



**DIVERSITY
WORKS**

GESTIÓN DEI en el contexto actual

PULSO 2024-2025 HALLAZGOS E INSIGHTS



RED
Red de Empresas
por la Diversidad

**dite
lla**

Universidad Torcuato Di Tella

Rector: Juan José Cruces

Vicerrector: Martín Hevia

Director general de Estudios: Patricio Yamin

Escuela de Negocios

Decana ejecutiva: Melani Machinea

Decano académico: Gustavo Vulcano

Educación Ejecutiva

Director: Carlos Loisi

Subdirectora: Vanina Pagani

R.E.D. de empresas por la diversidad

Directora: María José Sucarrat

Campus Di Tella

Avenida Figueroa Alcorta 7350

(C1428BCW) Ciudad de Buenos Aires

Argentina

Autores

Francisco Gulielmetti - Martín Oliva

Lu Roda - María José Sucarrat

Diseño gráfico

Silvina Roveda - Verónica Uher

ISBN: 978-631-90713-8-2

Pulso 2024-2025 hallazgos e insights / María José Sucarrat ... [et al.]. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Universidad Torcuato Di Tella, 2025.

Libro digital, PDF/A

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-631-90713-8-2

1. Recursos Humanos. 2. Empresas Privadas. 3. Sociedad. I. Sucarrat, María José
CDD 355.22

R.E.D. DE EMPRESAS POR LA DIVERSIDAD

Sobre la R.E.D.

La R.E.D. de empresas por la diversidad es un espacio dedicado a la investigación y formación en diversidad, equidad e inclusión. En 2013, formó una comunidad líder en Argentina de empresas y organizaciones con el objetivo de promover dichos valores como pilares estratégicos del negocio.

Objetivos

- **Investigaciones y proyectos:** Investigar sobre diferentes ejes de la gestión de la diversidad.
- **Compartir conocimiento:** A través del desarrollo de contenidos, documentos y al impartir capacitaciones y programas.
- **Instalar la Diversidad como driver de competitividad:** Impulsar la gestión de la diversidad.
- **Networking:** Ser un espacio de encuentro e intercambio de ideas para las empresas, OSC, ámbito público y otros centros de investigación en el mundo, interesados en la promoción de la diversidad y la inclusión.
- **Compartir mejores prácticas:** Promover las mejores prácticas de diversidad en las organizaciones.

EMPRESAS MIEMBRO DE LA R.E.D. DI TELLA



AGRADECIMIENTOS

Estamos muy felices de presentarles esta nueva herramienta, que sobre todo nace de un proceso de escucha activa: en nuestras conversaciones con quienes trabajan en diversidad dentro de las organizaciones, notamos señales de incertidumbre y dudas sobre cómo navegar el contexto político y económico actual. Fue justamente a partir de esas inquietudes que nos propusimos llevar adelante este estudio y desarrollar este material que permita comprender el contexto.

Por eso, queremos agradecer especialmente a las empresas que participaron de esta investigación, por la generosidad con la que compartieron sus miradas, experiencias y aprendizajes a pesar de ser temas sensibles. Su participación fue clave para comprender en profundidad la realidad que hoy atraviesa la agenda DEI en el mundo empresarial y construir insumos que resulten útiles para toda la comunidad corporativa.

Agradecemos especialmente al equipazo de trabajo que llevó adelante este estudio y sus contenidos: Francisco Gulielmetti, Martín Oliva, Lu Roda, Mariana Mangisch, Mara Jimenez Do Brito Barrote, Natasha Bursztyn y, quien suscribe, María José Sucarrat. Su compromiso y capacidad hicieron posible este informe.

Finalmente, queremos agradecer a las personas que integran el Consejo Ejecutivo de la R.E.D. Di Tella, profesionales comprometidos con nuestra misión, que ponen su creatividad en acción para contribuir en la ideación de nuestros proyectos e investigaciones.

¡Muchas gracias!

