

# ESTABLECIMIENTO DE METAS, COMPORTAMIENTO Y DESEMPEÑO

HENRY MOLINA

*Tulane University, Programa Business Ph.D.*

*Jefe del Dpto. de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas Universidad Icesi.*

*Ingeniero Eléctrico Universidad del Valle, Especialista en Administración Universidad Icesi.*

*Diplomado en Alta Gerencia Universidad Icesi.*

*Profesor Universitario.*

## RESUMEN

Existen varios enfoques motivacionales que se inclinan más hacia las causas próximas del comportamiento que hacia las necesidades y características (la suposición básica es que las personas se sienten más motivadas cuando sus valores, sus necesidades y su carácter se ajustan al contexto laboral y organizacional que cuando no lo están). Los enfoques de causas próximas al comportamiento se centran principalmente en las creencias que la gente tiene acerca de su propio desempeño, como por ejemplo lo que están tratando de hacer, desean hacer, piensan que pueden hacer, o realmente esperan hacer. Estos enfoques específicos se basan en el supuesto de que las creencias propias acerca de las actividades futuras de una persona (y las propias interpretaciones de actividades pasadas) influyen en sus acciones en el presente.

En esta última categoría se incluyen las teorías del establecimiento de metas, la auto-eficacia y las expectativas. Estas teorías se asemejan en cuanto a que cada concepto requiere que la gente piense y juzgue su desempeño futuro con base en las experiencias pasadas y su valoración del momento. Las metas tienden a reflejar lo que la gente desea hacer, la auto-eficacia refleja lo que la gente piensa que puede hacer y las expectativas reflejan el “mejor estimativo” que tiene la gente sobre las consecuencias de sus acciones.

En este documento se revisan criterios para comprender la relación entre el establecimiento de metas y el desempeño, incluyendo definiciones, diferentes medidas, perspectivas, enfoques, mediadores y moderadores, sobre diferentes investigaciones prácticas acerca del establecimiento de metas. Finalmente, este escrito pro-

porciona la base para propuestas de investigación específicas concernientes a la confiabilidad y validez de la medida y la posibilidad de generalizar esta teoría para distintas tareas (por ejemplo, labores complejas, dificultad de las metas, trabajos novedosos), para diversas organizaciones (por ejemplo, trabajadores independientes, establecimiento de metas de manera participativa, grupos cohesionados) y para diferentes países y culturas (por ejemplo, colectivismo vs. individualismo).

### **ESTABLECIMIENTO DE METAS, COMPROMETIMIENTO Y DESEMPEÑO**

En lugar de examinar el establecimiento de metas en general, este escrito se centra principalmente en la manera como el establecimiento de metas influye en el comportamiento y el desempeño. Antes de estudiar las teorías que tratan sobre este punto, se debe ubicar el concepto de establecimiento de metas al plano del contexto motivacional.

Quizás la definición de motivación más utilizada gira en torno a cuatro procesos: emoción, dirección, intensidad y persistencia de las acciones voluntarias que están orientadas hacia las metas. La motivación es un concepto, no se puede observar de manera directa y por lo tanto se debe comprobar como parte de una teoría más amplia donde las condiciones antecedentes están ligadas a las acciones conductuales. Adicionalmente, la motivación es personal e individual en términos de su contenido. Cada uno de nosotros es único en términos de lo que nos emociona y de la manera como dirigimos nuestro comporta-

miento; y finalmente, la motivación es dirigida hacia una meta (Locke & Latham, 1990a).

Las discrepancias entre las metas y el logro de éstas pueden ser vistas como importantes determinantes de la emoción y la dirección del comportamiento; la importancia y el compromiso con la meta son valiosos para la intensidad y la persistencia. Las metas incitan a la gente a hacer un mayor esfuerzo, centrar la atención, desarrollar estrategias y persistir frente al fracaso. Aceptar una meta asignada o establecer una meta para uno mismo ayuda a centrar la atención y evitar las distracciones. La meta ayuda a elegir comportamientos. Adicionalmente, el nivel de la meta y el compromiso que se tenga con ésta, aumentan el esfuerzo empleado en alcanzarla y la persistencia para enfrentar los obstáculos y el fracaso. Por lo tanto, las metas tienen un efecto directo sobre la atención, la elección del comportamiento, el esfuerzo y la persistencia, cuatro resultados conductuales claves en la motivación.

