

DIFICULTADES PARA ATRAER Y RETENER TALENTOS EN LA ERA DE LA FUGA DE CEREBROS

MIKE NXELE

División de Constitución de Capacidades Humanas, UIT

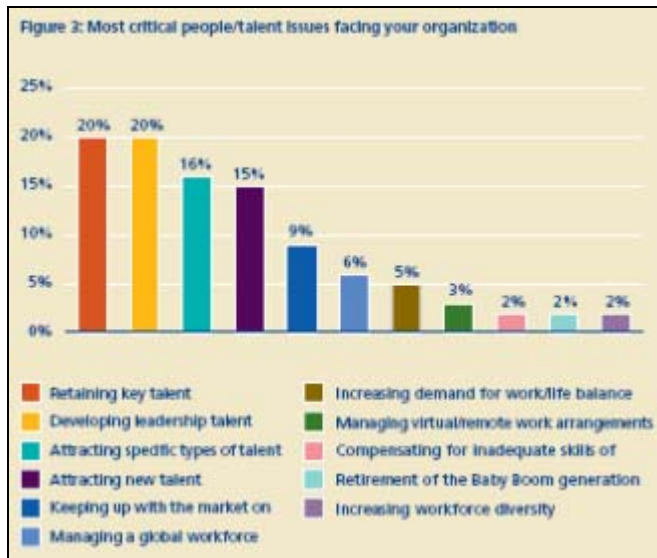
Resumen

En este documento se abordan los problemas y dificultades a que se enfrentan las organizaciones y países en relación con los talentos y su gestión, tema de especial importancia en un momento en que el mundo sufre de una “crisis de talentos”. Se presta una atención particular a la atracción y retención de personas con talento y, si bien se orienta hacia las telecomunicaciones, se adopta en este artículo una perspectiva global, dado que la escasez de talentos afecta a todos los sectores y que el comportamiento y respuestas a esta crisis de las organizaciones y los países son comunes. Se reconoce la posición especialmente vulnerable en que se encuentran los países en desarrollo en el marco de la competencia global por atraer talentos, además de los peligros que puede suponer la fuga de cerebros para la economía de dichos países. La fuga de cerebros se define como la pérdida permanente de mano de obra cualificada en pro de otros países. No obstante, se demuestra aquí, a partir de ejemplos de economías de rápido crecimiento, como China e India, cómo se puede invertir el proceso de fuga de cerebros, llegando incluso a un balance positivo. A partir de estas pruebas, queremos relativizar el fatalismo de los países en desarrollo que perciben la fuga de cerebros como algo inevitable. Al alcance de las organizaciones y naciones está la solución a la fuga de cerebros, gracias a una combinación de intervenciones políticas a nivel nacional y de la adopción de nuevas prácticas de gestión de talentos, en el caso de las organizaciones, a fin de atraer y retener el talento en un momento en que este bien escasea. Si no hacen nada, las organizaciones y naciones más débiles seguirán experimentando una pérdida considerable de talentos.

Introducción

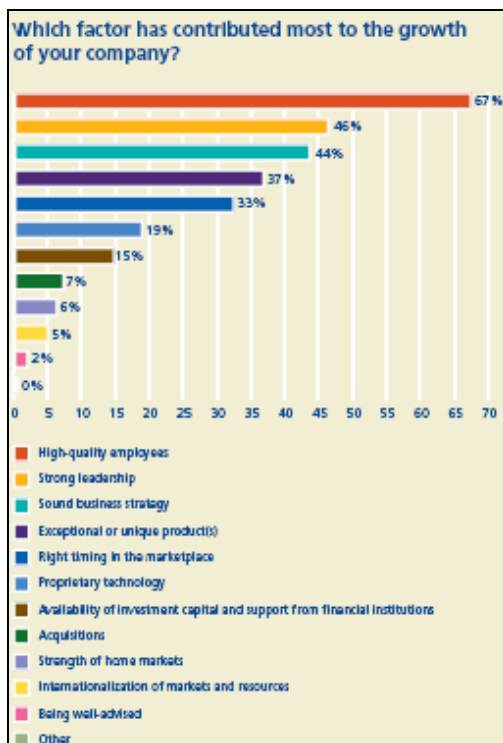
El mundo de la empresa en su conjunto reconoce que la atracción y retención de talentos es el mayor problema a que se enfrenta. También se sabe que el talento escasea, tanto a nivel público como privado, y que la escasez será cada vez mayor. Esta falta de talento ha sido el principal problema sufrido en China y Asia Meridional y Oriental, el segundo más importante en Japón y el cuarto en India. La gestión del talento es también uno de los factores más problemáticos para las empresas europeas, de acuerdo con la Encuesta de transformación de los recursos humanos de 2007, realizada por Mercer Consulting.