María José Sucarrat
Directora R.E.D. Di Tella



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	8
El cuestionamiento a la agenda DEI	9
El Backlash en los hechos	12
Observatorio DEI de R.E.D. Di Tella	12
Sobre la investigación	14
Objetivos y antecedentes	14
Metodología	14
2. PULSO DEI 2024	18
Introducción y propósito	19
Metodología	20
Caracterización de la muestra	22
Tamaño de las organizaciones	22
Casa matriz	23
Industria	24
Principales hallazgos	25
Reflexiones	28
3. PULSO DEI 2025	29
Introducción pulso 2025	30
Caracterización de la muestra	31
Tamaño	31
Casa matriz	32
Ámbito de decisión	32
Nivel de institucionalización de la agenda DEI	34
Industria	35
Percepción del impacto del contexto actual	36
Un malestar silencioso	45
Zoom sobre el impacto del contexto actual	49



Sobre las dimensiones observadas	49
Ranking de las dimensiones más afectadas	52
¿Economía o política?	55
Género y diversidad sexual: los ejes más expuestos al contexto político	58
¿Por qué algunas empresas enfrentan mayores restricciones en la gestión de la agenda DEI?	61
4. CONVERSACIONES	63
¿Tienen impacto las conversaciones?	64
5. ESTRATEGIAS FRENTE A ESTE CONTEXTO	68
Nuevas estrategias	69
El rebranding o la estrategia del caballo de troya	69
Impulsar la agenda desde iniciativas menos visibles	70
Reforzar el enfoque del <i>business case</i>	71
6. REFLEXIONES FINALES	73
Transformación y nuevos desafíos	74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76



1.



INTRODUCCIÓN





EL CUESTIONAMIENTO A LA AGENDA DEI

Durante la última década, las empresas han avanzado de manera sostenida en materia de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI), incorporando estos valores en sus políticas, culturas organizacionales y estrategias de negocio. Estos avances permitieron alcanzar logros concretos y una maduración progresiva del compromiso de las empresas con la diversidad. Este proceso no ha sido lineal ni exento de resistencias, pero es indudable que ha habido grandes avances.

En paralelo a estos logros, el contexto político y cultural ofreció cierto “viento de cola” a que estas temáticas se instalen en la agenda pública: la expansión de progresos legales, el apoyo de organismos internacionales y ciertos consensos en el terreno de lo político facilitaron que estas ideas permearan con mayor facilidad en el ámbito corporativo. Un caso ilustrativo el movimiento Ni Una Menos, surgido en Argentina en 2015, el cual marcó un punto de inflexión al visibilizar públicamente la magnitud de la violencia contra las mujeres y exigir respuestas concretas del Estado. Su masividad instaló el tema en la agenda pública y generó un consenso transversal sobre la necesidad de actuar. En ese contexto, organismos internacionales con gran incidencia en el ámbito público y privado, como ONU Mujeres llevaron a cabo campañas regionales de concientización y recomendaciones de política pública. La convergencia entre la presión social y el impulso institucional contribuyeron a consolidar en el terreno político la idea de que la violencia de género no era un problema privado, sino una responsabilidad pública que requería acción estatal sostenida. De esta forma, se logró movilizar esta necesidad de acción al mundo de las empresas, para que estas también adopten medidas para erradicar la violencia de género en el trabajo.

Sin embargo, parece que este escenario está cambiando. La incertidumbre económica, los cambios en las narrativas políticas y la aparición de discursos adversos a la diversidad están reconfigurando el contexto sobre el que se instauró la importancia de la diversidad. Lo que hasta hace poco se presentaba como una tendencia irreversible hacia una mayor diversidad organizacional hoy revela tensiones y resistencias.

¿Pero de qué se trata la resistencia anti-DEI? Algunas personas hablan de *backlash*. Este concepto se refiere a un sentimiento fuerte y extendido entre un grupo de personas en reacción a un cambio o a acontecimientos recientes en la sociedad o la política. Si lo circunscribimos a DEI, puede entenderse como un rechazo intencional hacia las iniciativas de diversidad y surge como resultado de una oposición con carácter ideológico o político (Mihaylova y Rietmann, 2025). Además, este *backlash* toma la forma de una oposición política orquestada, a menudo virulenta, contra los derechos de las mujeres, las niñas y las personas con orientaciones sexuales e identidades de género diversas, así como contra los actores que los defienden (UNRISD, 2025).

