

Comparación entre la dirección por directivas, por objetivos y por valores

Parámetros	Dirección por directivas	Dirección por objetivos	Dirección por valores
Cuándo se aplica	Acciones rutinarias, repetitivas, emergencias. Baja complejidad.	Decisiones en situaciones programadas y programables. Complejidad media.	Decisiones en situaciones turbulentas, muy cambiantes, en contextos muy dinámicos. Complejidad alta.
Nivel de profesionalización de los integrantes de la organización	Baja profesionalización.	Nivel medio de profesionalización.	Alto nivel de profesionalización.
Capacitación	Genérica, técnica.	Desarrollo de competencias.	Desarrollo de competencias y valores.
Tipo de liderazgo	Autoritario.	Participativo.	Inclusivo, legitimador; búsqueda de consensos.
Tipo de estructura organizacional	Piramidal, burocrática, mecánica.	Orgánica, plana, por programas y proyectos.	Adhocrática, en redes, matricial, por programas y proyectos.
Necesidad de tolerancia a la ambigüedad	Baja.	Media.	Alta.
Necesidad de autonomía y responsabilidad	Baja.	Media.	Alta.
Tipo de entorno	Estable.	Cambiante.	Muy turbulento.
Tipo de ambiente de control	Control por supervisión de acciones.	Control por cumplimiento de objetivos y metas de los programas. Tablero de comando.	Control por cumplimiento de valores y parámetros. Fomento del autocontrol.
Propósito de la organización	Mantenimiento de la producción de bienes y servicios.	Optimización de la relación resultados/recursos.	Mejora constante de la calidad y de los procesos (Seis-Sigma).
Tipo de mercado	Monopólico, oligopólico, estandarizado.	Segmentado.	A la medida.
Tipo de tecnología	Estandarizada; producción en masa.	Focalizada; producción por programas.	Intensiva; producción a la medida, según las preferencias del cliente.
Valores predominantes	Productividad. Fidelidad. Conformidad. Disciplina. Información y entrenamiento para la tarea.	Racionalización. Motivación, participación consultiva. Desarrollo de competencias. Eficiencia y eficacia, trabajo en equipo. Logro de metas.	Participación decisional. Aprendizaje continuo. Trabajo en equipo. Creatividad, confianza mutua, compromiso, buena comunicación.