Para el sector de tecnología, medios de comunicación y telecomunicaciones, una reciente encuesta (2008) realizada por Deloitte Consulting arroja resultados similares, que se muestran a continuación:



Fuente: Deloitte Consulting (2008)

Deloitte descubrió además que el personal altamente cualificado es el principal factor contribuyente al crecimiento de las empresas.



Fuente: Deloitte Consulting (2008)

Estas conclusiones son interesantes y reflejan un cambio en el concepto que la empresa tiene de las personas, puesto que los empleados cualificados están ahora más valorados que otros factores como la estrategia comercial sólida (44%), la tecnología propia (19%) y el capital de inversión (15%).

Tales conclusiones han sido corroboradas por otras instituciones de renombre internacional. La Harvard Business School, por ejemplo, identifica la capacidad para detectar y desarrollar el talento como el atributo más deseado por los Directores Ejecutivos de éxito. El Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) de Reino Unido considera que la “contratación y

mantenimiento de los mejores talentos” es uno de los cinco principales factores de diversidad gerencial de las organizaciones.

Por tanto, el mensaje es claro. El talento se ha convertido en una pieza fundamental de la supervivencia empresarial, aunque sea un bien escaso y la situación no vaya a mejorar. Las organizaciones, incluso los países, hacen todo lo posible por atraer a estas personas estén donde estén, invirtiendo todo lo necesario en una guerra por el talento.

Ya en 1998, McKinsey predijo en su informe “The War for Talent” que esta guerra tendría lugar. Pero probablemente no previó hasta qué punto y con qué intensidad tendría lugar.

Motivos de la escasez de talentos

La actual crisis que sufren todos los sectores es el resultado del desequilibrio entre la oferta y la demanda de capacidades en determinados campos clave.

La demanda

El crecimiento económico mundial

En los últimos 15-20 años se ha experimentado una mejora general de la economía mundial, contrariamente a tiempos pasados en que el crecimiento se reducía principalmente a los mercados desarrollados de Europa, Estados Unidos y Canadá. Las economías de India y China han encabezado el crecimiento de los mercados emergentes en el mundo en desarrollo y han creado su propia demanda. El sector de tecnologías de la información de India, por ejemplo, ha estado creciendo a un ritmo medio anual del 30% durante el último decenio, y el crecimiento de China ha sido superior al 10% durante los 20 años pasados. África registra tasas de crecimiento económico positivas desde 1994. Todos los países sin excepción necesitan talentos para propiciar su propio crecimiento.

El crecimiento del sector de la tecnología y las telecomunicaciones

La industria de la tecnología y las telecomunicaciones ha experimentado un fenomenal crecimiento desde que se reformara el sector en la década de 1980, y ha sido el sector de las telecomunicaciones el punto central de esta expansión. Los adelantos tecnológicos han propiciado la expansión y diversificación de las oportunidades comerciales. A partir de una única industria telefónica hace 25 años, las telecomunicaciones se encuentran hoy en el núcleo de múltiples industrias convergentes, que van desde la telefonía al cable, la computación y el ocio, por citar sólo algunas, que crean todas ellas múltiples oportunidades para los profesionales y los empresarios, como fabricantes de equipos, proveedores de servicios, creadores de software y de contenido. Al mismo tiempo, la reforma y reestructuración del sector, las fusiones, adquisiciones, desinversiones y la competencia han acelerado el crecimiento mundial del Mercado que ha transformado la industria.

Se prevé que el Mercado tecnológico crezca aún más en los próximos años y que llegue a representar el 10% del empleo general y el 8% del crecimiento global en 2012. Se estima que, en lo que respecta a categorías profesionales, como ingenieros, ingenieros de red informática, administradores de sistema, programadores y semejantes, el crecimiento alcance un sorprendente 45% entre 2004 y 2014. Se cree que la demanda de ingenieros de sistema crezca en un 55% y que la de creadores de software en un 68% antes de 2012.