Otro concepto clave para entender estas resistencias es el de *anti-woke*. Como explica Robert Asen, es necesario comprender primero el significado original de *woke*: un término surgido en la cultura y la política afroamericana que expresa la conciencia y el compromiso frente a la injusticia y la opresión racial (Asen, 2024). En apariencia, la idea de *wokeness* significa simplemente ser consciente o estar “despierto” frente a las injusticias sociales sistémicas. No obstante, en los últimos años este significado ha sido disputado: ciertos discursos comenzaron a reinterpretarlo como una “ideología izquierdista, divisiva y destructiva”. A partir de esa resignificación, que transforma un llamado a la justicia social en motivo de crítica y rechazo, emerge el fenómeno conocido como *anti-woke*.

Las narrativas de *backlash* y *anti-woke* se han consolidado en el norte global y, en buena medida, “viajan” hacia otras regiones. Como señalan Ayoub y Stoeckl (2024), “los conservadores morales se organizan a través de fronteras culturales, nacionales y confesionales con el objetivo de influir en organizaciones internacionales, así como en parlamentos, gobiernos y otras instituciones nacionales”. Este tipo de ideas circula principalmente mediante redes sociales y discursos políticos, especialmente impulsados por sectores de derecha que presentan las agendas *woke* y de DEI como imposiciones ideológicas. En este proceso, la narrativa *anti-woke* no solo se difunde globalmente, sino que se adapta a los climas culturales y políticos de cada país, reconfigurándose para resonar con preocupaciones y disputas locales.

Bajo estas narrativas se agrupan diversas críticas que comparten la resistencia frente a la institucionalización de los valores de equidad y justicia social. Algunos de estos discursos han puesto el foco, por ejemplo, sobre la Agenda 2030, reinterpretándola como una expresión de “marxismo cultural”. Las narrativas de estos movimientos se nutren de aspectos como el nacionalismo, el nativismo, el antiglobalismo, la defensa de

la soberanía nacional, un marcado conservadurismo social, entre otras (Banomi, Musto, Puig, 2025). De todos modos, las críticas no se limitan solo a la agenda 2030 sino que también hay un marcado escepticismo hacia las instituciones, la ciencia y los gobiernos.

En este clima, parte de las reacciones se centran en cuestionar el rol social de las empresas y en reivindicar un enfoque en el cuál las organizaciones se limiten de forma exclusiva a su fin de lucro, ignorando su responsabilidad social. Aún más el discurso *anti-woke* se dirige a aquellas compañías que habían hecho avances visibles en diversidad, equidad e inclusión: desde las políticas de acción afirmativa, como metas de participación, hasta la incorporación de mayor diversidad en las comunicaciones o el apoyo público a causas sociales.

Para estos grupos, la empresa comprometida con DEI se convierte en un nuevo objeto de crítica: símbolo de una moral progresista percibida como impuesta al que se busca castigar mediante campañas de boicot o críticas en redes sociales.



EL BACKLASH EN LOS HECHOS

Observatorio DEI de R.E.D. Di Tella

Llegados a este punto, es importante destacar que el *backlash* no es solo un discurso. A medida que permea en la sociedad se ve plasmado en acciones concretas con una gran carga simbólica. Estas acciones socavan la implementación de los compromisos públicos en materia de diversidad, equidad e inclusión y, aunque no siempre tienen éxito de inmediato, estrechan los debates de política pública, haciendo que el avance en este terreno sea más difícil o incluso imposible (UNRISD, 2025).

Para hacer un seguimiento de estas acciones concretas, desde el equipo de la R.E.D. se construyó un observatorio de política y agenda DEI con el objetivo de mantener un registro periódico y actualizado sobre los acontecimientos políticos y de actualidad que tienen una incidencia sobre la agenda de diversidad y el mundo corporativo. Aquí se presenta una selección con los hechos nacionales y algunos internacionales con impacto en Argentina:

2023

DICIEMBRE

- Cambio de gobierno Argentina
- Desarticulación del Ministerio de Mujeres, Género y Diversidad

2024

FEBRERO

- Prohibición del lenguaje inclusivo y no sexista y de la perspectiva de género en la administración pública nacional
- Achicamiento de la Agencia Nacional de Discapacidad (ANDIS)

ABRIL

- La IGJ oficializó la eliminación de la exigencia paridad de género en la conformación de empresas y asociaciones civiles

OCTUBRE

- Eliminación del Registro Nacional de Comunidades Indígenas

AGOSTO

- Se oficializó el cierre del Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI)