### **ESTABLECIMIENTO DE METAS Y COMPROMISO CON LAS METAS**

En el centro de la teoría del establecimiento de metas se encuentra la idea de la acción con propósito. La gente elige las metas que se relacionan con la satisfacción de sus necesidades; la aspiración y la búsqueda de metas son parte central del proceso de la vida misma. La acción consciente y auto-dirigida es la responsable de casi todo lo que la gente hace; esta búsqueda incita el proceso motivacional (Mitchell, 1997).

La investigación organizacional confirma esta declaración. La gente con

metas trabaja más duro y se desempeña mejor que la que no tiene metas. Mientras sean aceptadas, las metas difíciles conducen a niveles superiores de desempeño laboral que las metas fáciles o la ausencia de metas. Las metas específicas son más motivadoras que las metas generales en términos de desempeño laboral. Sin embargo, para que el establecimiento de metas sea efectivo, los individuos deben poseer la capacidad necesaria para llevar a cabo las tareas y estar comprometidos con el logro de las metas (Locke & Latham, 1990a).

El compromiso se refiere al apego o a la determinación de alcanzar una meta, independientemente de su origen. Por lo tanto puede aplicarse a cualquier meta, sea auto-establecida, participativa o asignada. La aceptación es un tipo de compromiso; se refiere al compromiso con una meta que ha sido asignada (Locke, Latham & Erez, 1988). Conceptualmente, el compromiso con las metas modera la relación entre la dificultad de la meta y el desempeño (Locke & Latham, 1990a).

### **MEDIDA DEL COMPROMISO CON LA META**

Locke originalmente formuló la hipótesis de que el compromiso con las metas modera la relación entre la dificultad de la meta y el desempeño, de tal forma que una relación positiva entre dificultad y desempeño sólo se observa entre sujetos comprometidos con una meta. Sin embargo, Hollenbeck y Klein analizaron 109 estudios de establecimiento de metas y señalaron que el compromiso con las metas raras veces había sido medido y que su rol hipotético como mo-

derador había sido comprobado solamente en tres ocasiones (Wright et al, 1994).

Con el fin de medirlo, Hollenbeck, Williams y Klein desarrollaron un auto-reporte de nueve puntos para determinar el compromiso con las metas. Analizaron la validez del concepto de este auto-reporte y demostraron la consistencia interna de las versiones de cuatro, siete y nueve puntos de esa medida: la convergencia con las medidas alternas de compromiso asignadas; su relación con otros conceptos; y su validez discriminante. (Wright et al, 1994).

Tubbs y Dahl examinaron varias medidas alternas del compromiso con las metas y expusieron serias preguntas referentes a la utilidad de las medidas del auto-informe. Tubbs argumentaba que una medida de discrepancia absoluta (por ejemplo, la diferencia entre una meta personal y una meta asignada) puede servir como un medio más válido para valorar el compromiso con las metas.

### **ANÁLISIS DE LA LITERATURA SOBRE ESTABLECIMIENTO DE METAS**

Desde 1990 se han realizado varias investigaciones sobre el establecimiento de metas. Este documento trata de analizar varios documentos teóricos y prácticos para investigar los diversos pasos en el proceso de establecimiento de metas y los factores que median o moderan la relación entre el establecimiento de metas, el comportamiento y el desempeño.

#### ***Establecimiento de metas y variables contextuales***

Aunque se ha demostrado que el uso de las metas y la relación entre la difi-

cultad de la meta y el desempeño son ubicuos, es necesario prestar mayor atención al contexto que rodea el uso de las metas en las organizaciones. Los investigadores han sugerido que el contexto donde se implementa el establecimiento de metas es tan importante como el contenido de las metas.

Una variable contextual identificada como antecedente potencial del compromiso con la meta son las restricciones situacionales. Ellas son ciertos aspectos del entorno laboral (e.g., falta de tiempo, materiales, información, etc.) que actúan como obstáculos para el desempeño impidiendo que los empleados puedan traducir plenamente su habilidad y motivación en desempeño. Los empleados enfrentados a restricciones se sienten frustrados porque no pueden desempeñarse bien a pesar de tener la motivación y la habilidad para alcanzar el éxito. Esa sensación de frustración anula su motivación reduciendo las percepciones de las expectativas, las cuales a su vez también pueden disminuir el compromiso con las metas.