China e India han visto cómo sus sectores de tecnología y telecomunicaciones han emergido con el crecimiento de la economía, el sector de las telecomunicaciones de India ya contribuye al 5,5% al PIB y se prevé que en 2010 represente unos 38 mil millones USD. Según la National Association of Software and Service Companies (NASSCOM), una asociación industrial, la demanda total de profesionales de servicios y software TI superará el 1,1 millones en 2007-2008 y hasta 2010 habrá

una demanda prevista de unos 500.000 profesionales del sector TI. En este país, el mercado de externalización de procesos empresariales, concentrado principalmente en la industria de las telecomunicaciones, se ha revelado como uno de los principales mercados de inversión en India.

Por otro lado, el sector de las telecomunicaciones chino creció, entre 1997 y 2002, a una tasa anual media del 20%. En 1998 creció un 35,8%. El sector móvil ha recibido entre 4 y 5 millones de nuevos abonados al mes, haciendo de China el mercado de telecomunicaciones más grande del mundo. Este país también se ha convertido en un gran proveedor de equipos para redes de muchos países en desarrollo a través de Huawei y ZTE. Este crecimiento masivo de la industria en China ha hecho que algunas empresas revisen a la baja sus estrategias de crecimiento al carecer de suficiente personal cualificado para llevarlas a la práctica.

Incluso África, cuyo rendimiento económico no ha sido muy glorioso en el pasado, es hoy en día el mercado móvil con un crecimiento más rápido del mundo y ocupa este preciado lugar desde el inicio de este siglo. Para que el mercado se pueda expandir, se necesitan las capacidades que puedan dirigir y sostener tal expansión.

La oferta

La jubilación de la generación del Baby boom

La creciente demanda de mano de obra cualificada expuesta no recibe una respuesta proporcionada por el lado de la demanda. En Europa, Estados Unidos y Canadá, la inminente jubilación de la generación del Baby boom de la posguerra representa un grave problema para la industria. El crecimiento medio de empleados con más de 55 años se estima en un 4% al tiempo que se prevé que el número de trabajadores del grupo 25–50 años se reduzca en un 7% de aquí a 2020.

Descenso en la contratación de estudiantes

La salida de la generación del Baby boom de la industria de la tecnología no va aparejada con una entrada de jóvenes en el mercado. Por ejemplo, cada vez menos personas se licencian en ciencias informáticas: las cifras correspondientes a 2005 representan la mitad de lo que eran en 2000. El número de graduados en ingenierías científicas se ha estancado, a pesar del crecimiento previsto de la industria citado anteriormente.

Al ser la demanda superior a la oferta, se aplican las leyes de la economía. No sólo se ha puesto precio a los talentos, sino que los métodos de “caza” son también más agresivos. En una economía mundial sin fronteras y libre circulación de trabajadores, los mercados más débiles se han convertido en el coto de caza de talentos de los más fuertes, dando lugar al fenómeno de la fuga de cerebros.

Respuesta a la crisis de talentos

La respuesta convencional a la escasez de personas capacitadas ha sido ir a buscarlas a otros lugares. Las economías occidentales han tendido a contratar personal de los países vecinos, fenómeno que se conoce como “intercambio de cerebros” o “circulación de cerebros”, puesto que el movimiento es recíproco y, por lo general, de carácter temporal. Los gobiernos y naciones deseosos de reavivar sus economías y respaldar a sus empresas en la búsqueda de talentos, invierten grandes cantidades de tiempo y dinero en programas y medidas no sólo dirigidas a cultivar talentos a escala nacional, sino también a atraerlos de otros países. Estados Unidos utiliza el permiso de trabajo (*Green Card*). Alemania creó en 2000 su propia versión de la *Green Card* para atraer a especialistas en TI, y Singapur ha introducido un sistema de visados laborales para licenciados universitarios de países desarrollados similar al que utiliza el Reino Unido. En la Unión Europea se utiliza la *Blue Card* para facilitar la concesión de visados a personas con las cualificaciones requeridas. Todos los demás países, como Australia, Nueva Zelanda o Canadá, tienen algún tipo de programa dirigido a

atraer a los talentos cuando los necesitan. Dado que la escasez es cada vez más notable, parece razonable esperar que se utilicen muchos más programas e instrumentos de este tipo para atraer más profesionales de los países en desarrollo.