JUNIO

- Cierre definitivo del ex Ministerio de Mujeres

2025

NOVIEMBRE

- Voto en contra de la delegación argentina a una resolución en favor de mujeres y niñas ante la Asamblea General de la ONU

ENERO

- Discurso del presidente en el Foro Económico de Davos en contra de las demandas de los movimientos feministas y de diversidad sexual

FEBRERO

- Modificación de la Ley de Identidad de Género: Por decreto el gobierno prohibió los tratamientos y cirugías de cambio de género en menores de edad

- Cambio de gobierno EEUU
 - La presidencia emite 2 órdenes ejecutivas anti-dei.
 - Eliminación de todos los 'mandatos, políticas, programas, preferencias y actividades en el gobierno federal' sobre DEI.
 - Fin a las exigencias a los contratistas federales de adopción de medidas para la igualdad de oportunidades. Se establece que los contratistas federales no pueden tener programas de DEI para continuar siendo proveedoras del gobierno estadounidense.

- La presidencia presiona a universidades a cerrar sus programas de DEI, amenazando con quitarles financiamiento federal en caso de no seguir este lineamiento. pueden tener programas de DEI para continuar siendo proveedoras del gobierno estadounidense.

OCTUBRE

- Cambio de hecho: uso de "Día de la Raza" en comunicados oficiales en vez del instituido por ley "Día de la Diversidad Cultural"

ABRIL

- La Corte Suprema de Gran Bretaña afirma que las personas trans no son legalmente mujeres.

AGOSTO

- Informe de la FALGBT: aumento en los crímenes de odio contra personas LGBTQ+.

SOBRE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo y antecedentes

El Pulso DEI 2025 es un estudio exploratorio que busca indagar los efectos del contexto político y económico en la gestión de la diversidad, equidad e inclusión dentro de las empresas. A través de una encuesta autoadministrada y grupos focales con Gestores DEI, se indaga sobre los principales factores que condicionan su desarrollo, continuidad y priorización dentro de las organizaciones. Los objetivos específicos son identificar las principales áreas y líneas de trabajo en DEI que se vieron afectadas o tensionadas durante el último año. También, distinguir los efectos derivados de la crisis económica de aquellos asociados al *backlash* o reacción anti-DEI presente en el debate público. Por último, reconocer las estrategias de adaptación, continuidad y resistencia que las empresas implementan para sostener sus agendas de diversidad en contextos adversos.

El principal antecedente de este estudio es el Pulso DEI 2024, en el cual 50 empresas participaron completando una versión anterior de la encuesta utilizada en esta edición. Dicho relevamiento constituyó un primer acercamiento a las percepciones de las empresas sobre el efecto del contexto político y económico en su gestión DEI, sirviendo como base para el diseño del presente estudio.

En el Capítulo 2 de esta investigación se presentan los principales hallazgos del Pulso DEI 2024.

Metodología

Conceptualización

En primer lugar, es sumamente importante detenerse en la definición de algunos conceptos clave en esta investigación: gestores DEI y tipos de impacto.

Cuando se hace referencia a **Gestores DEI** en esta investigación, refiere a todas aquellas personas que, entre sus responsabilidades, se encargan de diseñar e implementar las iniciativas de diversidad, equidad e inclusión dentro de sus organizaciones. Las personas que gestionan la diversidad son los interlocutores habituales de la R.E.D., y su participación resulta especialmente relevante en este estudio por el conocimiento que poseen sobre la realidad interna de sus compañías en materia de DEI. La mirada de estos profesionales aporta una perspectiva informada y contextualizada sobre los avances, desafíos y tensiones que enfrentan sus empresas en la implementación de estas agendas.

Por otro lado, en esta investigación se busca analizar el impacto del contexto teniendo en cuenta tres situaciones distintas:

- Que **hubo impactos** concretos: es decir, que ciertas iniciativas o acciones de la agenda DEI se hayan modificado o discontinuado a partir del contexto actual.
- Que no hubo impactos concretos pero se generaron **conversaciones*** internas acerca de cómo llevar adelante la agenda DEI.
- Que no hubo **ningún tipo de impacto**: es decir, que la gestión de la agenda DEI no registró modificaciones relevantes.

