

La participación en el establecimiento de metas y sus efectos sobre el rendimiento y la satisfacción laboral

Tomás Bonavía Martín¹

RESUMEN En este artículo, en primer lugar se resumirán los resultados a los que ha llegado la investigación acerca de la participación en el establecimiento de metas y sus efectos sobre el rendimiento y la satisfacción laboral. A este respecto, se puede concluir atendiendo a la literatura revisada que: a) no se ha demostrado que la participación conduzca a una elevación de las metas que se fijan los individuos; y b) en cambio, sí se puede afirmar que el establecimiento de metas conlleva una mejora del rendimiento, tanto cuando es utilizada como técnica motivacional independiente como cuando es combinada con métodos en dirección participativa. Asimismo, presentaremos los resultados de una investigación en la que fueron encuestados 249 directivos valencianos acerca de: a) si fijaban metas u objetivos a nivel individual, departamental y empresarial; y b) el grado mayor o menor en que sus subordinados participaban en el establecimiento de estos objetivos. Se comentarán las relaciones halladas entre estas variables, los resultados de indudable interés práctico para la implantación de esta técnica motivacional y las conclusiones finalmente alcanzadas.

PALABRAS CLAVE Dirección participativa, participación en el establecimiento de metas, rendimiento, satisfacción laboral.

ABSTRACT In this paper, firstly we will sum up the research about the work participation in goal setting and its effects on performance and satisfaction. According to the literature reviewed, it is possible to conclude that: a) the research doesn't prove that the participation raises the goals established by individuals, and b) on the other hand, to set goals improves the performance, both when it is used as an independent motivational technique and when it is combined with employee participation. Likewise, we show the results of one investigation in which we surveyed 249 valencian managers about: a) if they set goals among their employees, and b) if their subordinates participate in the establishment of these objectives. The relationship among these variables and the conclusions finally reached will be discussed.

KEY WORDS Participative management, participation in goal setting, performance, work satisfaction.

1.- INTRODUCCIÓN

Se entiende por participación en el establecimiento de metas (a partir de ahora; PEM), que los empleados como: a) individuos, b) con sus supervisores, o c) en grupos; estén implicados en algún grado en la determinación de las metas que tratarán de alcanzar con respecto al desempeño y al resultado final de su trabajo (Sashkin, 1982). Pero debe tenerse cuidado en un aspecto, que todavía hoy, merece atención en el contexto de las organizaciones con el objeto de evitar equívocos. Una confusión, todavía no completamente aclarada, entre la técnica comúnmente conocida como dirección o administración por objetivos (DPO), que no necesariamente tiene por que ser participativa, y lo que se denomina dirección participativa por objetivos (DPPO) o participación en el establecimiento de metas. No se trata de la única confusión. Por ejemplo, algunos autores introducen diferencias conceptuales entre metas y objetivos, sin embargo en lengua caste-

llana la asociación entre ambos vocablos es tan fuerte, que nosotros consideraremos ambos términos como si fuesen sinónimos.

La DPO consiste, por lo general, en lo siguiente. En un primer paso, se delimitan los objetivos estratégicos (cualitativos y más globales), de los que se irán derivando los objetivos operativos (cuantitativos y más concretos). El proceso se produce en cascada a lo largo de la jerarquía. El superior piensa y decide cuáles serán las metas que su subordinado tratará de conseguir. A continuación, se las da a conocer con el ánimo de alcanzar su aceptación y responsabilidad en las mismas. Finalmente, se controla la ejecución para evaluar en qué grado se cumplen los estándares, con dos propósitos: introducir las medidas correctoras pertinentes y, de manera normal y conveniente, asociar su consecución a un incentivo acorde.

La DPPO, implica la adición progresiva, en todas o en algunas de las partes del

proceso, de cotas relativas de poder de decisión a los propios subordinados. Puede comenzar con la negociación de las metas, e incluso, llegar hasta la delegación dentro de un enfoque común. Puede incluir, o no, la libertad para elegir los medios que permitan obtener esos fines. Sin embargo, en distintos casos se ha venido utilizando el calificativo de «participativo» de forma indiscriminada, imputándosele idénticos éxitos y fracasos a ambos procedimientos, con lo que conlleva de inexactitud y perjuicios para aquellos que abogan por la necesidad de incorporar procesos participativos reales.

