



# INDICE DE CAPACIDAD PARA REALIZAR FUNCIONES DE DIRECCION: Metodología para calcularlo.

**Dr. Miguel Torres Pérez**  
Profesor titular  
Decano Facultad de Ciencias Económicas  
e Ing. Industrial.  
Universidad de Holguín. Cuba.

## Introducción

La atención a los directivos y sus reservas, constituye para toda organización un aspecto sumamente importante. Los estancamientos o retrocesos de muchas organizaciones en nuestro país y el mundo, dependen en gran medida de la rémora inercial de modos de gestión ancladas en las mentes de sus directivos; o sea de sus capacidades como seres humanos, para desempeñar dichas funciones.

Conocer quiénes y cómo son las personas que ejercen funciones de dirección en nuestra organización y a cuáles aspiramos constituye interés supremo de cualquier organización. Para satisfacer esa necesidad se requiere saber: "¿qué hacer para que el directivo actual llegue a lo que queremos?; ¿el que tenemos posee la capacidad suficiente para llegar a dónde necesitamos?, ¿cómo lo sabremos?".

En caso de resultar muy evidente que el actual directivo no reúna dichas capacidades, podríamos explorar en las reservas, pero nuevamente aparecerán los interrogantes anteriores.

Tener a la persona más indicada en el momento preciso es un afán en la búsqueda de la excelencia. Por lo general existe claridad sobre el asunto y están definidos los objetivos y estrategias para alcanzar tales propósitos; pero llegar a determinar la capacidad de las personas para ocupar funciones de dirección, no siempre se tiene de forma clara.

Motivado por estas preocupaciones, cayó en nuestras manos, una serie de artículos sobre el "potencial humano", publicados por Jesús Illesca, consultor de empresas y responsable del programa "Gestores de los 90", perteneciente al Instituto Nacional de Industrias de España; los cuales nos ofrecieron luz conceptual para desarrollar la investigación que hoy sometemos a su consideración.

**El autor**

## Indice de capacidad para funciones de dirección (ICFD)

El Índice de Capacidad para funciones de Dirección (ICFD), nos aporta elementos cuantitativos de apreciable valor para entender las cualidades de los directivos que poseemos. Las variables escogidas; así como los factores que las integran, además de brindarnos una imagen integral del

directivo, nos proporcionan elementos colaterales que nos ponen en condiciones de:

- Poseer las fortalezas y debilidades de los directivos y de las reservas.
- Preparar un plan de capacitación, dirigido hacia los puntos débiles detectados y autorreconocidos por dichas personas.

- Tomar decisiones en cuanto al estado en que se encuentra el directivo. Si debe ser promovido, si hay que mantenerlo en su puesto, si hay que recalificarlo, o sencillamente si hay que sustituirlo.

- Preparar a las reservas indicándonos cuándo están aptas para ocupar el cargo, en qué aspectos debe centrarse su capacitación, o si debe excluirse de la misma.

Los mayores resultados derivados del ICFD se obtendrán en aquellas organizaciones que se rijan por la **Planeación estratégica y la dirección por objetivos**; no obstante su aplicación puede hacerse perfectamente en cualquier circunstancia.

## Para desarrollar el cálculo del ICFD, es necesario partir de los siguientes supuestos:

1. Se aplicará encuesta a la persona de la cual se obtendrán los datos primarios (anexo I). Los resultados a partir de dicha encuesta presentan un margen de error de + o - 10%.

En su aplicación interviene el criterio del responsable o interesado en obtener el ICFD de sus directivos, para lo cual aconsejamos le otorgue + 10% cuando tenga identificado al directivo encuestado como una persona **modesta**, que pueda subvalorar sus posibilidades y de - 10% para aquellos casos en que sea reconocida su **autosuficiencia** o sobrevaloración de sus cualidades personales.

2. Si se desea, el interesado en los resultados, puede aplicar el cruzamiento de la información, llenando él mismo los indicadores de la encuesta a partir de sus criterios sobre la persona cuyo índice desea calcular y luego

compara el índice aportado por el encuestado, con el obtenido por sus apreciaciones.

3. El entorno de tabulación para valores máximos y mínimos del índice, será de 10 puntos el máximo y de 3 puntos el mínimo.