Recolección de información

El estudio se desarrolló en dos fases complementarias: una cuantitativa y otra cualitativa. La fase cuantitativa consistió en una encuesta autoadministrada realizada a través de una plataforma online, se tomaron respuestas desde el 3 de julio al 3 de octubre de 2025 y se obtuvieron 102 respuestas. Para su difusión, se convocó tanto a empresas miembro de la R.E.D. como a otras organizaciones provenientes de otras bases corporativas. El tipo de muestreo fue no probabilístico intencional.

* Conversaciones hace referencia a aquellas situaciones en las que, si bien no se registraron cambios sustantivos en la gestión DEI, sí se generaron **espacios de discusión o reflexión interna a partir de eventos del contexto político o económico**. En otras palabras, algo del entorno “entró en la agenda”: se identificó un tema, se lo problematizó y se conversó al respecto. La decisión de incluir esta categoría responde al interés de captar matices más sutiles de la influencia del contexto, permitiendo distinguir entre empresas que continuaron sus estrategias “como si nada hubiera pasado” y aquellas que, aun sin modificar sus acciones, tomaron conciencia del contexto y optaron deliberadamente por mantener el rumbo. En síntesis, la categoría de “conversaciones” busca darle visibilidad a aquello que sucede a nivel interno, que no captura el mercado, y que permite a las empresas repensarse y adaptarse al impacto del contexto en la gestión de la diversidad. Mayor desarrollo al respecto en el capítulo 4.

Respecto a la obtención de respuestas, es importante destacar que, la trayectoria de la R.E.D. y su vínculo previo que mantiene con más de la mitad de las empresas participantes, cuenta con un conocimiento sólido de este universo. Esto no solo aporta mayor confianza en la calidad de las respuestas, sino que también facilita una lectura contextualizada de los datos. Además, se realizó un seguimiento personalizado, por correo electrónico y WhatsApp, dirigido a referentes específicos dentro de las empresas para conseguir sus respuestas.

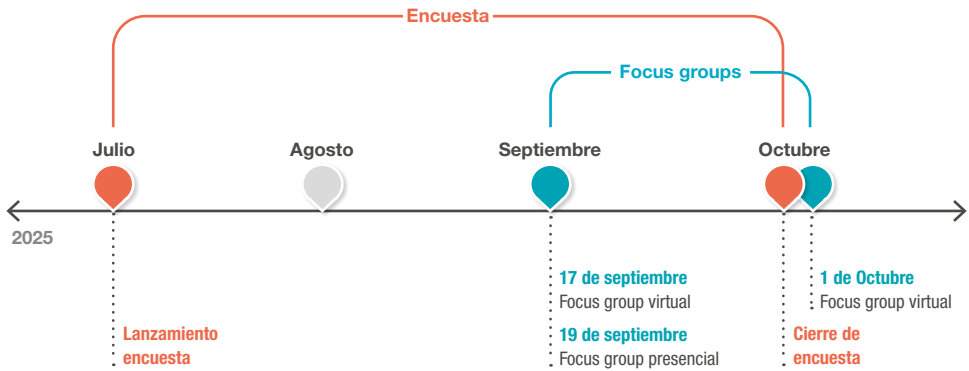
El perfil de quienes respondieron al cuestionario abarcó un amplio rango de *seniority*, destacándose la alta participación de directores y líderes. Por otro lado, la mayoría de los y las respondentes indicaron desempeñarse en el área de RR. HH. (cultura, talento, DEI, relaciones laborales, etc.), seguidas por Sustentabilidad y, en menor medida, Asuntos Públicos, Comunicación, Contenido Digital, Tecnología, Marketing, Operaciones y Entrenamiento.

Esta fase permitió obtener una primera aproximación general al estado de las estrategias y percepciones organizacionales en torno a la agenda DEI. Si bien en esta herramienta se solicitó información personal del respondente con la finalidad de evitar respuestas duplicadas y conocer el cargo de la persona encuestada, en esta investigación se garantizó la confidencialidad y por ende, los datos se presentan de manera agregada.