La fuga de cerebros

La fuga de cerebros o “pérdida de capital humano” consiste en la emigración de personas cualificadas de un país a otro. Es sinónimo de “evasión de capital”, donde el capital va de su país de origen a otro. Contrariamente al “intercambio o circulación de cerebros”, la fuga suele ser unidireccional y de carácter permanente.

A menos que se encuentre una solución, es posible que la fuga de cerebros cause daños a los países que pierden a sus talentos. Se considera que en 2004 había 1 millón de trabajadores cualificados procedentes de países menos adelantados (PMA) trabajando y viviendo en países desarrollados. Cinco PMA perdieron a más de la mitad de sus profesionales de grado universitario en los últimos años, mientras que otros siete perdieron a un tercio (Informe sobre los PMA de 2007, UNCTAD).

África ha sido el continente más afectado por la fuga de cerebros, pues se estima que han emigrado unos 300.000 africanos altamente cualificados, 30.000 de los cuales poseen un doctorado. De media, el continente pierde 20.000 doctores, profesores universitarios, ingenieros y profesionales de otro tipo al año, lo que supone una inversión de 4 mil millones USD anuales para contratar a 100.000 expertos occidentales. No sorprende que el Dr. Lalla Ben Barka, de la Comisión Económica para África (CEA), señalase en 2000 que:

“Los gobiernos africanos tienen la gran responsabilidad de garantizar que los cerebros se quedan en su continente. Si no, dentro de 25 años, África se habrá quedado sin cerebros.”

Inversión de la fuga de cerebros

Cada vez con más frecuencia, los países se comportan como empresas y adoptan medidas activas para atraer a los talentos que han perdido. Hay una nueva escuela de pensamiento que sugiere que la fuga de cerebros es cosa del pasado y que, si cada organización y cada país se dedica a cultivar sus talentos y colma las necesidades personales y profesionales de estas personas, la fuga de cerebros puede convertirse, en el peor de los casos, en circulación de cerebros y, en el mejor, en una “inversión de la fuga de cerebros” o atracción de cerebros. China e India están cosechando éxitos a este respecto, lo que permite esperar que la fuga de cerebros no sea una inevitable fatalidad del desarrollo resultante de la guerra de talentos mundial. El Global Talent Index de Heidrick & Struggles y la Economist Intelligence Unit para 2007 muestra a China e India dentro de los 10 primeros países, de un total de 30, que cultivan sus talentos y seguirán aprovechándolos al tiempo que atraen inversiones extranjeras y solidifican su economía.

Estos países comparten características que han de satisfacerse en todo país que realmente quiere atraer y retener al personal cualificado, sea el suyo propio o el procedente de otros países. Ambos son economías en crecimiento que crean oportunidades de empleo. También cuentan con entornos propicios para las empresas nacientes; y han adoptado medidas explícitamente dirigidas a atraer de vuelta a sus talentos ofreciéndoles buenas oportunidades. La escasez de personal cualificado ha hecho que los salarios aumenten un 10% de media y que se acerquen a los niveles occidentales. Ha quedado demostrado que estos países están logrando recuperar a sus talentos de países como el Reino Unido y Estados Unidos en lo que se conoce como inversión de la fuga de cerebros.

Inversión de la fuga de cerebros: el caso de la India

La economía India es una de las que más rápido están creciendo del mundo. En términos de paridad de poder adquisitivo, posee el cuarto PIB más alto del mundo. La pobreza se ha reducido a la mitad en apenas 20 años al pasar del 51,3 por ciento de la población en 1977-78 al 27,5 por ciento

en 2004-2005. Entre 1990 y 2004 la tasa de alfabetización de adultos ha pasado del 50 al 61 por ciento. La India es la segunda entidad geográfica con más diversidad cultural, lingüística y genética del mundo después del continente Africano.

