

ENTREVISTA A **BEGOÑA LANDAZURI**,
SOCIA FUNDADORA DE TALENZURI.

“Es un error atraer sólo a jóvenes, dejando al talento senior en segundo plano”

Tras más de tres décadas dedicada a transformar organizaciones y acompañar a personas en sus trayectorias profesionales, Begoña Landazuri ha dado un paso más y crear Talenzuri, una consultoría que combina coaching de carrera personalizado con acceso directo a empresas de primer nivel. “Creo firmemente que cada persona merece tener una voz y una oportunidad. Porque he visto el talento de muchos profesionales quedarse en silencio, sin escaparate, y sé que detrás de cada trayectoria hay un valor inmenso esperando ser reconocido”, asegura.

Profesional con más de 30 años en RR.HH., ha trabajado en empresas como Roche, Sanitas, ONO, Telefonía, USP Hospitales, Fnac, Acciona y Aldesa en Suiza, Brasil y Canadá. En 2024 salió del mundo corporativo y empezó como consultora de RH en People, Talent @ Leadership y, ahora, ha creado mi empresa Talenzuri. Es profesora de la EOI y EAE, miembro de la Junta Directiva de AEDIPE Centro y de ESADE club Senior. Colíder del foro de RH de EJE&CON.

Begoña Landazuri ha emprendido esta iniciativa con el propósito de ayudar a profesionales, especialmente a quienes afrontan momentos de transición, a encontrar nuevos caminos, nuevas oportunidades y nuevos retos. Asegura que “en un mundo donde escasea el talento y las empresas se enfrentan al reto de adaptarse a un entorno en constante transformación, la convivencia entre generaciones ya no es una opción, es una necesidad estratégica”.

La iniciativa casi ha coincidido con la participación de Begoña Landazuri en “El poder de la diversidad generacional”, un libro que plantea una propuesta tan simple como poderosa: construir entornos donde hasta cinco generaciones convivan, colaboren y, sobre todo, se admiren. Porque las diferencias no son un problema, sino una fuente de riqueza. Necesitamos generaciones que se respeten, se escuchen y se valoren mutuamente.

Está coordinado por Ana Matarranz y Enrique Arce y reúne las firmas de Begoña Landazuri, Juan Manuel Sánchez, Antonio Núñez, Soledad Villar, Lorena Ruiz, Alberto Iglesias, César Calleja, Eva Ivars, Monica Zai, Mónica G. Ingelmo, Nítida Pastor, Beata Makowka y Raquel Flórez.

El libro es una guía esencial para quienes desean crear empresas dinámicas y sostenibles, construir culturas organizativas inclusivas y profundamente humanas, liderar equipos diversos y afrontar los retos del futuro con inteligencia colectiva. Porque el verdadero potencial de una organización no reside en lo homogéneo, sino en su capacidad para unir generaciones distintas alrededor de un propósito común. En esta entrevista Begoña comparte sus reflexiones sobre el particular.

¿Construir entornos en los que convivan y cooperen hasta cinco generaciones diferentes ofrece a Recursos Humanos la oportunidad de dar el definitivo salto estratégico de la función?

Lograr que convivan hasta cinco generaciones no es solo un reto, es la gran oportunidad para que Recursos Humanos deje de ser visto como una función operativa y se convierta en un actor estratégico clave. Como explica Juan Manuel Sánchez, hablamos de un *coupage perfecto*: un vino que necesita de la mezcla equilibrada de uvas distintas para alcanzar su mejor sabor.

En mi capítulo, cuando hablo de **carreras internacionales**, muestro cómo al salir de tu país descubres que la diversidad no es una teoría, sino una práctica diaria: idiomas distintos, ritmos distintos, maneras diferentes de relacionarse. Esa vivencia te entrena para convivir con lo diferente sin verlo como un obstáculo. En el fondo, **los entornos internacionales son un laboratorio perfecto de diversidad generacional**, porque desarrollan tolerancia, apertura y capacidad de adaptación.

Por eso creo que Recursos Humanos puede dar su salto estratégico precisamente cuando consigue crear culturas que funcionen como ese aeropuerto global donde todos —jóvenes y seniors— comparten un mismo destino, aunque cada uno llegue con un billete distinto.

¿Coordinar hasta cinco generaciones diferentes exige una redefinición del propósito y estrategia de RR.HH. de la empresa?