Si partimos de que la media entre 0 y 10 es 5, es posible que en algún factor se pueda otorgar el máximo de puntos; pero es muy poco probable que se otorguen menos de 3, pues a partir de ahí estaría muy alejado de la media de capacidades normales.

4. El índice resultante tendrá un valor inferior a uno (1) y superior a cero (0).

El ICFD, clasifica a las personas sometidas a él, en las categorías que a continuación expresamos:

-Directivos que requieren promoción: **muy capaces o estrellas** (ICFD entre 0,900 - 1)

-Directivos que son estables, con buenos resultados: **maduros o estables**. (ICFD entre 0,800 - 0,900).

-Directivos que requieren atención, pero que aún tienen resultados modestos: **estancados**. (ICFD entre 0,600 - 0,800).

-Directivos que requieren atención especial y merman sus resultados: **declive**. (ICFD entre 0,400 - 0,600).

-Directivos que no reúnen condiciones: **incapacitados**. (ICFD entre 0 - 0,400).

**Los parámetros que deberán tenerse en cuenta para dicha clasificación son los siguientes:**

a) Entre 0,900 y 1, estamos en

presencia de un directivo de muchas posibilidades, que requiere tratamiento especial y que por lo general necesita ser promovido para estimular sus virtudes.

Deben tenerse en cuenta sus debilidades, para impedir que unidas a una incorrecta política de estímulos, actúen en su contra y en el de la organización.

En el argot internacional a este tipo de directivos se les denomina **Estrellas**.

b) Entre 0,800 y 0,900, significa que estamos en presencia de una persona estable con buenos resultados por lo general en sus funciones, que posee capacidades suficientes para mejorar lo que hasta ahora ha venido haciendo y que requiere un plan de capacitación acorde con aquellos aspectos que pudiéramos considerar como sus debilidades. Este directivo podría prepararse para una posible promoción.

c) Entre 0,600 y 0,800, expresa que la persona reúne condiciones para mantenerse en el cargo, pero con la necesidad imperiosa de someterlo a un riguroso plan de capacitación que se dirija a convertir en fortalezas sus actuales debilidades.

d) Entre 0,400 y 0,600, indica que la persona se encuentra en el justo medio, que sus capacidades no aportarán mucho más de lo que hasta ese momento ha aportado y que debe preverse su sustitución a corto plazo, pues es un cuadro en declive.

Pudiera valorarse en aquellos casos donde la caída del índice no sea por consecuencia de las acciones concretas de superación permitiéndoles adquirir las capacidades que le faltan y valorar al cabo de un tiempo prudencial si se

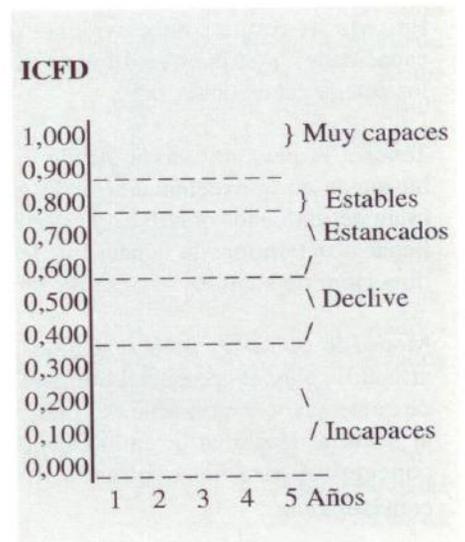
aprecian modificaciones favorables en el ejercicio del cargo.

Es recomendable obtener el ICFD anualmente; no obstante esto puede ser aleatorio. Pensamos que a quienes se hayan definido como "estancados" o en "declive", si debe calcularseles con esta periodicidad.

La comparación de diferentes ICFD a un mismo directivo o reserva, nos permite apreciar su desarrollo y a partir de ahí, trazar la estrategia correspondiente. (ver siguiente anexo).

## ANEXO IV

Gráfico del nivel de desarrollo del Directivo, a través del ICFD



Para registrar el nivel de capacidades para desempeñar funciones de dirección entre los directivos y reservas, en un nivel determinado se puede llevar al gráfico anterior, sustituyendo los años en el eje de las "X", por tantas personas como han sido encuestadas.