Otro factor contextual identificado como importante en el establecimiento de metas es el apoyo de los supervisores. El apoyo en términos de intercambio líder-miembro (ILM), que refleja la calidad de la relación dual entre supervisores y empleados; los empleados con relaciones ILM mejores se sienten más comprometidos con el éxito de sus unidades que aquellos que sostienen relaciones ILM de menor grado, y los primeros están dispuestos a dedicar más tiempo y energía que los últimos. Desde la perspectiva de la teoría de la expectativa, los empleados con ILM mejores deben

tener mayores niveles de motivación porque reciben más ánimo y recompensas, lo cual debe aumentar las percepciones de expectativa e instrumentalidad.

Después de realizar un estudio en cuatro sucursales de una empresa minorista, Klein y Kim (1998) encontraron que el compromiso con las metas estaba positivamente relacionado con ILM y negativamente relacionado con las restricciones situacionales. El estudio también respaldaba la teoría de que la relación entre compromiso con las metas y desempeño varía como una función de ILM: una relación positiva era evidente entre el compromiso y el desempeño para los empleados con un ILM alto, mientras que la relación para los empleados con un ILM bajo era casi nula. En contraste, el estudio respaldaba la teoría de que la relación entre el compromiso con las metas y el desempeño no varía significativamente como una función de las restricciones.

### ***Establecimiento de metas asignadas versus participativas y generalización de la respuesta***

El debate sobre si las metas deben ser asignadas o establecerse de manera participativa se ha ido calmando desde que los investigadores sugirieron que las metas asignadas producen el mismo efecto que las metas establecidas de forma participativa si son “dichas y vendidas” de manera adecuada a los empleados. Sin embargo, las diferencias observadas entre el establecimiento de metas participativo y asignado presumiblemente se debe a las diferencias en las variables mediadoras tales como la dificultad de las metas, la información y el desarrollo de estrategias. Por ejem-

plo, en las tareas complejas y las tareas bien aprendidas, las metas establecidas participativamente pueden ser más efectivas que las metas asignadas porque pueden ayudar a reducir las ambigüedades y en el desarrollo de estrategias efectivas para la realización de las tareas (Locke & Latham, 1990b).

El impacto del establecimiento de metas siempre ha sido definido operacionalmente como cambios observados en un comportamiento específico (Locke & Latham, 1990b). En el mundo real, existen muchas conductas que co-varían, se correlacionan o comparten una similitud funcional entre sí. Por lo tanto, cuando la intervención en el establecimiento de metas busca operar en un comportamiento, es posible que los comportamientos similares a los comportamientos objetivo pero no directamente enfocados por la intervención en el establecimiento de metas también se vean afectados. Si se observa que la frecuencia de un comportamiento no enfocado cambia durante una intervención enfocada hacia otro comportamiento, se presume que ha ocurrido una generalización de la respuesta. Cuando los individuos participan en el establecimiento de metas, sin duda se refieren a sus metas implícitas con el fin de proporcionar opiniones sobre el uso racional del proceso de establecimiento de metas. Referirse a las metas implícitas también puede influir en la consideración de otros comportamientos relacionados funcionalmente. Si existe una fuerte asociación previa entre comportamientos no enfocados funcionalmente relacionados con el comportamiento enfocado por la meta, el efecto de la intervención puede generalizarse ha-

cia estos comportamientos (Ludwig & Geller, 1997).

Por otro lado, si una meta asignada es percibida como controlada externamente, es posible que no active las metas implícitas. Desde estas circunstancias, es probable que ningún comportamiento distinto al comportamiento objetivo sea promovido por consecuencias externas. La generalización de la respuesta posiblemente no ocurra porque las metas implícitas sobre comportamientos relacionados pero no enfocados no son activados (Ludwig & Geller, 1997).

Según el análisis del experimento diseñado para mejorar las prácticas de conducción de los repartidores de pizza, la generalización de la respuesta ocurrió únicamente en el sitio que recibió la intervención participativa. Los resultados sugieren que un efecto secundario benéfico de la intervención participativa fue un cambio deseado en los comportamientos relacionados no enfocados, como por ejemplo, cumplir la meta de tiempo de entrega, cuidando también de respetar las reglas de tránsito y no poner en peligro sus vidas, mientras que la intervención asignada pudo haber producido efectos secundarios indeseados en los comportamientos no enfocados.