De hecho, como indica Odiorne (1983), uno de los más prestigiosos autores en esta materia, la introducción autoritaria de la administración por objetivos, es una realidad en muchas empresas que, además ha conducido al éxito, en aquellas circunstancias en que el directivo tiene poder absoluto en todos los sentidos y la voluntad firme de usarlo, unido a unos subalternos que están dispuestos a aca-

tarlo. En el caso contrario, los empleados esperan, como mínimo, ser consultados. Por otro lado, este método ha sido implantado mayoritariamente desde la alta gerencia hasta los niveles intermedios, no afectando directamente, por lo tanto, a la base de la organización. En definitiva, se puede afirmar que los operarios han estado ausentes frecuentemente de estos planteamientos.

Es pertinente, en consecuencia, plantearse dos cuestiones centrales que afectan a ambos métodos, y que resumirían dos de los problemas de investigación a los que se tratara de dar respuesta en este artículo: a) ¿hasta qué punto una mayor participación de los empleados conduce a una elevación del nivel en que se fijan sus propias metas (en comparación a los empleados en que las metas les son señaladas desde arriba por la dirección)? y b) ¿qué impacto tiene finalmente una mayor participación en el establecimiento de objetivos sobre el rendimiento y la satisfacción de los trabajadores?

En cuanto a los efectos de la participación sobre el establecimiento de metas, y fundamentalmente en función de los estudios recopilados por Cotton et al. (1988), no es posible declarar que la participación conduzca a unos mejores resultados. Pero debería tenerse en cuenta, que la mayor parte de las veces, estas intervenciones se han desarrollado durante un corto espacio temporal (en realidad, todas los estudios revisados por este autor y sus colaboradores, a excepción de: Latham y Yukl, 1975-a, 1976; que supusieron una implantación de la participación a más largo plazo). Aún así, al comparar el nivel de dificultad de las metas que se fijan los grupos a sí mismos con el nivel que marca unilateralmente un líder en los demás tratamientos, se ha comprobado que, en algunas ocasiones, los empleados se ponen fines más altos bajo condiciones participativas que asignadas: Wexley et al., 1973; Dowling, 1975; Latham y Yukl, 1975-a (éste último solamente halló este efecto positivo en el caso de trabajadores no cualificados); pero cuando el nivel de las metas es controlado, estableciendo los mismos objetivos para ambos grupos, raramente surgen problemas e inconvenientes (Locke y Schweiger, 1979).

Aspecto éste, que es perfectamente generalizable al referirnos al grado en que son aceptadas las metas. Los estudios más clásicos que informaban favorablemente de esta cuestión (Bavelas -en Viteles, 1953-; Lawrence y Smith, 1955; French et al., 1966; Sorcher, 1967; Chaney y Teel, 1972), manipularon tal cantidad de variables que los efectos quedaban confundidos, por lo que se hacía imposible conocer las repercusiones reales que producía una mayor participación en la aceptación de las metas. No obstante, en el trabajo posiblemente más riguroso llevado hasta la fecha por Erez et al. (1985), la participación aumenta la probabilidad de que los empleados acepten las metas que poseen un mayor grado de dificultad, lo que debería ser tenido en cuenta por sus consecuencias prácticas. De todos modos, podemos concluir que, por el momento, no existe suficiente investigación que avale que una mayor participación de los empleados conlleva una mejor aceptación de los objetivos fijados en todos los casos.

En cuanto a las consecuencias de la participación en el establecimiento de metas sobre el rendimiento y la productividad en comparación a la asignación directa de éstas, los resultados no son concluyentes. Si bien, si atendemos a la revisión de Miller y Monge (1986), la estimación final de esta relación se situó en $r=.11$; un efecto no muy grande aunque significativo. Hay que prestar atención al hecho de que el meta-análisis sirve para evaluar el tamaño del efecto y no sólo el sentido de éste, proporciona métodos para corregir las fuentes de varianza debidas a errores sistemáticos o artefactuales, y diferencia entre variables metodológicas, moderadoras y sustantivas a la hora de tratar de interpretar el porcentaje de varianza no explicado en la estimación de los efectos (Hunter et al., 1982). Lo que debería considerarse como un buen indicador de lo que probablemente está ocurriendo.