El crecimiento se ha sentido con más intensidad en el sector de la tecnología, pues la industria de TI ha experimentado un fenomenal crecimiento medio del 30 por ciento anual durante los últimos 10 años. Bangalore es el equivalente indio del Silicon Valley en Estados Unidos. La externalización del proceso empresarial se ha revelado como uno de los principales mercados de inversión de la India: su crecimiento ha sido exponencial, catalizado por el mercado de las comunicaciones y la tendencia de muchas multinacionales americanas y europeas de subcontratar sus actividades secundarias a centros de talento de países en desarrollo, donde los salarios son relativamente más bajos. Más de 400 empresas trabajan en régimen de externalización con la India. Las oportunidades de empleo son ahora muy superiores a la mano de obra disponible. Seis de las principales empresas de TI crearon más de 100.000 empleos sólo en el periodo 2007-2008. Los estudiantes universitarios encuentran trabajo incluso antes de haber terminado la carrera. La escasez de talentos ha forzado un incremento de los salarios y en la actualidad, las empresas indias ofrecen salarios equivalentes a los de las multinacionales.

Estas oportunidades, tanto laborales como empresariales, han propiciado que muchos indios expatriados vuelvan a casa. Un artículo publicado por The Observer of India el 20 de abril de 2008, titulado "Brain gain for India as elite return" (India recupera cerebros con el retorno de la elite) sostiene que el aumento de los salarios decide a muchos indios emigrados a Occidente a volver a su país. El número de emigrantes que vuelven al país está en alza. Sólo en 2007 volvieron a la Ciudad TI de Bangalore 40.000 profesionales indios procedentes de Estados Unidos y el Reino Unido. Entre 1964 y 2001, el 35% de los licenciados más prometedores de este país emigraron, pero, a partir de 2002, se descendió al 16%. El 72% de los graduados de institutos tecnológicos de primer orden considera que la India alberga las mejores perspectivas de futuro y apenas un 17% cita a Estados Unidos. La ironía es que la externalización de las empresas americanas ha contribuido a la inversión de la fuga de cerebros, pues muchos de los indios que trabajaban en Estados Unidos han vuelto a sus hogares para seguir trabajando para sus empresas americanas desde su propio país.

En el Brain Drain Index publicado todos los años por el International Institute of Management Development (IMD) de Suiza, la clasificación de la India ha aumentado, pasando de una nota de 3/10 en 2006 a 6,76/10, representando el 10 el menor riesgo posible de fuga de cerebros. Está claro que la situación de la India está mejorando, pues también se encuentra en el número 10 del Global Talent Index (GTI) y parece que mantendrá su posición hasta 2012. Este índice no sólo mide el potencial natural de un país para generar talentos en términos sociodemográficos, sino también las condiciones necesarias para que el potencial se convierta en realidad. Este análisis se realiza en 30 países a partir de siete factores: demografía, calidad de la educación pública, calidad de las universidades, posibilidades de cultivar el talento, apertura del mercado laboral, tendencias de inversión extranjera e inclinación a atraer talentos. India y China son los únicos países no europeos que se encuentran entre los 10 mejores.

Inversión de la fuga de cerebros: el caso de China

Si nos basamos en la paridad del poder adquisitivo, China tenía en 2007 la segunda economía más grande del mundo, por detrás de Estados Unidos. China alcanzará el poder económico de EE.UU. en 2020 con un PIB equivalente de 18 billones USD. China ha sido el país que más rápido ha crecido durante el último cuarto de siglo, pues el crecimiento medio anual de su PIB se ha situado por encima del 10%. En 2007, este país contaba con una mano de obra de 803,3 millones de personas.

China no ha podido generar el número suficiente de personas con los conocimientos y capacidades necesarias para sostener este crecimiento y éste es el principal problema a que se enfrenta la comunidad empresarial. Ciudades como Shanghai necesitarán unos 100.000 profesionales capacitados de aquí a 2010 sólo para sostener su desarrollo. La atracción de personal extranjero ha resultado un método eficaz para fomentar el desarrollo económico local. Esta ciudad está deseosa de recibir extranjeros y adopta políticas destinadas a la atracción de personal cualificado. También en China han aumentado los salarios, llegando en algunos casos a equipararse a los que se ofrecen en Occidente.

El número de emigrantes que vuelven a China está aumentando, gracias a las mayores oportunidades laborales y a la política adoptada por el gobierno para incitar a científicos, ingenieros y directivos de empresas de primer orden a volver a casa. A mediados de la década de 1990, el incremento anual medio del retorno de emigrantes era del 13%, pero, a partir de 2000, esta cifra ha aumentado significativamente. De los 100.000 estudiantes que se estima han dejado el país cada año, 20.000 volvieron en 2003, 25.000 en 2004 y 30.000 en 2005. Se ha estimado que Shanghai ha visto la vuelta de entre 2.000 y 3.000 personas cada año. En el Global Talent Index, China se encuentra en 8ª posición y se prevé que llegue a la 6ª en 2012.