### ***Establecimiento de metas y retroalimentación***

Los empleados necesitan saber cómo van en la medida que avanzan hacia el logro de las metas. Las fuentes de retroalimentación pueden venir de la tarea misma, pero en muchos casos proceden de un supervisor. La retroalimentación proveniente de los supervisores requiere de monitoreo al igual que de una transmisión e intercam-

bio regulares de información. En situaciones donde las observaciones de la conducta o el desempeño son difíciles de adquirir será también difícil brindar una retroalimentación oportuna y adecuada. El establecimiento de metas no funciona sin que haya retroalimentación. Aunque la retroalimentación tradicionalmente es vista como una información que fluye hacia abajo, también puede fluir hacia arriba (es decir, los subordinados calificando el desempeño de su supervisor inmediato). Y obviamente, la interpretación de cada quién (atribuciones) sobre la retroalimentación contribuye a causar impacto sobre el desempeño.

A pesar de la creciente popularidad de los programas de retroalimentación hacia arriba, se ha hecho muy poca investigación sobre los efectos que tiene la retroalimentación hacia arriba sobre los cambios que ocurren en el desempeño gerencial con el paso del tiempo. Sin embargo, la ausencia de un grupo de control o grupo de comparación hace que sea difícil determinar si la habilidad aumenta o si han ocurrido cambios positivos en la conducta posterior de los jefes, como resultado de la retroalimentación (Smither et al, 1995).

La premisa más importante acerca del programa de retroalimentación hacia arriba es que los gerentes que reciben retroalimentación individualizada (i.e., resultados de la calificación que les dieron los subordinados) con el tiempo tienen mayor probabilidad de un mejoramiento en su desempeño que los gerentes que no reciben retroalimentación individualizada. La retroalimentación específica e individualizada debe permitir a los

gerentes determinar el grado de discrepancia entre retroalimentación y meta, y dirigir sus esfuerzos hacia el cambio en el comportamiento en áreas donde el desempeño presenta mayores debilidades. Si los informes sobre retroalimentación individualizada son un prerrequisito para el cambio en la conducta, entonces los gerentes con pequeños grupos de trabajo serán menos capaces de beneficiarse de un programa de retroalimentación hacia arriba, que los gerentes que reciben retroalimentación individualizada de grupos de trabajo más grandes. Por otro lado, los informes sobre retroalimentación individualizada posiblemente no sean la única fuente de información disponible para un gerente sobre la manera como los subordinados ven su desempeño (Smither et al, 1995).

El acto de introducir un sistema de retroalimentación formal en un grupo de trabajo indica con seguridad que el desempeño debe mejorarse en las áreas que han sido medidas. Por lo tanto, incluso los gerentes que no reciben informes de retroalimentación individualizada pueden sentirse motivados a mejorar su desempeño, y también se elimina el “Loafing Effect” (Locke & Latham, 1990; White, Kjelgaard & Harkins, 1995).

### ***Establecimiento de metas e incentivos monetarios***

Numerosos estudios han demostrado la utilidad sobre el establecimiento de metas y de los incentivos monetarios como técnicas para mejorar la motivación y por lo tanto el desempeño. Sin embargo, no hay mucha comprensión sobre cómo estas dos técnicas interactúan para determinar el desempeño.

Los investigadores han sugerido que los incentivos muy probablemente afecten la aceptación de la meta por parte de un individuo o su compromiso con ésta. El estudio de Wright's (1992) examinó el papel de los incentivos monetarios como un determinante del compromiso con las metas así: (a) probando el papel mediador del valor en una relación incentivo-compromiso, los incentivos afectan el compromiso con las metas aumentando el valor del logro de las metas, y (b) examinando el papel mediador del compromiso con las metas en los efectos del tipo de incentivos, el nivel de incentivos y el nivel de meta sobre el desempeño.

La condición de pago por pieza puede mostrar mayores niveles de valor para todos los niveles de desempeño porque cada nivel de desempeño que alcanza el nivel de meta tiene una mayor compensación monetaria. Esta condición podría causar un efecto techo de tal forma que, con relación a la condición de bonificación por logro de las metas, se puede observar un nivel más alto de valor pero una pendiente menor en valor (Wright, 1992). Otros resultados demostraron que dichos incentivos basados en la meta como la bonificación por el logro de las metas, por medio de los cuales los sujetos reciben un pago básico más una bonificación si logran las metas, producía un mayor compromiso con las metas fáciles, pero un menor compromiso con las difíciles. Por lo tanto, estos incentivos pueden hacer que los individuos rechacen y no acepten la meta cuando es suficientemente difícil para producir un mejor desempeño. Esta situación podría dar lugar a la pérdida de la eficacia de la inter-

vención en el establecimiento de metas (Wright, 1992).

