

# Técnicas para pronosticar la demanda y oferta de recursos humanos

El campo de los recursos humanos consta de diversas prácticas para determinar cuáles serán las necesidades futuras de personal.

Las técnicas para pronosticar la demanda y oferta de recursos humanos radican en diversas prácticas que nos ayudan a determinar cuáles serán las futuras necesidades del personal. Mientras que los pronósticos formulados por expertos en el área, se basan en las opiniones que emite un grupo de personas familiarizadas con las necesidades de los recursos humanos a futuro por parte de la organización.

De las técnicas rápidas y sencillas para proyectar las tendencias tenemos la extrapolación e indexación:

**Extrapolación:** requiere prolongar las tendencias del cambio del pasado a fases futuras.

**Indexación:** método mediante el cual se establece una comparación entre el incremento en los niveles de empleo con un índice determinado, por ejemplo la relación que existe entre el número de trabajadores de los departamentos de producción y las cifras de ventas de la organización.

Ambas técnicas son aproximaciones a corto plazo, ya que ambas asumen que las causas de la demanda externa y factores como la dinámica de la organización permanecen constantes. Para mayor viabilidad los análisis estadísticos sirven para proyectar a largo plazo.

# Técnicas para pronosticar la demanda y oferta de recursos humanos

## Basadas en la experiencia

**Decisiones formales a cargo de expertos en el área:** opiniones que emite un grupo de personas familiarizadas con las necesidades de los recursos humanos a futuro. Los planificadores de recursos humanos deben emplear métodos que les permitan informar a la gerencia y directivos de las necesidades de personal. Algunas veces en organizaciones pequeñas los directores de operaciones o el gerente de recursos humanos son los que poseen toda la información necesaria para la toma de decisiones.

**Muestreo:** en organizaciones de más grandes dimensiones, el método más fácil y sencillo consiste en hacer un muestreo de los gerentes que constituyen una autoridad respecto a las necesidades de los recursos humanos de los departamentos. Pueden ser: un sondeo informal, un cuestionario o una discusión sobre el tema con la técnica del grupo nominal.

### Técnica de grupo nominal:

Se presenta a un grupo de gerentes, un tema básico, por ejemplo: ¿Cuáles serán los factores que más incidirán en nuestra demanda de los recursos humanos para el año entrante? Cada uno de los participantes (entre 5 y 15) procede a poner por escrito las respuestas que estime pertinentes. Después de 10 minutos se discuten las ideas del grupo, se clasifican y se permite que cada integrante las numere en orden de importancia, seleccionando las tres o cuatro más importantes.

# Técnicas para pronosticar la demanda y oferta de recursos humanos

## **Técnica de Delphi:**

Sondeo de opiniones, se solicitan estimados específicos de un grupo de expertos, por lo general a nivel gerencial. Los planificadores de recursos humanos actúan como intermediarios, resumen las respuestas obtenidas e informan a los expertos de los resultados. El proceso se repite hasta que el grupo empieza a convenir en determinados factores. Generalmente cuatro o cinco fases sucesivas son suficientes para llegar a resultados concretos.

## **Basadas en tendencias**

**Extrapolación:** se requiere prolongar las tendencias del pasado a fases futuras. Por ejemplo: si el promedio de contratación de mano de obra de la planta ha sido de 40 obreros mensuales, la extrapolación de esa tendencia significara en el futuro una necesidad de 480 obreros en el lapso de un año.

**Indexación:** método útil para el cálculo de las necesidades futuras, mediante el cual se compara entre el incremento en los niveles de empleo con un índice determinado, como la relación entre el número de trabajadores de los departamentos de producción y las cifras de ventas de la compañía.

**Análisis estadísticos:** es más complejo, utiliza modelos por computadora que incluyen factores como las variantes en la demanda externa de producto. Los procedimientos estadísticos utilizan datos históricos para proyectar la demanda futura. Los procesos de modelos pueden ofrecer una representación simplificada de la demanda de los recursos humanos de toda la organización. Alterando los datos de entrada pueden contrastarse las necesidades de recursos humanos en diferentes escenarios de demanda.

# Técnicas para pronosticar la demanda y oferta de recursos humanos

A continuación se mencionan algunas técnicas:

## **Análisis de series temporales:**

Estudian los niveles históricos de personal para aislar las variaciones estacionales y cíclicas, las tendencias a largo plazo y los movimientos aleatorios. A continuación se extrapolan las tendencias a largo plazo utilizando una media móvil, un suavizado exponencial o la técnica de regresión.

## **Ratios de personal:**

Examinan los datos pasados de personal para determinar las relaciones históricas entre el número de empleados en diversos puestos o categorías de puestos. A continuación se utiliza el análisis de regresión o ratios de productividad para proyectar las necesidades totales o de grupos claves de recursos humanos y se utilizan los ratios de personal para asignar necesidades totales a diversas categorías de puestos o para estimar necesidades de grupos no claves.

## **Ratios de productividad:**

Utilizan datos históricos para examinar los niveles históricos de un índice de productividad. Fórmula:

$$p = \text{Carga de trabajo} / \text{Número de personas.}$$

Si se encuentran relaciones constantes o sistemáticas, pueden calcularse las necesidades de recursos humanos dividiendo las cargas previstas de trabajo entre  $p$ .