Además puede utilizarse la variante del círculo expresado en por ciento.

## INDICADORES PARA OBTENER EL (ICFD)

Indices	VARIABLES	Factores
Capacidad Operativa	Consecución de resultados	1. Alcanza los objetivos. 2. Contribuciones destacadas. 3. Autoimpulso. 4. Sentido de realización
	Iniciativas	5. Se crece ante dificultades. 6. Efectivo dentro de una red de complejidades, tensiones y presiones.
Capacidad Conceptual	Estabilidad	
	Aptitud Mental	7. Nivel básico de inteligencia. 8. Aprende cosas nuevas. 9. Capta la esencia de los problemas nuevos. 10. Fácil adaptación a un mundo cambiante.
Capacidad Interpersonal	Innovación	11. Crea ideas nuevas. 12. Tiene imaginación creadora. 13. Es flexible ante el cambio.
	Relaciones Interpersonales	14. Tiene capacidad para trabajar con personas diversas. 15. Posee empatía 16. Escucha. 17. Tiene tacto. 18. Presenta buena comunicación.
Motivación de logros	Empuje e Influencia	19. Persuade e influye. 20. Le aceptan sus propuestas. 21. Busca situaciones desafiantes. 22. Se identifica con la organización. 23. No rehuye riesgos. 24. Posee autoconfianza.
	Actividad y dinamismo	25. Busca nuevas responsabilidades 26. Se esfuerza por su desarrollo. 27. Es ambicioso.
	Disponibilidad Y permanencia	28. Acepta con facilidad los cambios 29. Circunstancias que limitan su permanencia (enfermedad y otras). 30. Persigue el éxito.
	Fines y filosofías	31. Aspira a puestos superiores. 32. Necesita conseguir resultados. 33. Necesita tener poder. 34. Consiguió realizaciones temprana.

## PROCEDIMIENTOS PARA EL CALCULO DEL (ICFD)

$$ICFD = \frac{ICO + ICC + ICI + IML}{4} \quad * \quad *$$

ICO = Índice de Capacidad Operativa.  
ICC = Índice de Capacidad Conceptual.  
ICI = Índice de Capacidad Interpersonal.  
IML = Índice de Motivación de Logros.

### Índice de Capacidad Operativa

Es el resultado de la vinculación de tres variables:

- Consecución de resultados.
- Iniciativas.
- Estabilidad.

Este indicador ofrece una aproximación numérica a la capacidad de la persona para ejercer funciones operativas.

### Índice de Capacidad Conceptual

Es el resultado de la vinculación de dos variables:

- Aptitud mental.
- Innovación.

Este indicador ofrece una aproximación numérica a la capacidad de la persona para asimilar y actuar con inteligencia, ante incidencias del entorno y del interior de su organización, teniendo en cuenta que ambos aspectos cambian constantemente.

### Índice de Capacidad Interpersonal

Es el resultado de la vinculación de dos variables:

- Relaciones interpersonales.
- Empuje e influencia.

Este indicador ofrece una aproximación numérica a la capacidad de la persona, para relacionarse con otras y estimular con sus relaciones la actividad creadora del colectivo donde se encuentre.

## Índice de Motivación de Logros

Es el resultado de la vinculación de tres variables:

- Actividad y dinamismo.
- Disponibilidad y permanencia.
- Fines y filosofías.

Este indicador ofrece una aproximación numérica a la capacidad de la persona para motivarse a partir de los logros obtenidos, potenciar su actuación e influir en su colectivo.

## PASOS OPERACIONALES

### I. Cálculo del índice de capacidad operativa (ICO).

$$ICO = \frac{Cod - Com}{COM - Com}$$

Cod = Capacidad operativa declarada  
Com = Capacidad operativa mínima = 3  
COM = Capacidad operativa máxima = 10

$$a) Cod = \frac{Cr + I + E}{3}$$

Cr = Consecución de resultados  
I = Iniciativas  
E = Estabilidad

Para calcular COD, debe obtenerse:

$$b) Cr = \frac{Ao + Cd}{2}$$

Ao = Alcanza los objetivos  
Cd = Contribuciones destacadas

$$c) I = \frac{Ai + Sr}{2}$$

Ai = Autoimpulso  
Sr = Sentido de realización

$$d) E = \frac{Cad + Erfp}{2}$$

Cad = Crecimiento ante dificultades  
Erfp = Efectivo en la red frente a precisiones