De hecho, lo que en todo momento debería quedar claro es que, generalmente se ha demostrado que el establecimiento de metas, sea de un modo participativo o no, conlleva un aumento del rendimiento. Como lo comprueban los estudios de revisión y las investigaciones originadas con tal propósito (Litwin y Stringer, 1968;

Latham y Yukl, 1975-b; Latham y Baldes, 1975; Locke y Schweiger, 1979; Sashkin, 1982; Miller y Monge, 1986; Cotton et al., 1988; Locke y Latham, 1990), entre las que sobresale sin ninguna duda la realizada por Latham et al. (1988), la cual tenía por objetivo aclarar de una vez esta relación. Es sumamente importante tener esto presente porque, del conjunto de trabajos analizados (Dossett et al., 1979; Latham y Yukl, 1975-a; Latham y Yukl, 1976; Latham et al., 1978; Latham y Saari, 1979-a; Latham y Saari, 1979-b; Latham y Marshall, 1982; Ivancevich, 1976, 1977), que además incluyen un grupo control frecuentemente denominado «do your best», todas las investigaciones han encontrado que tanto la PEM como la asignación de objetivos de manera unilateral por parte de un superior, conducen siempre a un mayor rendimiento en comparación al grupo control (únicamente no se halló esta conclusión para sólo una de las cuatro variables del estudio de Ivancevich, 1977).

Por otra parte, en cuanto a los resultados sobre la satisfacción laboral, los efectos parecen ser mucho más desalentadores pues los escasos estudios que se han ocupado de este tema, han sido incapaces de demostrar que la participación en el establecimiento de metas conduzca a unos niveles mayores de satisfacción que la mera asignación (Wexley, 1973; Latham y Yukl, 1976; Ivancevich, 1976, 1977; Latham et al., 1978; Anderson y O'Reilly, 1981; Meyer et al., 1988). Cuestión ésta que sorprende si se piensa que, todavía aquellos autores que son más reacios a considerar la dirección participativa como una técnica útil, reconocen que indistintamente de la tarea consignada, la participación en el trabajo origina unos niveles elevados de satisfacción laboral que no siempre provoca en el rendimiento (ver para una discusión de estos resultados: Bonavía y Quintanilla, 1992; y Bonavía, 1996). Descubriéndose ahora que, para la tarea de fijar objetivos, parece mejor probada la relación contraria.

En suma, contando o no con la colaboración de las personas implicadas, la fijación de objetivos por lo común conduce a un mejor rendimiento y/o una mayor productividad. Pero para que esto sea así, deben contemplarse una serie de requi-

sitos descubiertos ya por la investigación más clásica (Jones, 1972; Latham y su equipo, 1975-a, 1976, 1978, 1979-a, 1979-b, 1982; Sashkin, 1982; Odiorne, 1983) y que a partir de este momento, han sido retomados por los autores que han continuado desarrollando este tema (ver, por ejemplo, Reddin y Ryan, 1997). Brevemente descritos, estos condicionantes quedarían como siguen:

- 1).- Los objetivos han de expresarse en términos específicos, sean éstos cuantitativos o cualitativos (algunos autores sugieren que el establecimiento de un meta no debería ocupar más de 100 palabras).
- 2).- Existen tres elementos concretos que deben ser explícitamente incluidos en la delimitación de un objetivo:
 - a).- Quién o quiénes son los responsables de su logro y, por lo tanto, cuando las acciones de otras personas son importantes para el logro de la meta, dichos individuos deben ser identificados y definirse el modo en que estas acciones se van a coordinar.
 - b).- Han de establecerse de manera que el producto o el resultado pueda medirse concretamente (en consecuencia deben ser observables), así como determinar cuáles serán los criterios de éxito.
 - c).- Deben especificarse fechas límite para su cumplimiento, tanto finales como parciales en el caso de proyectos de gran amplitud.
- 3).- Las metas deben ser realistas: ni demasiado fáciles porque no serían motivantes, ni demasiado difíciles ya que impedirían el compromiso de los sujetos por alcanzarlas. Las buenas metas son desafiantes y exigentes pero es posible lograrlas de forma realista. Al mismo tiempo que deben ser aceptadas por las personas implicadas, lo que se puede conseguir en muy buen grado, explicando las razones y el sentido de las mismas a los empleados cuando son planteadas por la dirección.
- 4).- Han de estar sujetas a revisiones periódicas para adaptarlas a las situaciones cambiantes. Es decir, debe existir un mecanismo de retroalimentación constante sobre la actuación personal y los logros conseguidos. Y

5).- Se ha de evitar, en la medida de lo posible, un excesivo formalismo que conlleve un incremento desproporcionado de la burocracia.