Por otro lado, se realizaron tres grupos focales con Gestores DEI, diferenciados según el nivel de impacto del contexto percibido: Dos grupos con participantes que reportaron haber experimentado impactos y conversaciones, y un grupo con participantes que manifestaron no haber tenido ningún tipo de impacto. En total, participaron 17 Gestores DEI pertenecientes a empresas nacionales, norteamericanas y europeas. La instancia cualitativa ocurrió entre el 17 de septiembre y el 1 de octubre de 2025. Dos de estos grupos focales se llevaron a cabo de forma virtual y uno de ellos se realizó de forma presencial en la sede de la Universidad Torcuato Di Tella. Con el objetivo de garantizar el anonimato de las personas participantes de los grupos focales, sus citas textuales se presentan con siglas ficticias, la casa matriz de su empresa y el tipo de grupo focal del que participaron (“sin impactos” o “conversaciones e impactos”).

GRÁFICO 1

Marco temporal del trabajo de campo - 2025





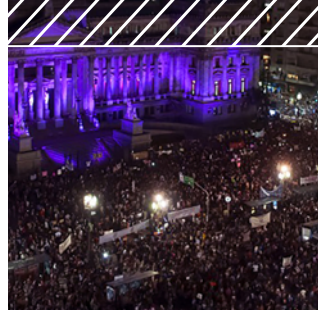
2.



PULSO DEI 2024



INTRODUCCIÓN Y PROPÓSITO



A finales de 2023 y comienzos de 2024, el ecosistema de diversidad, equidad e inclusión (DEI) se encontraba atravesado por un escenario de alta incertidumbre. A nivel global, el auge de narrativas críticas hacia las agendas de diversidad generaba tensiones dentro de las organizaciones y cuestionamientos públicos a las políticas de inclusión. En paralelo, a nivel nacional, muchas compañías enfrentaban presiones similares para justificar sus iniciativas DEI, en un contexto económico cada vez más ajustado.

En este marco, desde la R.E.D. Di Tella impulsamos el lanzamiento del primer “Pulso DEI: gestión de la diversidad, equidad e inclusión en el contexto actual”, con el propósito de indagar sobre cómo estos cambios en el contexto político y económico estaban impactando la gestión de la agenda DEI en las empresas que operan en el país.

A través de esta herramienta buscamos comprender de qué manera el contexto incidía sobre aspectos clave de las estrategias DEI, como los presupuestos, la comunicación institucional o las alianzas intersectoriales y generar conocimiento que nos permitiera acompañar mejor a las empresas ante los desafíos emergentes. Los resultados obtenidos en esa primera edición sirvieron como punto de partida para orientar futuras iniciativas y fortalecer el compromiso del sector privado con la construcción de entornos laborales más diversos, equitativos e inclusivos.

En este apartado se desarrollan brevemente las características de la encuesta lanzada en 2024 y los resultados que se obtuvieron.

METODOLOGÍA

El primer Pulso DEI se lanzó el 15 de agosto de 2024. La encuesta fue autoadministrada a través de una herramienta online, con un enfoque exploratorio y descriptivo, y estuvo dirigida a las personas responsables de la gestión DEI dentro de sus organizaciones, preferentemente quienes contarán con el mayor nivel de *seniority* en el tema. En total, se obtuvieron 50 respuestas válidas, exclusivamente de empresas miembro de la R.E.D. con operaciones en Argentina.

El instrumento incluyó preguntas sobre la cantidad de colaboradores, ubicación de la casa matriz y sede desde el cuál se toman las decisiones sobre DEI. Así como preguntas sobre impacto de la política y la economía en dimensiones como presupuesto, comunicación institucional, alianzas con organismos públicos y la comunidad, y priorización de ejes de diversidad, etc.

La información sistematizada ofreció primero un panorama general del estado de la gestión DEI, contribuyendo a identificar patrones comunes y desafíos compartidos entre las organizaciones participantes.

No obstante, la herramienta presentó algunas limitaciones metodológicas. Por un lado, la muestra se restringió a las empresas que forman parte de la R.E.D., lo cual impidió acceder a empresas pequeñas y medianas y conocer los resultados de empresas que se encuentran por fuera de la comunidad R.E.D. Por otro lado, para reducir la extensión del instrumento, se optó por considerar de manera conjunta el impacto del contexto económico y político al analizar en particular las dimensiones afectadas. Si bien esta decisión facilitó la respuesta y mejoró la tasa de finalización de la encuesta, limitó la posibilidad de distinguir si los efectos observados se debieron principalmente a factores económicos o políticos.