Atracción y retención de talentos: lecciones de China y la India

Todo lo expuesto anteriormente demuestra que es posible invertir el flujo de trabajadores cualificados de los países en desarrollo a los desarrollados, igual que es posible persuadir a los trabajadores nacionales para que se queden en el país. Los licenciados de institutos tecnológicos de la India no piensan en emigrar porque ven “un futuro prometedor en la India” y los que vuelven ven cómo aumentan en su propio país las oportunidades que buscaban cuando decidieron emigrar. Los emigrantes chinos que volvieron a su país tomaron esa decisión por los siguientes motivos:

Motivos	%
Rápido desarrollo económico de China	58
Buena política gubernamental	47
Buenas oportunidades de desarrollo de nuevas tecnologías en China	42
Dificultad para encontrar buenas oportunidades en el extranjero	32
Posibilidades de carrera limitadas para chinos en el extranjero	31
Estabilidad política en China	19

Muchas de estas razones parecen estar ancladas en las políticas y la política nacionales, y también en la socioeconomía y lo que las empresas pueden hacer para influir en la decisión. Las empresas que contratan a personal procedente de China y la India son empresas privadas, no públicas. Por tanto, es necesario entender los motivos que mueven a las personas cualificadas hoy en día y ajustarse a ellos. Estas personas quieren libertades de todo tipo: de pensamiento, de movimiento y

de asociación. Por ejemplo, las leyes de inmigración restrictivas no servirán para atraer a los talentos, que, por otra parte, también quieren retos, oportunidades para demostrar su valía y espacio para ello. No se les puede encasillar y no se sienten a gusto con la rigidez. Les gusta trabajar duro, pero quieren hacerlo a su manera y poder decidir cuándo, dónde y cómo trabajar. En la actualidad suele motivarles más lograr un equilibrio laboral-personal y muchos de ellos aceptarían salarios más bajos a condición de trabajar en un entorno más libre y flexible. En particular, los más jóvenes buscan encontrar un sentido en su trabajo y sitúan los retos como principal prioridad a la hora de buscar un trabajo.

El factor económico

Muchas empresas responden a la crisis de talentos sacando la chequera y aumentando los salarios, sobre todo en el sector de las telecomunicaciones. De acuerdo con Deloitte Consulting LLP, basarse en incentivos financieros y otros medios tradicionales para atraer y reterner al personal cualificado ya no es un método útil hoy en día. La competencia hace que siempre se pueda pagar un salario mayor, iniciando así una espiral que beneficia a todos los empleados, incluidos los no cualificados, pero que no logra comprar la fidelidad. China y la India lo están aprendiendo en sus propias carnes. Se está haciendo que los trabajadores vayan de un trabajo a otro mejor remunerado permaneciendo, de media, 1,8 años en cada sitio, en el caso de Shangai. El problema es que se fomenta la mediocridad y los empleados no se sienten vinculados a la empresa. El salario debería considerarse parte integrante de una estrategia de gestión de talentos adecuadamente diseñada.

En cualquier caso, la mayor parte de empresas de los países en desarrollo no puede competir con los salarios que ofrecen cualquiera de sus rivales de otros países, por lo que en la estrategia de atracción y retención de talentos se ha de incluir una propuesta exclusiva que sólo ese país pueda ofrecer. La ventaja competitiva se encuentra en hacer algo distinto de lo que hacen los demás y que ellos no puedan copiar a corto plazo.

La función de los Recursos Humanos en la retención de talentos

La gestión del talento depende intrínsecamente del dominio de los Recursos Humanos, y su creciente importancia para las empresas frente a la escasez mundial de talentos y la Guerra resultante, sitúa a los Recursos Humanos en una posición privilegiada de influencia en el seno de la empresa.

La pérdida de talentos y la fuga de cerebros en general no son en sí un problema, sino un síntoma. Durante mucho tiempo se han observado detenidamente el inicio y el final del proceso de gestión, lo que equivale a dar el remedio cuando es demasiado tarde. Los RH han de adoptar un enfoque integrado de gestión del talento, lo que conlleva a tener en cuenta no sólo el aprovisionamiento y la compensación, sino toda la cadena de la gestión del talento.