En definitiva, aunque se pueden encontrar resultados contradictorios en la investigación que trata de esclarecer las relaciones entre participación y establecimiento de objetivos, se puede concluir que:

- 1).- No se ha demostrado que la participación conduzca a una elevación de las metas que se fijan los individuos, ni tampoco hay evidencias suficientes para poder afirmar que provoque una mejor aceptación de las mismas.
- 2).- En cambio, sí se puede afirmar que el establecimiento de metas conlleva una mejora del rendimiento, tanto cuando es utilizada como técnica motivacional independiente como cuando es combinada con métodos en dirección participativa. Sin que por el momento, se pueda asegurar nada concluyente respecto a las ventajas de la utilización de la PEM en comparación a la asignación directa de objetivos. Parece ser que (como un revisor anónimo de este artículo nos indicaba lo cual le agradecemos), se ha reducido el efecto de la participación a una influencia indirecta sobre el compromiso con las metas (Kanfer, 1990) de modo tal que, sólo en aquellas situaciones en las que no se ha conseguido el compromiso de los empleados con las metas propuestas, la participación puede mejorar las acciones orientadas hacia la aceptación de éstas (Latham et al., 1988). Por otra parte, no debe olvidarse que la mayoría de las investigaciones analizadas, utilizan diseños experimentales en los que se implanta la DPPO durante un corto espacio temporal, lo que repercute negativamente en los resultados que cabe esperar como ha sido informado en la literatura (Miller y Monge, 1986; Cotton et al., 1988).
- 3).- Por último, no existen pruebas de que el establecimiento de metas guarde relación alguna con una mayor satisfacción laboral, tanto si son asignadas como si los empleados participan en su elección.

2. Una investigación sobre la participación y el establecimiento de metas en la Comunidad Valenciana.

En el contexto valenciano y español la situación es ciertamente diferente ya que existen muy pocos trabajos publicados sobre la participación de los empleados en la fijación de objetivos (al menos, que nosotros hayamos sido capaces de encontrar), situación que no parece a priori haber cambiado mucho de la que describiera Bernardino Herrero Nieto en su introducción al libro de Octave Gelinier (1968). Es, por ello, por lo que ante la realización de una investigación más amplia centrada en el estudio de la dirección participativa (Bonavía, 1996), decidimos quedarnos en un nivel anterior que diera respuesta a dos interrogantes previos: a) ¿hasta qué punto se establecen objetivos de cumplimiento en el seno de las empresas valencianas? y b) ¿en qué medida participan los subordinados en el establecimiento de estos objetivos?

2.1 Variables e instrumentos

En primer lugar, se ha de indicar que se hará referencia a la participación de los empleados en el establecimiento de metas tal y como es percibida por el directivo. No serán de nuestro interés, por lo tanto en este caso, ni el nivel de participación real, ni el de participación deseada. La primera, hubiera requerido otro tipo de metodología que no estaba a nuestro alcance por el momento. La segunda, que sí fue contemplada en el marco general de este estudio, no se centraba alrededor del propósito central de este artículo.

Por otro lado, en base a las investigaciones anteriores (Hespe y Wall, 1976; IDE, 1981; Long, 1988), se sabe que los directivos estiman más oportuno que la participación se circunscriba al nivel individual referido al propio trabajo que uno desempeña, antes que al resto de niveles de análisis de la conducta en las organizaciones (grupal y organizacional) que son más ajenos al dominio personal de los trabajadores. Incluso un autor, Holter (1965), encontró que los empleados no deseaban tomar parte en las decisiones de la alta di-

rección sino, más bien, lo que querían era poder decidir sobre aquellas cuestiones que afectaban a su propio trabajo y para las que precisamente estaban mejor preparados.

Por lo tanto, consideramos oportuno plantear esta distinción con un doble fin: a) conocer en qué medida el establecimiento de objetivos

varía en cada nivel de análisis de la conducta organizacional y b) comprobar si conforme aumenta este nivel de análisis menor es la participación de los subordinados en la fijación de estos objetivos.