## **Análisis de regresión:**

Examinan los niveles históricos de varios indicadores de carga de trabajo, como ventas, niveles de producción y valor añadido, para encontrar relaciones estadísticas con los niveles de personal. Cuando se encuentran relaciones suficientemente fuertes, se obtiene un modelo de regresión (o de regresión múltiple).

# Técnicas para pronosticar la demanda y oferta de recursos humanos

Los niveles previstos de los indicadores mantenidos se pasan al modelo resultante y se utilizan para calcular el nivel asociado de las necesidades de recursos humanos.

Los modelos de regresión presentan la ventaja de sensibilidad a los cambios en la orientación de la organización, lo cual permite identificar la necesidad de reasignar personal o de modificar los niveles de dotación. Dan buenos resultados cuando se utilizan con empresas que operan en entornos estables.

## Basadas en otros métodos

**Análisis y planeación de presupuestos:** las organizaciones planean sus recursos y por lo general tienen presupuestos y planes a largo plazo. Un estudio de los distintos presupuestos de los departamentos permite conocer las asignaciones financieras para contratar nuevos empleados. Esta información, más las extrapolaciones de cambios en la fuerza de trabajo (incluso renuncias, terminaciones, jubilaciones, etc.), pueden proporcionar estimados a corto plazo sobre las necesidades de recursos humanos. Los estimados a largo plazo pueden estimarse a partir de los planes futuros de cada departamento o división.

**Análisis de nuevas operaciones:** con la aparición de nuevas actividades o giros de la empresa, se complica el proceso de planeación de los recursos humanos, los planificadores pueden utilizar el análisis de nuevas operaciones, que requiere efectuar comparaciones con compañías que llevan a cabo actividades similares.

# Técnicas para pronosticar la demanda y oferta de recursos humanos

**Modelos de computadora:** las técnicas más avanzadas y complejas de determinación de necesidades incluyen la preparación de modelos de computadora, que mediante fórmulas matemáticas combinan de manera simultánea la extrapolación, la indexación, los resultados de diversos sondeos de opinión y los estimados de cambios en la fuerza de trabajo para determinar las necesidades de personal.

A medida que transcurre el tiempo, los cambios que ocurren en la demanda de recursos humanos se utilizan para refinar y corregir las fórmulas que las computadoras emplean. Las técnicas más complejas se usan en organizaciones grandes que han acumulado años de experiencia en el proceso de determinar sus necesidades de personal.

## **Pronóstico de la oferta**

Una vez que se consigue planear la demanda futura de recursos humanos, el siguiente paso en el proceso consiste en llenar las vacantes que se programaron. Hay dos fuentes de suministro de personal para toda organización: la interna y la externa.

**Oferta interna de trabajo:** los planificadores deberán llevar a cabo una auditoria de la actual fuerza de trabajo para enterarse a fondo del potencial de los trabajadores actuales, esta información les permite estimar de manera tentativa las vacantes que pueden cubrir con la fuerza de trabajo actual. Estos cambios tentativos se consignan en los cuadros de reemplazo potencial. Considerar a los actuales empleados para las futuras vacantes es importante si los trabajadores van a permanecer en la empresa durante un tiempo relativamente prolongado y la empresa aspira a proporcionarles empleos que permitan el progreso individual. Las auditorías de personal y los cuadros de reemplazo potencial pueden ser esenciales para la base de información del departamento de recursos humanos.

# Técnicas para pronosticar la demanda y oferta de recursos humanos

**Oferta externa de trabajo:** si la organización no cuenta con la persona adecuada para sustituir a un empleado que recibe una promoción o que abandona la empresa por cualquier razón se recurre a fuentes externas de trabajo. El éxito en la tarea de identificar a nuevos empleados depende del mercado de trabajo, pero también de la habilidad de los especialistas de planeación de recursos humanos.

## **Equilibrio entre los factores de oferta y demanda**

La planeación y gestión de recursos humanos tendrá que trabajar para lograr un equilibrio, en las técnicas de pronósticos y su aplicación, y darle un énfasis en los factores de la demanda además de la oferta.

La demanda se basa en las tendencias pronosticadas de la actividad comercial, la oferta incluye la determinación del lugar y la forma de encontrar los candidatos con el perfil adecuado para cubrir las vacantes.

Cuando la oferta interna de empleo excede la demanda de la compañía, existe un exceso en la oferta interna, las organizaciones responden a situaciones así con el congelamiento de contrataciones o una política interna de reubicación. El tiempo, la rotación de personal y el abandono de la organización corregirán lentamente esta situación.

Por otro lado, cuando la oferta interna no puede llenar las vacantes que se presentan en la organización, se habla de insuficiencia de la oferta interna.

### **Referencias:**

- Chiavenato I. (2009). Gestión de talento humano (3ª edición). México, DF: Mc. Graw Hill
- Werther W., D. K. (2008). Administración de recursos humanos. El Capital humano de las empresas (6ª edición ed.). México, DF: Mc Graw Hill