

AGRADECIMIENTOS	15
PRÓLOGO DE <i>MANUEL ARENILLA SÁEZ</i>	17
PRÓLOGO DE <i>BRIAN S. MANDELL</i>	21

INTRODUCCIÓN

1. CONTEXTO Y JUSTIFICACIÓN: CAMBIO DE PARADIGMA	23
2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	26
2.1. Revisión bibliográfica y análisis teórico	27
2.2. Estudio empírico: método Delphi y encuesta	28
3. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	29
3.1. Definición operativa de directivo público: entorno y funciones	29
3.2. Formación directiva	31

CAPÍTULO 1

EL ENTORNO DE ACTUACIÓN DEL DIRECTIVO: LA ORGANIZACIÓN

1.1. PRINCIPALES APORTACIONES DESDE LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN	36
1.1.1. Taylor y el taylorismo: el enfoque mecanicista de la dirección	36
1.1.2. Doctrina de Fayol: del mando a la dirección	37
1.1.3. La perspectiva humanista	39
1.2. LA ORGANIZACIÓN COMO REALIDAD HUMANA	44
1.3. ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y ORGANIZACIONES PRIVADAS	45
1.3.1. Ámbito político y Administración Pública	45
1.3.2. Definición del propósito: funciones de la Administración Pública ..	48

1.4. CONTEXTO ACTUAL DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	50
1.4.1. Cambios en el entorno y modernización: comparación internacional	51
1.4.2. La Nueva Gestión Pública	57
RESUMEN Y CONCLUSIONES: EL ENTORNO DE ACTUACIÓN DEL DIRECTIVO PÚBLICO ..	58

CAPÍTULO 2

LAS FUNCIONES DEL DIRECTIVO

2.1. FAYOL: EL ENFOQUE DE LA ALTA DIRECCIÓN	62
2.2. CONTINUIDAD CON EL PENSAMIENTO DE FAYOL: LUTHER GULICK	65
2.3. LA RUPTURA DE MINTZBERG: EL MODELO DE ROLES DIRECTIVOS	66
2.4. KOTTER: LAS «DEMANDAS PROFESIONALES» DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA	68
2.5. LAS FUNCIONES DEL DIRECTIVO DESDE LA PERSPECTIVA HUMANISTA: CHESTER BARNARD	71
2.5.1. Definición del propósito	72
2.5.2. Comunicación de objetivos	72
2.5.3. Motivación	73
2.6. OTRAS APORTACIONES	76
RESUMEN Y CONCLUSIONES: LA NATURALEZA DEL TRABAJO DIRECTIVO A TRAVÉS DE SUS FUNCIONES	80

CAPÍTULO 3

LAS FUNCIONES DEL DIRECTIVO PÚBLICO

3.1. ANÁLISIS DE LA EVIDENCIA EMPÍRICA	83
3.1.1. El énfasis en las diferencias	84
3.1.2. El énfasis en las semejanzas	86
3.1.3. Los últimos estudios	88
3.2. ANÁLISIS CONCEPTUAL DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	92
3.2.1. Las funciones del directivo público desde la perspectiva de la descripción de puestos	93
3.2.2. Desempeño de las funciones directivas públicas en su entorno ..	95
3.3. LA TOMA DE DECISIONES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	100
RESUMEN Y CONCLUSIONES: LA INFLUENCIA DEL ENTORNO PÚBLICO EN EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES DIRECTIVAS	102

CAPÍTULO 4
EL DIRECTIVO PÚBLICO ESPAÑOL

4.1. MARCO LEGITIMADOR DEL DIRECTIVO PÚBLICO ESPAÑOL	103
4.1.1. La LOFAGE y la Ley de Agencias	105
4.1.2. El directivo público en el Estatuto Básico del Empleado Público	106
4.2. EL DIRECTIVO PÚBLICO PROFESIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESPAÑOLA: FUNCIONES Y POSICIONAMIENTO	107
4.2.1. Funciones y roles del directivo público español	107
4.2.2. Posicionamiento de los directivos públicos profesionales en la Administración General del Estado	110
4.3. DEFINICIÓN OPERATIVA DEL DIRECTIVO PÚBLICO: UNA PROPUESTA	112
4.4. TENDENCIAS DE FUTURO: EL DIRECTIVO PÚBLICO ESPAÑOL COMO MÁNAGER	115
RESUMEN Y CONCLUSIONES: IDENTIFICANDO AL DIRECTIVO PÚBLICO ESPAÑOL	117