Coordinar cinco generaciones exige abandonar la idea de que "lo mismo vale para todos". El liderazgo, como bien apunta Antonio Núñez, debe reinventarse para responder a motivaciones muy diferentes según la edad. Y Ana Matarranz subraya que los beneficios sociales deben democratizarse, adaptándose a cada necesidad individual sin perder cohesión colectiva.



Desde mi experiencia, tanto internacional como en la reflexión del libro, diría que gestionar generaciones es parecido a coordinar culturas. En mi capítulo hablo de cómo las carreras internacionales te obligan a redefinir tu propósito personal y profesional continuamente. Lo mismo ocurre en las empresas: si no redefinimos el propósito de RR.HH., la diversidad se convierte en ruido. Si lo hacemos bien, esa diversidad se convierte en innovación, compromiso y ventaja competitiva. En otras palabras: **el propósito de RR.HH. ya no puede ser solo atraer y retener, sino integrar, conectar y hacer convivir realidades distintas bajo un mismo techo.**

¿Cuáles son los 'momentos de la verdad' de una correcta gestión del talento intergeneracional?

Para mí, hay varios momentos críticos:

1. La acogida y la integración.

Aquí se juega la credibilidad de la empresa. No es lo mismo dar la bienvenida a un joven que empieza su primer empleo, que a un senior que inicia una etapa de "desaceleración" — como bien plantea Enrique Arce—. Cada uno necesita reconocimiento y un acompañamiento adaptado.

2. El aprendizaje compartido.

Programas de mentoring cruzado como los que describe Mónica Zai son vitales: cuando los jóvenes enseñan a los seniors competencias digitales y los seniors transmiten cultura y visión de negocio, todos crecen.

3. La movilidad y el desarrollo.

En mi capítulo, insisto en la importancia de la **carrera internacional** como motor de diversidad. Enviar a un profesional a otro país o integrarlo en equipos globales es un momento de la verdad porque ahí se prueba su capacidad de adaptarse, de abrirse y de colaborar con lo distinto. Son momentos en los que Recursos Humanos demuestra si realmente apuesta por una cultura inclusiva o si la diversidad es solo un eslogan.

¿Invertir en talento es invertir en sostenibilidad? ¿Se invierte de forma adecuada? ¿Se cuenta con el talento senior?

Invertir en talento es, claramente, invertir en la sostenibilidad de las organizaciones. No hay sostenibilidad si no cuidamos a quienes hacen posible el presente y el futuro. Lorena Ruiz nos recuerda que la compensación es también un mensaje cultural: si invertimos en beneficios rígidos y cortoplacistas, estamos lanzando un mensaje equivocado.

Pero la pregunta incómoda es la que se plantea en la pregunta: ¿se invierte de manera adecuada? La realidad es que muchas veces la inversión se concentra en atraer jóvenes, dejando al talento senior en segundo plano. Y ahí está el gran error. Como bien dice César Calleja, la clave está en el maridaje de juventud y experiencia. En mi capítulo insisto en que el talento senior, sobre todo el que ha vivido experiencias internacionales, es **esencial para la sostenibilidad**, porque aporta visión global, tolerancia al cambio y capacidad de orientar a otros en con-

textos de incertidumbre. **No contar con ellos es desperdiciar la brújula en medio de la tormenta.**

Si tuviera que quedarse con 2-3 mensajes, ¿cuales le gustaría que quedaran en la mente de los directivos que lean este libro?

Me quedaría con tres:

1. La diversidad generacional es un activo estratégico.

No es un problema que gestionar, es un recurso que multiplicar. Como señala Juan Manuel Sánchez, bien gestionada puede ser ese coupage perfecto que hace mejores a las organizaciones.

2. El talento senior forma parte de la ecuación.

Enrique Arce habla de la desaceleración y yo lo conecto con mi capítulo: los seniors, especialmente aquellos con carrera internacional, son los que aportan contexto, visión global y estabilidad. No hay sostenibilidad sin ellos.

3. La cooperación intergeneracional requiere propósito claro y flexibilidad real.

Como dicen Antonio Núñez y Ana Matarranz, el liderazgo y los beneficios deben adaptarse a distintas expectativas. Yo añadiría: la experiencia internacional demuestra que cuando compartimos propósito, la diversidad deja de ser ruido y se convierte en música. En definitiva: **si tuviera que dejar un único mensaje sería que la diversidad generacional, bien gestionada, es el pasaporte hacia empresas más sostenibles, innovadoras y humanas.**