

ENGLISH

I met Claudio Fernández-Aráoz at the World Business Forum in Milan and we talk about **why finding the right people is as important as strategy, or even more.** Here is an excerpt.

HIRING FROM OUTSIDE OR PROMOTE FROM WITHIN: "Despite the fact that for 26 years I have been working for an Executive Search Firm, today in general the most important thing is to be able to properly promote people from inside: first because there is a scarcity of talent especially in the range 35-45 years old, second because it is much more motivating for the organizations to know that there is the opportunity to develop people. Exceptionally you should hire from outside, but the norm in the 80-90% of the cases should be to promote the right people from inside."

TO MAKE GREAT CAREER DECISIONS: "As we start working an important factor come into play, which is the ability to make great career decisions. We know it: there are some organizations which are outstanding for building our skills, but then once we become managers and start doing things for others the final and most important factor comes into play which is the ability to make great people decisions. Because everything we do will depend on the people we choose: our results, our performance, our risk, our chance of being promoted because of the success that we've developed, in short our career success."

EMOTIONAL INTELLIGENCE: "For seven year me and daniel Goleman did lots of research together at his Consortium for Research on Emotional Intelligence. I classified the people I had hired into success and failures, I looked at three broad characteristics and tried to see where there was any difference in the profiles:

- 1) people hired with a very relevant previous experience,
- 2) people who had very strong emotional intelligence, masters at managing themselves and their relation with others,
- 3) high clever people in the traditional sense of IQ.

I did the analysis at that point in time for Latin America, Germany and Japan, three different cultures. The results: 80% of the most successful people were masters at managing themselves and their relations, had Emotional Intelligence. Looking at the failures the best predictor of success or failure is emotional intelligence: 80% of success and 25% of failures. Despite having more experience and being more clever people failed because their emotional stupidity."

ITALIANO

Ho incontrato Claudio Fernández-Aráoz al World Business Forum di Milano e abbiamo scambiato qualche considerazione **sull'importanza fondamentale delle persone per le organizzazioni**, tanto quanto, la strategia, se non di più. Sono partito da una domanda provocatoria posta ad un guru dell'Executive Search mondiale: "è meglio assumere dall'esterno o promuovere dall'interno?" Ecco degli stralci.

ASSUMERE DALL'ESTERNO O PROMUOVERE DALL'INTERNO: "Nonostante i miei ventisei anni spesi nel campo dell'executive search ritengo che oggi in generale è meglio promuovere con accuratezza le persone dall'interno piuttosto che assumere dall'esterno principalmente per una questione demografica, ovvero c'è scarsità di talenti nella fascia di età tra i 35 e i 45 anni.; pertanto - soprattutto in certi mercati emergenti - la questione principale è identificare, far crescere, motivare e sviluppare chi ha talento. Naturalmente in casi eccezionali occorre assumere dall'esterno (non trovo nessuno all'interno, devo creare qualcosa di nuovo per cui non ho competenze ...). Ma rimane pur sempre l'eccezione, di regola nel 80/90% dei casi è preferibile promuovere dall'interno."

GRANDI DECISIONI IN TERMINI DI CARRIERA DELLE PERSONE: "La capacità di prendere grandi decisioni in termini di persone è limitata perché possediamo un vecchio cervello per un nuovo lavoro. Da diecimila anni ormai non abbiamo fatto più upgrade del nostro cervello: nonostante ciò, comunque, tendiamo sempre a sovrastimare le nostre capacità, ci crediamo sempre migliori di quello che siamo, aspetto particolarmente deleterio per chi lavora in particolare nella funzione HR."

INTELLIGENZA EMOTIVA: "L'intelligenza emotiva non è la negazione dell'intelletto: è la gestione intelligente delle proprie emozioni. E soprattutto per i senior leader l'intelligenza emotiva è una capacità discriminante e distintiva che porta ad una "out standing performance", soprattutto se hanno sviluppato una forte autoconsapevolezza dei propri punti di forza e delle proprie debolezze."