CAPÍTULO 5
LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS

5.1. CUESTIONES GENERALES: MODELOS DE APRENDIZAJE	119
5.1.1. Modelo objetivista (behaviorista o conductista)	119
5.1.2. El énfasis en las diferencias	120
5.2. FACTORES DE DISEÑO DE UN PROGRAMA FORMATIVO	122
5.2.1. Objetivos y contenidos formativos	122
5.2.2. Proceso formativo y métodos	123
5.3. LA FORMACIÓN DIRECTIVA	125
5.3.1. ¿Qué es el desarrollo directivo?	126
5.3.2. El eje central de la labor directiva: la resolución de problemas	129
5.3.3. Contenido de la formación directiva: competencias	132
5.3.4. Otros elementos clave: el perfil del formador y el perfil del alumno	136
5.4. MÉTODOS DE FORMACIÓN DIRECTIVA	137
5.4.1. La lección magistral	138
5.4.2. El método del caso	139
5.4.3. <i>Role-playing</i>	143
5.4.4. <i>Business Games</i>	144
5.4.5. <i>Coaching</i> directivo	144
5.5. CRITERIOS PARA ADECUAR LOS MÉTODOS A LOS CONTENIDOS DE LA FORMACIÓN	145
RESUMEN Y CONCLUSIONES: LA ADAPTACIÓN DE LA METODOLOGÍA A LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN	146

CAPÍTULO 6 LA FORMACIÓN DE LOS DIRECTIVOS PÚBLICOS

6.1. PERFIL DE CONOCIMIENTO DEL DIRECTIVO PÚBLICO ESPAÑOL	151
6.1.1. Los conocimientos en el perfil del directivo público	152
6.1.2. Resolución de problemas y toma de decisiones en la Administración Pública	153
6.2. OBJETIVOS Y CONTENIDOS DE LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS PÚBLICOS: LAS COMPETENCIAS DEL DIRECTIVO PÚBLICO PROFESIONAL	154
6.3. MÉTODOS FORMATIVOS: ADAPTACIÓN A LOS CONTENIDOS Y AL PERFIL DEL ALUMNO	160
6.3.1. Métodos formativos para los directivos públicos	160
6.3.2. El uso del método del caso en la formación de directivos públicos: limitaciones y retos	161
6.4. LA OFERTA FORMATIVA PARA EL DIRECTIVO PÚBLICO	163
6.4.1. El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)	164
6.4.2. Otras instituciones públicas: experiencias innovadoras	165
6.4.3. Las escuelas de negocios	166
6.4.4. Tendencias de la formación para directivos públicos en otros países: algunos ejemplos	167
RESUMEN Y CONCLUSIONES: LAS VENTAJAS DE UNA COMBINACIÓN DE MÉTODOS FORMATIVOS	170

CAPÍTULO 7 ESTUDIO EMPÍRICO

7.1. DISEÑO, APLICACIÓN Y RESULTADOS DEL MÉTODO DELPHI	172
7.1.1. Justificación de la selección del método	172
7.1.2. Selección de los expertos	174
7.1.3. Análisis de la primera oleada	175
7.1.4. Análisis de la segunda oleada	178
7.2. ENCUESTA A DIRECTIVOS PÚBLICOS: UN FUTURO CENTRADO EN LAS CAPACIDADES SOCIALES	179
7.2.1. Análisis de las funciones directivas	179
7.2.2. Factores de diseño: análisis de la percepción de necesidades actuales de formación	192
7.2.3. Valoración de la eficacia de diferentes metodologías de formación	203
RESUMEN Y CONCLUSIONES	203

CAPÍTULO 8
CONCLUSIONES

Anexo 1: CUESTIONARIO	213
Anexo 2: FICHA TÉCNICA	219
Anexo 3: OFERTA EN FORMACIÓN DIRECTIVA PARA EL SECTOR PÚBLICO DE LAS PRINCIPALES UNIVERSIDADES Y ESCUELAS DE NEGOCIOS INTERNACIONALES	223
ÍNDICE DE FIGURAS	227
ÍNDICE DE TABLAS	229
BIBLIOGRAFÍA	231