En consecuencia, tenemos dos variables principales, cuya definición y medición fue como sigue:

Establecimiento de objetivos. Tres preguntas (ver más abajo ítems 1, 3 y 5) cuya intención es ponderar hasta qué punto existen unas metas concretas que lograr en cada uno de los niveles de análisis. Funcionan, además, como preguntas filtro para la siguiente variable.

Participación en el establecimiento de objetivos. Mide igualmente a través de tres ítems (2, 4 y 6) el grado en que los subordinados colaboran en la fijación de las metas que se pretenden alcanzar.

En concreto los ítems fueron los siguientes, los cuales se contestaban según una escala Likert de 6 puntos que oscilaba desde 1= «Totalmente en desacuerdo» hasta 6= «Totalmente de acuerdo»:

- 1).- Mis inmediatos subordinados tienen unos objetivos concretos que cumplir en su trabajo.
- 2).- (Responda sólo si ha contestado 4, 5 ó 6 a la afirmación anterior). Mis inmediatos subordinados han participado ampliamente en la elección y definición de estos objetivos.
- 3).- Mi departamento (o sección) tiene fijadas unas metas específicas que debe intentar conseguir en un futuro.
- 4).- (Responda sólo si ha contestado 4, 5 ó 6 a la afirmación anterior). Mis inme-

diatos subordinados han participado ampliamente en la elección y definición de estas metas.

- 5).- Mi empresa se ha marcado unos objetivos generales unidos a otros de carácter más particular, que pretenderá ver consumados próximamente.

- 6).- (Responda sólo si ha contestado 4, 5 ó 6 a la afirmación anterior). Mis inmediatos subordinados han participado ampliamente en la elección y definición de estos objetivos.

Los directores generales, gerentes o presidentes, no respondían a las preguntas 3 y 4 ya que hubiera carecido de sentido, al quedar confundidos en su caso los niveles individual y departamental. El resto de directivos debían contestar a todas ellas.

2.2 Muestra

La recogida de información duró más de cuatro meses, desde Febrero a mediados de Junio de 1994. En total, se repartieron aproximadamente unos 450 cuestionarios de los que obtuvimos correctamente cumplimentados 249, junto a otros 9 que estaban incompletos y que fueron eliminados de los análisis. Por consiguiente, la cantidad de respuestas que recogimos se situó entre el 55% y el 57%. Para la consecución de la muestra, primeramente accedimos a varios listados de empresas y directivos. Asimismo, nos pusimos en contacto personalmente con varias organizaciones e instituciones, en las que encuestamos a un porcentaje relativamente elevado de sus directivos. Por último, también llamamos a consultores, ejecutivos y gerentes cono-

cidos para que nos facilitaran algunos contactos a los que, siempre que era posible, pedíamos a su vez que nos indicasen otros directivos a los que encuestar. En todos los casos, a excepción de las empresas en las que encuestamos a la mayoría de sus directivos, se empleó el procedimiento por correo, después

de un contacto telefónico previo en que se trataba de conseguir la conformidad del sujeto para colaborar en esta investigación.

De las 249 personas, 211 fueron hombres (84.7% de la muestra total) y 37 mujeres (14.9%), junto a un individuo que no indicó su sexo. Porcentaje muy similar al que se mantiene en la población de directivos de la Comunidad Valenciana (IVE, 1991) y a nivel nacional (DGIE, 1992). Su edad media era de 38.33 años, con una desviación típica de 8.47 y una puntuación mínima de 25 y una máxima de 63 años. Por lo tanto, existe una orientación en los datos que, aunque no demasiado acentuada, señala que los directivos mayoritariamente encuestados tendían a ser más bien jóvenes, tendencia que de igual modo no difiere sustancialmente de la existente para esta población (IVE, 1991).

2.3 Resultados

Los análisis descriptivos más representativos para cada una de ambas variables aparecen indicados en la tabla 1.

Como puede apreciarse, las puntuaciones mínimas y máximas han abarcado todas las posibles. Asimismo, el número de sujetos que no tienen establecidos objetivos así como que no participan en su delimitación (puntuaciones inferiores o iguales a 3), aumenta conforme ascendemos en el nivel de análisis de la conducta organizacional, disminuyendo como es lógico la puntuación media e incrementándose al unísono la variabilidad en las contestaciones.

TABLA 1: Resultados.