### ***Establecimiento de metas individuales y metas grupales***

Gran parte del trabajo en las organizaciones se realiza en grupos o por lo menos en ambiente de grupos. Aún así, la mayoría de las investigaciones sobre organizaciones se han centrado en la competitividad examinando los efectos de los cambios en los procesos de producción, motivación y desempeño. La mayoría de las investigaciones empíricas sobre el establecimiento de metas que dominan los estudios actuales sobre motivación han sido realizadas a nivel individual. El establecimiento de metas en un contexto de grupo posiblemente no pueda generalizarse directamente a partir de la investigación individual, pues el establecimiento de metas se vuelve más complicado en grupo. Uno de los principales factores que diferencia el establecimiento de metas en grupo, del establecimiento de metas individuales es la presencia de fenómenos grupales como normas, *loafing*, interdependencia, o cohesión (i.e., la cohesión conduce a metas superiores que producen un mejor desempeño (Klein & Mulvey, 1995).

Aunque se ha encontrado que las metas de grupo aumentan el desempeño del grupo, la eficacia de las metas individuales para mejorar el desempeño del equipo ha producido resultados mezclados. Esta varianza puede deberse tanto a las características de la tarea como de la meta. Una explicación para esta varianza puede ser la naturaleza de la tarea; el grado de interdependencia en una tarea de grupo es una importante

condición de barrera sobre la relación establecimiento de meta - desempeño del grupo. Otra explicación para esa varianza puede ser que las estructuras de meta diferentes tales como las metas individuales egocéntricas, las metas individuales grupocéntricas, o las metas de grupo, solas y en combinación pueden producir diferentes resultados sobre el desempeño (Crown & Rosse, 1995).

La diferencia entre la progresión independiente/interdependiente o agregado/no agregado es con frecuencia confusa. En sus términos más simples, la progresión independiente/interdependiente refleja el grado en el cual los miembros del grupo deben trabajar juntos para lograr unas tareas, mientras que la progresión agregado/no agregado tiene que ver con los aspectos de la medición (i.e., en una tarea agregada, el desempeño del grupo se mide sumando los desempeños individuales de los miembros del grupo; en una tarea no agregada, se requiere que el producto del grupo sea mayor a (o diferente de) la suma del resultado individual debido a las relaciones interdependientes entre los miembros del grupo). Por lo tanto, las tareas no agregadas requieren interdependencia, aunque ésta no siempre tiene un resultado no agregado (Crown & Rosse, 1995).

Resulta lógico asumir que si las metas tienen la capacidad para dirigir la atención y el esfuerzo hacia el desempeño de grupo o individual, también tienen la capacidad para aumentar el compromiso con la dimensión a la cual se refieren. En consecuencia, una meta individual egocéntrica debería mejorar el compromiso individual para maximizar el desempe-

ño individual (i.e., orientación hacia el desempeño individual ODI, mientras que la meta de grupo debe aumentar el compromiso para maximizar el desempeño del grupo (i.e., orientación hacia el desempeño grupal ODG). Desafortunadamente, no hay claridad sobre el efecto que puedan tener estas metas en la orientación del desempeño cuando se dan una tras otra. El papel que juegan las metas individuales grupocéntricas también es ambiguo cuando estas metas son administradas sin que vayan acompañadas de metas grupales. Los resultados del estudio de Crown & Rose indican que las metas individuales grupocéntricas y las metas grupales dadas en combinación aumentan el desempeño del grupo para tareas interdependientes. En realidad, esta combinación de metas produjo un desempeño de grupo 36% mejor que el del grupo control y mucho mayor que en cualquier otra combinación.

Los resultados sugieren que no sólo existe un aumento agregado en el esfuerzo empleado (i.e., el esfuerzo empleado para la meta de grupo además del esfuerzo empleado para la meta con contribución individual), sino también que hubo un efecto multiplicador (un efecto espiral sobre el esfuerzo empleado): El aumento del esfuerzo empleado en el desempeño del grupo produjo un incremento en la contribución individual, seguido por un aumento en el esfuerzo empleado en el desempeño del grupo.