### II. Cálculo del índice de capacidad conceptual (ICC)

$$ICC = \frac{Ccd - Ccm}{CcM - Ccm}$$

Ccd = Capacidad conceptual declarada  
Ccm = Capacidad conceptual mínima = 3  
CcM = Capacidad conceptual máxima = 10

$$a) Ccd = \frac{Am + In}{2}$$

Am = Aptitud mental  
In = Innovación

Para calcular el Ccd debe obtenerse

$$b) Am = \frac{Nbi + Acn + Ce + Ac}{4}$$

Nbi = Nivel básico de inteligencia  
Acn = Aprende cosas nuevas  
Ce = Capta la esencia  
Ac = Adaptación al cambio

$$c) In = \frac{Cin + Ic + Fc}{3}$$

Cin = Crea ideas nuevas  
Ic = Imagen creadora  
Fc = Flexibilidad al cambio

### III. Cálculo del índice de capacidad interpersonal (ICI)

$$ICI = \frac{Cid - Cim}{CiM - Cim}$$

Cid = Capacidad interpersonal declarada  
Cim = Capacidad interper. Mínima = 3  
CiM = Capacidad interper. Máxima = 10

$$a) Cid = \frac{Ri + Ei}{2}$$

Ri = Relaciones interpersonales  
Ei = Empuje e influencia

Para calcular el Cid debe obtenerse:

$$b) Ri = \frac{Ctdp + Em + Es + T + Cv}{5}$$

Ctdp = Capacidad para trabajar con diferentes personas.  
Em = Empatía  
Es = Escucha  
T = Tacto  
Cu = Comunicación verbal

$$c) Ei = \frac{Pi + Ap + Sd + Id + Nrr + Ac}{6}$$

Pi = Persuasión e influencia  
Ap = Aceptan sus propuestas  
Sd = Situaciones desafiantes  
Id = Identificado  
Nrr = No rehuye riesgos  
Ac = Autoconfianza

### IV. Cálculo del índice de motivación por los logros (IML)

$$IML = \frac{Mld - Mlm}{MIM - Mlm}$$

Mld = Motivación por logros declarados  
Mlm = Motiv. Por logros mínimo = 3  
MIM = Motiv. Por logros máximo = 10

$$a) Mld = \frac{Ad + Dp + Ff}{3}$$

Ad = Actividad y dinamismo  
Dp = Disponibilidad y permanencia  
Ff = Fines y filosofías

Para calcular Mld debe obtenerse:

$$b) Ad = \frac{Bnr + Ed + A}{3}$$

Bnr = Busca nuevas responsabilidades  
Ed = Esfuerzo por el desarrollo  
A = Ambiciones

$$c) Dp = \frac{Afc + Clp}{2}$$

Afc = Acepta con facilidad los cambios  
Clp = Circunstancias que limitan la permanencia

$$d) Ff = \frac{Pe + Aps + Nr + Np + Rt}{5}$$

Pe = Persigue el éxito  
Aps = Aspira a puestos superiores  
Nr = Necesita resultados  
Np = Necesita poder  
Rt = Realizaciones tempranas

### Ejemplificación del cálculo del ICFD al directivo "A"

En el anexo II, aparecen los resultados de una encuesta aplicada al directivo "A", a partir de la cual mostramos las posibilidades de trabajo que nos brinda el ICFD. En el ejemplo señalado, se aprecia:

- Que las **fortalezas** están asociadas a su capacidad conceptual y a la motivación por los logros. Sus **debilidades** se vinculan a la capacidad operativa y a la interpersonal.

- Particularizando en sus debilidades, nos percatamos que en su capacidad operativa la incidencia fundamental está concentrada en las variables **Iniciativa y Estabilidad** y dentro de éstas los factores a los cuales se les atribuyeron los menores valores fueron los relacionados con:

- a) Su sentido de realización
- b) El enfrentamiento a las dificultades

En su capacidad interpersonal, la variable de mayor incidencia es la relacionada con el empuje e influencia respecto a situaciones difíciles.