	MÍNIMO	MÁXIMO	PONT. 3 y 5 FRECUIS.	MEDIA	DESVIACION TÍPICA
ESTABLECIMIENTO DE METAS:					
INDIVIDUAL	2.00	5.00	15 (6.04%)	5.22	0.94
DEPARTAMENTAL	1.00	6.00	15 (6.04%)	5.22	1.54
ORGANIZACIONAL	1.00	6.00	23 (9.24%)	5.00	1.10
TOTAL	2.33	5.00	17 (6.83%)	5.15	0.98
PARTICIPACIÓN ESTABL. METAS:					
INDIVIDUAL	1.00	6.00	43 (17.27%)	4.93	1.32
DEPARTAMENTAL	1.00	6.00	57 (22.89%)	4.06	1.50
ORGANIZACIONAL	1.00	6.00	107 (42.97%)	3.37	1.66
TOTAL	1.30	5.00	99 (39.93%)	3.45	1.21

Aún así, sorprenden los altos promedios constatados en todos los casos (excepto para la participación en el establecimiento de metas organizacionales), muy por encima de lo que las previsiones más optimistas nos hubieran llevado a pensar cuando estábamos confeccionando el instrumento de medida definitivo. Lo que pudiera deberse, que duda cabe, a un cierto efecto de deseabilidad social. Sin embargo, esta interpretación se atenúa, sin que por ello quede totalmente contravenida, cuando analizamos más profusamente la tendencia en los datos.

A este respecto, llama la atención pero en el sentido esperado, que del 90% aproximado de directivos que afirman que sus empresas e instituciones tienen unos objetivos generales y específicos que lograr, casi el 50% indique que sus subordinados no participan en la fijación de estos objetivos. Los análisis multivariantes de la varianza (MANOVA) efectuados para ambas variables con el fin de determinar si existen diferencias significativas entre los tres niveles de análisis (individual, departamental y organizacional) arrojaron los siguientes resultados:

Para el **establecimiento de metas** la Lambda de Wilks alcanzó un valor de .97 con una estimación exacta de la $F=3.10$ y una probabilidad asociada inferior a .05. Por lo tanto, existen diferencias significativas aunque no muy acusadas, entre los diferentes niveles en la fijación de metas. Comprobándose, también por medio de un análisis de varianza, un efecto intra-sujeto significativo ($F=3.44$ $p\leq.05$). Las pruebas de contraste efectuadas (proporcionadas por el SPSS en su versión 4.0) con el propósito de hallar dónde radicaban estas diferencias, sirvieron para concluir lo que cabría esperar a partir de la simple observación de las medias. No es posible rechazar la hipótesis nula para la comparación entre el establecimiento de metas individual y departamental ($F=.02$ n. s.). Y, sin embargo, sí existen diferencias significativas entre los dos niveles anteriores comparados con el establecimiento de metas organizacionales ($F=6.23$ $p\leq.05$).

Para la **participación en el establecimiento de objetivos** la Lambda de Wilks fue igual a .61 cuya $F=53.29$ conlleva una

$p\leq.01$. El efecto intra-sujeto a partir del análisis univariable logró igualmente significación estadística ($F=73.01$ $p\leq.01$). Finalmente, las pruebas de contraste realizadas, entre la PEM individual y departamental por un lado, y entre éstas dos y la PEM organizacional por otro, también resultaron positivas ($F=9.08$ $p\leq.01$; $F=104.91$ $p\leq.01$ respectivamente).

En base a los datos descritos más arriba, se corrobora que los directivos encuestados perciben en el seno de sus empresas, un grado elevado de fijación de objetivos así como de participación de sus subordinados en esta tarea. Y esto es así, tanto para las metas que se establecen a título individual, departamental, como organizacional aunque, si bien, la participación de los empleados en la fijación de metas que afectan a la organización en su conjunto, desciende de manera estadísticamente significativa en comparación a las anteriores.

3. Conclusiones

Aclaradas algunas confusiones conceptuales y retomando los interrogantes planteados, se puede concluir que:

- No se ha demostrado que la participación conduzca a una elevación de las metas que se fijan los individuos, ni que tampoco provoque una mejor aceptación de las mismas.
- En cambio, sí se puede afirmar que el establecimiento de metas conlleva una mejora del rendimiento (no así de la satisfacción laboral), tanto cuando es utilizada como técnica motivacional independiente como cuando es combinada con métodos en dirección participativa.