D.E.I.
is NOT
the ENEMY

CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

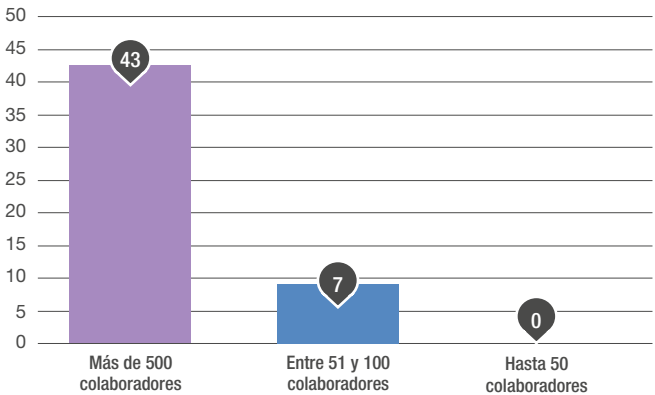
A continuación se describen las características de la muestra de acuerdo con el tamaño. A continuación se describen las características de la muestra de acuerdo con el tamaño, la localización de la casa matriz y el tipo de industria.

Tamaño de las organizaciones

En cuanto al tamaño de las empresas encuestadas, la gran mayoría de las organizaciones. En cuanto al tamaño de las empresas encuestadas, la gran mayoría de las organizaciones cuenta con más de 500 colaboradores (43 de las 50 empresas). Las restantes corresponden a empresas medianas, con una nómina de entre 51 y 500 personas, mientras que ninguna empresa pequeña formó parte de la muestra. Esta composición se explica por el perfil de las compañías que integran la R.E.D. Di Tella.

GRÁFICO 2.1

Tamaño según cantidad de colaboradores



n = 50

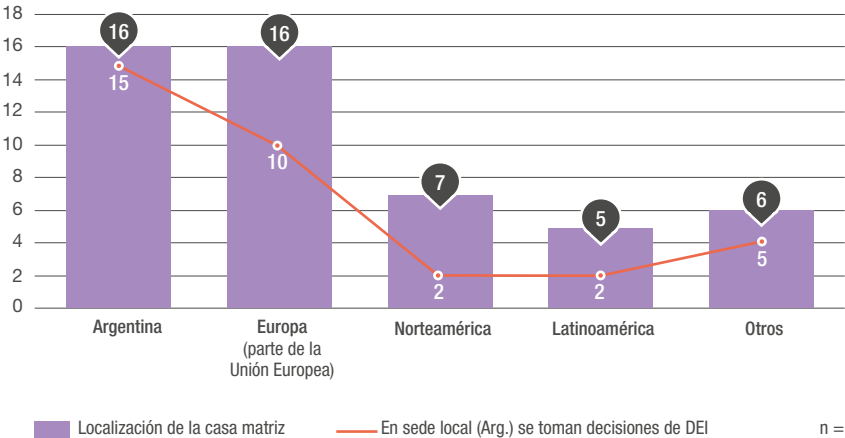
Casa matriz

En cuanto a la localización de la casa matriz, la muestra se distribuyó principalmente entre empresas con sede central en Argentina y en la Unión Europea, cada una representando aproximadamente un tercio del total (16 compañías respectivamente). En menor medida, se registran 7 empresas de América del Norte y 5 de América Latina, mientras que las 6 restantes tienen su casa matriz en otras regiones, como Europa fuera de la Unión Europea y Asia-Pacífico.

De todos modos, a pesar de contar con casa matriz fuera de Argentina, en la mayoría de las empresas el puesto que toma las decisiones DEI se ubica principalmente en la sede local.

GRÁFICO 2.2

Localización de la casa matriz y toma de decisiones



Industria

La muestra se compone de una gran diversidad de industrias, siendo las principales:



Consultoría y Servicios (7 empresas)



Bancos (5 empresas)



Metalurgia (5 empresas)



Bienes de Consumo Masivo (5 empresas)

Las demás empresas pertenecen a Tecnología y Telecomunicaciones, Finanzas, Seguros y Bienes Inmuebles, Energía, Automotriz, entre otras.