- Aparte de los índices de mayor incidencia en los resultados finales del ICFD, se buscan los factores de otras variables que tengan los valores más bajos, los que para este caso serían los números 2, 5, 14, 19, 33 y 34.

Con todas estas debilidades declaradas, se poseen elementos suficientes para confeccionar el **plan de capacitación** del directivo en cuestión.

Por el ICFD del directivo "A" (0,812), se ubica al mismo como un cuadro "maduro", con resultados satisfactorios y estabilidad. Sus capacidades son suficientes para seguir obteniendo resultados. Con el plan de capacitación que se prepare, podrán mejorarse sus

logros y proveerse su preparación para futuras promociones.

Si respecto al directivo "A", tuviéramos el criterio de que es modesto, le sumaríamos el 10% y en caso contrario le restaríamos. O sea el 10% de 0,812 es 0,081, por lo que si fuera modesto el resultado sería 0,893. Lo mantiene en la clasificación inicial.

Si fuera lo contrario, el resultado sería 0,731, por lo que lo sitúa en el grupo anterior, o sea **estancado**.

### ANEXO I

#### Encuesta a aplicar para determinar el Índice de Capacidad para desempeñar funciones de Dirección (ICFD).

Esta encuesta por su especialidad, debe ser declarada, por lo que solicitamos de usted llene los datos que aparecen a continuación.

Nombres y apellidos:

Edad:

Cargo que ocupa:

#### Explicación necesaria:

Los datos que se piden constituyen un valioso instrumento para perfeccionar el trabajo que se realiza en nuestra organización con los cuadros y sus reservas; por lo que solicitamos de usted confianza y el máximo de veracidad en el aporte de los mismos.

A cada uno de los aspectos que se enumeran, usted debe otorgar un valor comprendido entre cero (0) y diez (10), en correspondencia con su autoapreciación de sí mismo. Por las molestias que podamos causarles, le ofrecemos nuestras disculpas. Gracias.

1. ¿Considera Ud. Alcanzar los objetivos que se propone? \_\_\_\_\_
2. ¿Hace usted contribuciones destacadas con su gestión al desarrollo de la organización? \_\_\_\_\_
3. ¿Se autoimpulsa para emprender las tareas? \_\_\_\_\_
4. ¿Se siente realizado? \_\_\_\_\_
5. ¿Se crece ante las dificultades? \_\_\_\_\_
6. ¿Se siente efectivo en su estructura, frente a tensiones y presiones? \_\_\_\_\_
7. ¿Cuál considera Ud. sea su nivel de inteligencia? \_\_\_\_\_
8. ¿Tiene facilidad para aprender cosas nuevas? \_\_\_\_\_
9. ¿Capta lo esencial de las nuevas situaciones? \_\_\_\_\_
10. ¿Se adapta fácilmente al entorno? \_\_\_\_\_
11. ¿Crea ideas nuevas? \_\_\_\_\_
12. ¿Tiene imaginación creadora? \_\_\_\_\_
13. ¿Es flexible ante los cambios? \_\_\_\_\_
14. ¿Tiene capacidad para trabajar en colectivo? \_\_\_\_\_

15. ¿Posee empatía? \_\_\_\_\_
16. ¿Tiene capacidad para escuchar? \_\_\_\_\_
17. ¿Tiene tacto para abordar situaciones complejas? \_\_\_\_\_
18. ¿Posee buena comunicación verbal? \_\_\_\_\_
19. ¿Tiene capacidad para persuadir e influir en su colectivo? \_\_\_\_\_
20. ¿Sus superiores y miembros del colectivo aceptan sus propuestas? \_\_\_\_\_
21. ¿Busca situaciones desafiantes? \_\_\_\_\_
22. ¿Se siente identificado con lo que hace? \_\_\_\_\_
23. ¿No rehuye el riesgo y la competencia? \_\_\_\_\_
24. ¿Cómo considera está su nivel de autoconfianza? \_\_\_\_\_
25. ¿Busca nuevas responsabilidades y movilidad? \_\_\_\_\_
26. ¿Se esfuerza por su desarrollo? \_\_\_\_\_
27. ¿Es ambicioso? \_\_\_\_\_
28. ¿Acepta con facilidad ser trasladado de actividad? \_\_\_\_\_
29. ¿Posee alguna circunstancia que dificulte su permanencia en la organización? \_\_\_\_\_
30. ¿Persigue el éxito? \_\_\_\_\_
31. ¿Aspira a puestos superiores? \_\_\_\_\_
32. ¿Necesita palpar los resultados como medio de estimulación? \_\_\_\_\_
33. ¿Le gusta tener poder? \_\_\_\_\_
34. ¿Consiguió la realización personal a temprana edad? \_\_\_\_\_