En este contexto, en relación a la investigación presentada, una muestra amplia de directivos valencianos afirman, no sabemos si conscientes o no de esta realidad, que:

- En sus empresas, existen unos altos niveles de establecimiento de metas individuales, departamentales y organizacionales, aunque algo inferiores en este último caso.
- Así como que sus subordinados participan en la fijación de estos objetivos, si bien, este grado de participación disminuye progresivamente a medida que

ascendemos en el nivel de análisis de la conducta organizacional, como lo confirman también las investigaciones anteriores (Hespe y Wall, 1976; Holter, 1965; IDE, 1981; Long, 1988). En definitiva, la participación de los empleados es muy elevada para el establecimiento de objetivos individuales, menor para las metas departamentales, y ostensiblemente inferior para la delimitación de los objetivos empresariales.

Por todo ello, cabe esperar que los resultados logrados a partir de la utilización de esta técnica motivacional, indistintamente de su mayor o menor combinación con estilos de mando más participativos, serán enteramente favorables para la gran proporción de empresas e instituciones de la Comunidad Valenciana en las que se practica en algún grado, atendiendo a sus respuestas, la dirección por objetivos. Sin embargo, todavía queda una asignatura pendiente. La participación de todos los empleados en la planificación y dirección estratégicas. Un elemento crucial como factor de competitividad que tendremos que ver como evoluciona en los próximos años.

Referencias Bibliográficas

- Anderson, J. C. y O'Reilly, C. A. (1981). Effects of an Organizational Control System on Managerial Satisfaction and Performance. *Human Relations*, (Junio), 491-501.
- Bonavía, T. (1996) *Conducta de los directivos y desarrollo de la participación en las organizaciones*. Tesis doctoral, Universitat de València.
- Bonavía, T. y Quintanilla, I. (1992). La participación en las organizaciones: vías y procedimientos eficaces. *Revista de Psicología social aplicada*, 2(1), 5-23.
- Carroll, S. J. y Tosi, H. L. (1973). *Management by Objectives: Applications and Research*. New York: Macmillan Inc.
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-hall, M. L. y Jennings, K. R. (1988). Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes. *Academy of Management Review*, 13(1), 8-22.
- Chaney, F. B. y Teel, K. S. (1972). Participative Management: A Practical Experience. *Personnel*, 49, 8-19.

DGIE (1992). *Anuario de estadísticas laborales*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Dossett, D. L., Latham, G. P. y Mitchell, T. R. (1979). Effects of Assigned versus Participatively Set Goals, Knowledge of Results, and Individual Differences on Employee Behavior when Goal Difficulty is Held Constant. *Journal of Applied Psychology*, **64**, 291-298.

Dowling, W. F. (1975). At General Motors: System 4 Builds Performance and Profits. *Organizational Dynamics*, **3**, 23-38.

Erez, M., Earley, P. C. y Hulin, C. L. (1985). The Impact of Participation on Goal Acceptance and Performance: A Two-Step Model. *Academy of Management Journal*, (Marzo), 50-66.

French, J. R. P., Kay, E. y Meyer, H. H. (1966). Participation and the Appraisal System. *Human Relations*, **19**, 3-20.

Gelinier, O. (1968). *Dirección participativa por objetivos*. Puteaux: Hommes et Techniques.

Hespe, G. y Wall, T. (1976). The Demand for Participation among Employees. *Human Relations*, **29**(5), 411-428.

Holter, H. (1965). Attitudes toward Employee Participation in Company Decision-making Process. *Human Relations*, **18**, 297-321.

Hunter, J. W., Smchmidt, F. L. y Jackson, G. B. (1982). *Meta-analysis: Cumulating Research Findings Across Studies*. Beverly Hills: Sage.

IDE (1981). *Industrial Democracy in Europe*. Oxford: Clarendon Press.

Ivancevich, J. M. (1976). Effects of Goal Setting on Performance and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, **61**, 605-612.

Ivancevich, J. M. (1977). Different Goal Setting Treatments and their Effects on Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, **20**, 406-419.

IVE (1991). *Datos básicos del censo de población*. Valencia: Instituto Valenciano de Estadística.