La capacidad para estimular el nivel más alto de compromiso tanto para el desempeño individual como grupal, unido a una orientación de



desempeño grupal dominante, es importante para afectar el desempeño a través del desarrollo de estrategias cooperativas (Crown & Rose, 1995).

Adicionalmente, las relaciones más fuertes entre las variables de las metas y la cohesión sugieren que la cohesión puede ser altamente eficaz para lograr que los grupos establezcan metas difíciles y sigan sintiéndose comprometidos con esas metas (Klein & Mulvey, 1995).

Doerr et al (1996) encontraron que las metas de grupo producían un esfuerzo mayor y también más productividad que las metas individuales tanto en líneas de producción pull (halar) —donde los trabajadores se pasan el trabajo cuando el siguiente trabajador está listo—, o líneas de producción push (empujar) —donde los trabajadores se pasan el trabajo tan pronto como está terminado—. Es posible que las tareas en las líneas de experimento fueran algo interdependientes, independientemente de la política de flujo de material utilizada, y por lo tanto las metas de grupo fueran más eficaces en términos de motivación a través de las políticas. De manera alterna, las conductas interactivas o el monitoreo del desempeño, lo cual es incentivado por las metas de grupo, promueven el esfuerzo y la productividad sobre tareas relativamente independientes al igual que sobre tareas interdependientes. Otro hallazgo en este experimento es que la satisfacción laboral era mayor cuando se usaba la meta de grupo con una política de halar, o cuando se usaba una meta individual en una política de empujar (Doerr et al., 1996).

## CONCLUSIONES

La teoría sobre el establecimiento de metas sugiere que las metas están asociadas con un desempeño mejorado pues movilizan el esfuerzo, dirigen la atención y estimulan la persistencia y el desarrollo de las estrategias. Aunque las investigaciones sobre los efectos de las metas de grupo no han sido tan extensivas como las de los efectos sobre las metas individuales, se han realizado varios estudios sobre estos aspectos y se ha encontrado que las metas de grupo tuvieron resultados positivos sobre el desempeño del grupo. Aunque esta información es útil, estos hallazgos necesitan ser ampliados a través de una mayor investigación.

Según la teoría sobre el establecimiento de metas individuales, las metas son efectivas pues indican el nivel de desempeño que es aceptable. Las metas específicas son críticas para el efecto de la meta individual porque establecen un nivel mínimo de desempeño aceptable; por otro lado, las metas ambiguas o bien no aclaran el nivel de desempeño adecuado o indican a los individuos que hay un rango aceptable de niveles de desempeño.

El contexto de grupo también es otro estímulo importante para el esfuerzo y la persistencia. Por ejemplo, la cohesión de un grupo puede influir en el desempeño del grupo, donde los miembros de los grupos cohesivos tienen mayor probabilidad de participar en patrones de conducta coordinados. Los miembros de los grupos cohesivos que trabajan hacia una meta fácil pueden por lo tanto, ejercer un esfuerzo que va más allá de sus contribuciones individuales esperadas para

que se mantenga la buena voluntad dentro del grupo. Si varios miembros lo hacen, incluso las metas fáciles pueden ser asociadas con un alto desempeño del grupo. Adicionalmente, si ellos consideran que sus contribuciones no son identificables, pueden ejercer poco esfuerzo a nombre de un grupo (loafing effect). Si varios miembros adoptan esta misma conducta, incluso las metas difíciles pueden asociarse con un bajo desempeño de grupo.

### **INVESTIGACIONES FUTURAS**

La relativamente baja confiabilidad de la escala de restricciones puede ser un factor que contribuye al hallazgo de una relación no significativa de las restricciones y la relación entre el compromiso con las metas y el desempeño en el estudio de Klein y Kim (1998). Sin embargo, la baja confiabilidad de esta escala no es sorprendente, considerando que cada elemento valoraba las percepciones de una restricción potencial diferente. La identificación de una o dos de las restricciones más prevalentes en un contexto y el desarrollo de escalas multi elemento para valorar esas restricciones específicas puede ser un enfoque valioso para las futuras investigaciones.