Los gestores de Recursos Humanos han de ponerse en el lugar de los trabajadores cualificados y ser sus defensores dentro de la empresa. Esto implica crear entornos que resulten agradables dentro del lugar de trabajo y entender bien lo que estos profesionales realmente quieren y valoran. Los RH han de crear una marca de empleador y asegurarse de que los mejores elementos no sólo permanecen en la empresa, sino que reciben formaciones y reciclajes intensos, se adaptan a su función y reciben promociones. Es en estas esferas donde los RH pueden demostrar su valor añadido y su calidad de verdadero socio laboral.

Hay que tener en mente que la decisión de abandonar el país propio y marcharse al extranjero, lejos del entorno familiar y sociocultural, y de separarse de la familia y los amigos, no es una decisión que se tome a la ligera. Es mucho más sencillo disuadir a las personas de irse simplemente atendiendo a sus necesidades personales.

Para ello, los RH tienen que innovar y alejarse de las prácticas tradicionales, dejándose guiar por las necesidades de los profesionales deseados y respondiendo a sus circunstancias particulares. A veces, pequeñas cosas, como la jornada laboral, los horarios estrictos o la flexibilidad en la pausa de mediodía, puede suponer una gran diferencia para algunas personas a la hora de decidir si se quedan en una empresa o se van. Aún así, raras veces se revisan estas normas en las empresas para saber si se conforman al ritmo de vida actual y a los intereses de los trabajadores.

Conclusión

No se puede seriamente abordar la creación de capacidad sin tratar y solucionar las amenazas que representa la fuga de cerebros. Los países invierten gran parte de sus escasos recursos en sistemas educativos e instituciones de formación, y han de poner en práctica medidas que logren retener a las personas que han formado para que contribuyan a la construcción del país. Las empresas han de invertir en retener a todos los talentos que logren atraer convirtiéndose en empleadores de primera clase.

Para atraer y retener los talentos susceptibles de formar parte de la fuga de cerebros, los gobiernos y las empresas habrán de aunar sus esfuerzos contando, no obstante, el inteligente consejo del profesional de Recursos Humanos.

REFERENCIAS

- Banco Africano de Desarrollo, 2006
Turning Africa's Brain Drain into Brain Gain
- Chartered Institute of Personnel and Development UK, 2006
CIPD Report: Talent Management, understanding the dimensions
- China Daily, 2008-07-10
China's economy to become world's biggest in 2035: study
- China Daily, 2007-02-13
Report raises 'brain drain' alert
- Deloitte Consulting LLP, 2008
Competing for Talent, a survey of talent trends in technology and telecommunications
Talent Management for the Technology sector
It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is? Why Acquisition and Retention Strategies Don't Work
- Heidrick & Struggles, Economic Intelligence Unit, 2007
Mapping Global Talent, Essays and Insights, Global Talent Index (GTI), 2007 -2012
- OIT, 2001
Migration of Highly Skilled Persons from Developing Countries: Impact and Policy Responses por B. Lindsay Lowell y Allan M. Findlay
- Entrevistas con científicos de CAS, 2002 y 2004
Is China a Magnet for Talent?" por David Zweig
- McKinsey & Company, 1998
The McKinsey Quarterly: The War for Talent
- Mercer Human Resource Consulting, 2006
Point of View: HR Transformation V.2.0, it's all about the Business
Survey Report: 2006 Global HR Transformation Study
- NASSCOM, 2006
Can Academia Bail Out Industry From Manpower Shortage?
Human Resources and the Changing Role of HR Professionals
- OECD Observer, Marzo 2008,
The brain Drain: Old Myths, new realities
- The Economic Times, 1997-06-24
Software Industry is Abetting Brain Drain by Pankaj Jalote
- The Economist, 2007-12-13
Information technology in India, Gravity's pull
- The Observer, 2008-04-20
'Brain gain' for India as elite return, top-range salaries tempt back tens of thousands of highly skilled Indians who had moved to the West
- The Second Take, 2008-06-03
Has the Software Industry Killed Indian Technical Education?
- UNCTAD, 2007
The Least Developed Countries Report