## ANEXO II

### Encuesta aplicada al directivo "A"

Pregunta	Valor otorgado	Pregunta	Valor otorgado
1	9	18	9
2	8	19	8
3	10	20	5
4	7	21	7
5	7	22	9
6	8	23	9
7	9	24	10
8	10	25	10
9	8	26	10
10	9	27	8
11	10	28	9
12	10	29	10
13	9	30	10
14	9	31	8
15	9	32	8
16	8	33	7
17	7	34	8

## ANEXO III

Cálculo del Índice de Capacidad para funciones de Dirección (ICFD). Directivo "A"

### Cálculo del índice de Capacidad Operativa (ICO)

$$Cr = \frac{Ao + Cd}{2} \quad \cdot \cdot \quad \begin{matrix} Ao = 9 \\ Cd = 8 \end{matrix}$$

$$Cr = \frac{9 + 8}{2} = 8,5$$

$$I = \frac{Ai + Sr}{2} \quad \cdot \cdot \quad \begin{matrix} Ai = 10 \\ Sr = 7 \end{matrix}$$

$$I = \frac{10 + 7}{2} = 8,5$$

$$E = \frac{Cad + Erfp}{2} \quad \cdot \cdot \quad \begin{matrix} Cad = 7 \\ Erfp = 8 \end{matrix}$$

$$E = \frac{7 + 8}{2} = 7,5$$

$$Cod = \frac{Cr + I + E}{3} = \frac{8,5 + 8,5 + 7,5}{3} = 8,17$$

$$ICO = \frac{Cod - Com}{COM - Com} = \frac{8,17 - 3}{10 - 3} = 0,745$$

### Cálculo del índice de Capacidad conceptual (ICC)

$$Am = \frac{Nbi + Acn + Ce + Ac}{4} \quad \cdot \cdot \quad \begin{matrix} Nbi = 9 \\ Acn = 10 \\ Ce = 8 \\ Ac = 9 \end{matrix}$$

$$Am = \frac{9 + 10 + 8 + 9}{4} = 9$$

$$In = \frac{Cin + Ic + Fc}{3} \quad \cdot \cdot \quad \begin{matrix} Cin = 10 \\ Ic = 10 \\ Fc = 9 \end{matrix}$$



$$In = \frac{10 + 10 + 9}{3} = 9,66$$

$$Ccd = \frac{Am + In}{2} = \frac{9 + 9,66}{2} = 9,33$$

$$ICC = \frac{CCd - CCm}{CCM - CCm} = \frac{9,33 - 3}{10 - 3} = 0,904$$

### Cálculo del Índice de Capacidad Interpersonal (ICI)

$$Ri = \frac{Ctdp + Em + Es + T + Cv}{5}$$

$$\begin{aligned} Ctdp &= 9 \\ Em &= 9 \\ Es &= 8 \\ T &= 7 \\ Cv &= 9 \end{aligned}$$

$$Ri = \frac{9 + 9 + 8 + 7 + 9}{5} = 8,4$$

$$Ei = \frac{Pi + Ap + Sd + Id + Nrr + Ac}{6}$$

$$\begin{aligned} Pi &= 8 \\ Ap &= 5 \\ Sd &= 7 \\ Id &= 9 \\ Mrr &= 9 \end{aligned}$$