No sabemos mucho sobre por qué se seleccionan metas particulares para cada situación, bien sea que se trate de las mejores metas, o se trate de la mejor cantidad de metas. Se requiere mayor investigación para combinar la meta y sus atributos con la persona, el contexto y la cultura. Por ejemplo, necesitamos saber cuáles metas particulares deben seleccionarse y si son las mejores metas y la mejor cantidad de metas para la situación.

Aunque existe un acuerdo referente a la eficacia general del establecimiento de metas sólo para mejorar el desempeño de las tareas, se necesita mayor investigación sobre la utilidad de combinar el enfoque del establecimiento de metas con otros enfoques motivacionales tradicionalmente usados en mejorar los resultados. Por ejemplo, el uso de los incentivos financieros dentro de un programa de establecimiento de metas, o la aplicación simultánea del establecimiento de metas y la competencia (circunstancias donde un individuo puede lograr sus fines a costa de que otros no logren los suyos), etc. Las futuras investigaciones en el área del establecimiento de metas necesitan hacer un mayor énfasis en valorar o medir el compromiso con las metas. Por ejemplo, algunos refinamientos en dicha medida son necesarios para establecer si el compromiso es una actitud motivacional unitaria y estrecha, valorable por medio del auto-informe o el compromiso es un concepto explicativo amplio, análogo a la motivación misma.

Se requiere investigación adicional para determinar si la conducta de los gerentes cambia después de recibir retroalimentación hacia arriba. Por ejemplo, examinando en qué condiciones del clima de desempeño de la organización los gerentes establecen metas específicas de mejoramiento del desempeño, después de recibir retroalimentación hacia arriba.

Las investigaciones futuras deberían examinar en qué forma interactúan los incentivos y las metas para determinar el desempeño, referente a las condiciones de metas difíciles y diferentes condiciones de incentivos.

New Orleans, L.A. Sep. 2-99

## BIBLIOGRAFÍA

- CROWN, D.F., and ROSSE, J. G. Yours, mine, and ours: Facilitating group productivity through the integration of individual and group goals. *Organizational behavior and human decision processes* 64, 2, 138-150. 1995.
- DOERR, K. H., BROWN, K. A., MITCHELL, T. R., & KLASTORIN, T. D. Impact of material flow policies and goals on job outcomes. *Journal of Applied Psychology* 31, 2, 142-152. 1996.
- KLEIN, H. J., & KIM, J. S. A field study of the influence of situational constraints, leader-member exchange, and goal commitment on performance. *Academy of Management Journal*, 41, 1, 88-95. 1998.
- , & MULVEY, P. W. Two investigations of the relationship among group goals, goal commitment, cohesion and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61, 1, 44-53. 1995.
- LOCKE, E. A., & Latham, G. P. A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1990a.
- , & —. Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *American Psychological Society*, 1, 4, 240-246. 1990b.
- , —, & EREZ, M. The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review* 13, 23-29. 1988.
- LUDWIG, T. D., & GELLER, E. S. Assigned versus participative goal setting and response generalization: Managing injury control among professional pizza deliverers. *Journal of Applied Psychology* 82, 2, 253-261. 1997.
- MITCHELL, T. R. Matching motivational strategies with organizational contexts. In L.L. Cummings and B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*. Vol 19, 57-149. Greenwich, CT: JAI Press Inc. 1997.
- SMITHER, J. W., LONDON, M., REILLY, R. R., MILLSAP, R. E., & SALVEMINI, N. An examination of the effects of an upward feedback program over time 48, 1, 1-33. 1995.
- TUBBS, M. Commitment and the role of ability in motivation Comment on Wright, O'Leary-Kelly, Cortina, Klein, and Hollenbeck (1994). *Journal of Applied Psychology* 79, 6, 804-811. 1994.
- WHITE, P. H., KJELGAARD, M. M., & HARKINS, S. G. Testing the contribution of self-evaluation to goal-setting effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 1, 69-79. 1995.
- WRIGHT, P. M. An examination of the relationships among monetary incentives, goal level, goal commitment, and performance. *Journal of Management* 18, 4, 677-693. 1992.
- , O'LEARY-KELLY, A. M., CORTINA, J. M., KLEIN H. J., & HOLLENBECK, J. R. (1994). On the meaning and measurement of goal commitment. *Journal of Applied Psychology* 79, 6, 795-803. 1994. ☀