Jones, J. E. (1972). Criteria of Effective Goal Setting: The SPIRO Model. En Pfeiffer, J. W. y Jones, J. E. (Eds.), *The 1972 Annual Handbook for Group Facilitators*. San Diego: University Associates.

Kanfer, R. (1990). Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology. En Dunnette, M. D. y Hough, L. M. (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Latham, G. P. y Baldes, J. J. (1975). The Practical Significance of Locke's Theory of Goal Setting. *Journal of Applied Psychology*, **60**, 122-124.

Latham, G. P., Erez, M. y Locke, E. A. (1988). Resolving Scientific Disputes by the Joint Design of Crucial Experiments by the Antagonists: Application to the Erez-Latham Dispute Regarding Participation in Goal Setting. *Journal of Applied Psychology*, (Noviembre), 753-772.

Latham, G. P. y Marshall, H. A. (1982). The Effects of Self-set, Participatively Set, and Assigned Goals on the Performance of Government Employees. *Personnel Psychology*, **35**, 399-404.

Latham, G. P., Mitchell, T. R. y Dossett, D. L. (1978). Importance of Participative Goal Setting and Anticipated Rewards on Goal Difficulty and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, **63**, 163-174.

Latham, G. P. y Saari, L. M. (1979 a). Effects of Holding Goal Difficulty Constant on Assigned and Participatively Set Goals. *Academy of Management Journal*, **22**, 163-168.

Latham, G. P. y Saari, L. M. (1979 b). Importance of Supportive Relationships in Goal Setting. *Journal of Applied Psychology*, **64**, 151-156.

Latham, G. P., Steele, T. P. y Saari, L. M. (1982). The Effects of Participation and Goal Difficulty on Performance. *Personnel Psychology*, **35**, 677-686.

Latham, G. P. y Yukl, G. A. (1975 a). Assigned versus Participative Goal Setting with Educated and Uneducated Woods Workers. *Journal of Applied Psychology*, **60**, 299-302.

Latham, G. P. y Yukl, G. A. (1975 b). A Review of Research on the Application of Goal Setting in Organizations. *Academy of Management Journal*, **18**, 824-845.

Latham, G. P. y Yukl, G. A. (1976). Effects of Assigned and Participative Goal Setting on Performance and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, **61**, 166-171.

Lawrence, L. C. y Smith, P. C. (1955). Group Decision and Employee

Participation. *Journal of Applied Psychology*, **39**, 334-337.

Litwin, G. H. y Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University.

Locke, E. A. y Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Locke, E. A. y Schweiger, D. A. (1979). Participation in Decision-Making: One More Look. *Research in Organizational Behavior*, **1**, 265-339.

Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M. y Latham, G. P. (1981). Goal Setting and Task Performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, **90**, 125-152.

Long, R. J. (1988). Factors Affecting Managerial Desires for Various Types of Employee Participation in Decision Making. *Applied Psychology: An International Review*, **37**(1), 15-34.

Meyer, J. P., Schacht-Cole, B. y Gellatly, I. R. (1988). An Examination of the Cognitive Mechanisms by Which Assigned Goals Affect Task Performance and Reactions to Performance. *Journal of Applied Social Psychology*, **18**(5), 390-408.

Miller, K. I. y Monge, P. R. (1986). Participation, Satisfaction, and Productivity: A meta-analytic Review. *Academy of Management Journal*, **29**(4), 727-753.

Odiorne, G. S. (1983). Administración por objetivos. En Michael, S. R., Luthans, F., Odiorne, G. S., Burke, W. W. y Hayden, S. (Eds.), *Técnicas para el cambio organizacional*(pp. 91-139). Mexico: McGraw-Hill.

Reddin, B. y Ryan, D. (1997). *Manual de dirección por objetivos*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Sashkin, M. (1982). *A Manager's Guide to Participative Management*. New York: AMA Membership Publications Division.

Sorcher, M. (1967). Motivating the Hourly Employee. In General Electric Company, Behavioral Research Service (no publicado).

Viteles, M. S. (1953). *Motivations and Morales in Industry*. New York: W. W. Norton y Company.

Wexley, K. N., Singh, J. P. y Yukl, G. A. (1973). Subordinate Personality as a Moderator of the Effects of Participation in Three Types of Appraisal Interviews. *Journal of Applied Psychology*, **58**, 54-59.

Zander, A. (1971). *Motives and Goals in Groups*. New York: Academic Press. ©