$$Ei = \frac{8 + 5 + 7 + 9 + 9 + 10}{6} = 8$$

$$Cid = \frac{Ri + Ei}{2} = \frac{8,4 + 8}{2} = 8,2$$

$$ICI = \frac{Cid - Cim}{CIM - Cim} = \frac{8,2 - 3}{10 - 3} = 0,742$$

### Cálculo del Índice de Motivación por los logros (IML)

$$Ad = \frac{Bnr + Ed + A}{3}$$

$$\begin{aligned} Bnr &= 10 \\ Ed &= 10 \\ A &= 8 \end{aligned}$$

$$Ad = \frac{10 + 10 + 8}{3} = 9,33$$

$$Dp = \frac{Afc + Clp}{2}$$

$$\begin{aligned} Afc &= 9 \\ Clp &= 10 \end{aligned}$$

$$Dp = \frac{9 + 10}{2} = 9,5$$

$$Ff = \frac{Pe + Aps + Nr + Np + Rt}{5}$$

$$\begin{aligned} Pe &= 10 \\ Aps &= 8 \\ Nr &= 8 \\ Np &= 7 \\ Rt &= 8 \end{aligned}$$

$$Ff = \frac{10 + 8 + 8 + 7 + 8}{5} = 8,2$$

$$Mld = \frac{Ad + Dp + Ff}{3} = \frac{9,33 + 9,5 + 8,2}{3} = 9,01$$

$$IML = \frac{MLd - MLm}{MLM - MLm} = \frac{9,01 - 3}{10 - 3} = 0,857$$

### Cálculo del Índice de Capacidad para funciones de Dirección

$$ICFD = \frac{ICO + ICC + ICI + IML}{4}$$

$$\frac{0,745 + 0,904 + 0,742 + 0,857}{4}$$

$$ICFD = 0,812$$

### Conclusiones

El estudio realizado nos ha permitido profundizar en un aspecto necesario para el trabajo con los cuadros y sus reservas, poniendo en manos de la dirección de cualquier unidad organizativa valiosos elementos.

Como método matemático, no es aconsejable absolutizar sus resultados; sino utilizarlos acompañados de otros análisis y métodos, que prevea la alta dirección. No obstante, somos del criterio que la propuesta que presentamos se aproxima bastante a la realidad, por lo que vemos amplias posibilidades de su uso.

Los procedimientos para el cálculo son algo engorrosos, por lo que se acompaña de un software especial que agiliza el mismo y ayuda en la toma de decisiones.

El ICFD, permite en su esencia aplicar sus fundamentos conceptuales y metodológicos, en función de calcular otros **índices de capacidades** y no exclusivamente el de los cuadros de dirección.

Se nos ocurre pensar en el cálculo de índice de capacidades, para el personal docente; así como para diferentes tipos de empleos y ocupaciones. Sólo es necesario en estos casos, buscar los indicadores apropiados que sirvan de factores y variables concretas.

Resulta aconsejable para las organizaciones que lo apliquen, fundamentar su gestión en la **Planeación Estratégica y la Dirección por Objetivos**.

En el plan de capacitación deben tenerse en cuenta los enfoques para la ejecución del mismo, tales como: en el puesto de trabajo (PT), fuera del puesto de trabajo (FPT), y la autoperparación (AP).

En la aplicación de este método, juega un papel muy importante la sensibilidad de la alta dirección con el mismo y su identificación con las posibilidades que brinda.

Al preparar el plan de capacitación de cada cuadro, ha de tenerse en cuenta dejar explícito el tratamiento preferencial a los muy destacados y a los que están en declive y estancados.

Por último queremos exponer las siete cuestiones más importantes, para desarrollar una política que permita obtener mejores resultados.

1. Trabajar por la excelencia y lograrla.
2. Hacerse visible.
3. Presentar buena imagen.
4. Rodearse de un equipo competente.
5. Zafarse de un jefe incompetente.
6. Controlar recursos (sobre todo información).
7. Desarrollar buenas relaciones interpersonales.

### Bibliografía

- AVALOS G., IGNACIO. Revolución, tecnología y apertura económica. Conferencia ofrecida en la I Jornada de Investigación. Barquisimeto. Venezuela. 13/10/93.
- ILLESCA, JOSE. El potencial humano. Revista "Gestores de los 90". Madrid España. 1994.
- REVISTA INFORMATICA Test/PC. Nos. 48, 49, 50, 60, 61 y 65.
- Serie de artículos sobre índices matemáticos aplicados. Madrid. España.