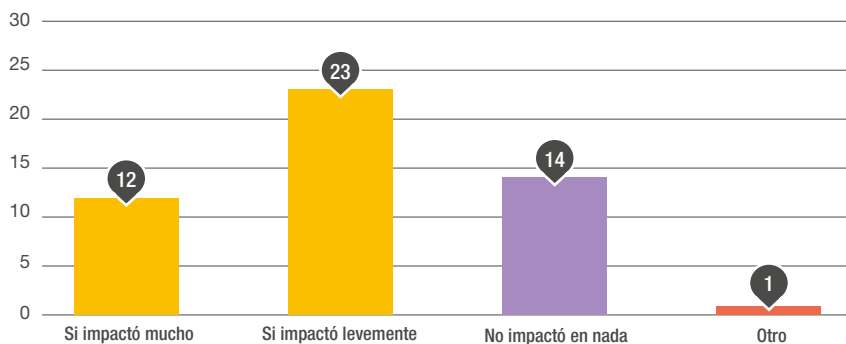


PRINCIPALES HALLAZGOS

En relación con el contexto económico, 7 de cada 10 empresas (70%) identificaron que este tuvo algún tipo de impacto sobre la agenda DEI. De ellas, 12 consideraron que afectó mucho, mientras que 23 señalaron que el efecto fue leve. Por su parte, 14 organizaciones indicaron que el contexto económico no tuvo impacto en sus iniciativas de DEI.

GRÁFICO 2.3

Impacto del contexto económico en la agenda DEI

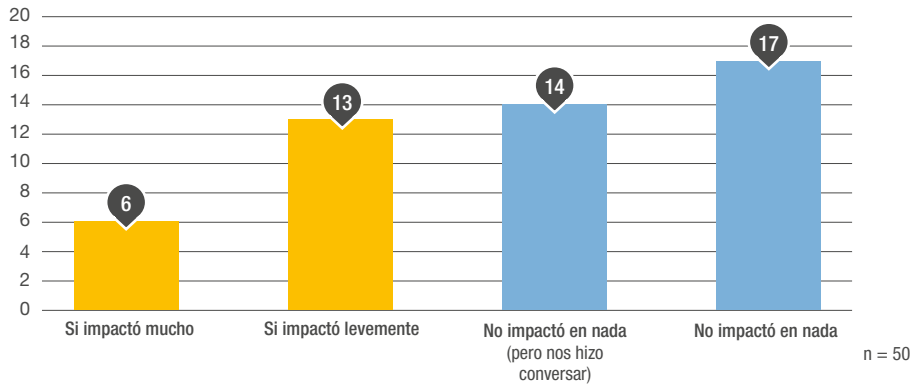


n = 50

Respecto al impacto de lo político, aproximadamente 4 de cada 10 empresas (38%) identificaron algún impacto en su agenda DEI. De las impactadas, apenas 6 consideraron que tuvo mucho impacto y 13 compañías indicaron un impacto leve. Ahora bien, 6 de cada 10 empresas (62%) señalaron que la coyuntura política no tuvo impacto en su agenda DEI o que solo generó conversaciones internas.

GRÁFICO 2.4

Impacto del contexto político en la agenda DEI



Para las empresas participantes que mencionaron haber tenido algún impacto, el relevamiento mostró que el contexto tuvo efectos visibles en distintas dimensiones de la gestión DEI. En 6 de cada 10 empresas se reportaron cambios en el presupuesto asignado a iniciativas de DEI, mientras que en 4 de cada 10 se identificaron impactos en la comunicación institucional. A su vez, 3 de cada 10 compañías señalaron modificaciones en la priorización de los ejes de diversidad, y un número similar mencionó afectaciones en las iniciativas con la comunidad. Finalmente, casi 2 de cada 10 observaron variaciones en las alianzas con organismos gubernamentales, evidenciando que los efectos del contexto se manifestaron con distinta intensidad según la dimensión analizada.



En **6** de cada **10** casos se menciona que hubo cambios en el presupuesto asignado a iniciativas DEI en sus organizaciones.



En **4** de cada **10** se identifica un impacto en la comunicación institucional.



En **3** de cada **10** se registran modificaciones en la priorización de los ejes de diversidad.



En casi **3** de cada **10** se señala que el contexto afectó las iniciativas con la comunidad.



En casi **2** de cada **10** se destaca un impacto en las alianzas con organismos de gobierno.

REFLEXIONES

Los resultados del Pulso DEI 2024 revelaron que, a pesar de atravesar un contexto político y económico complejo, la agenda de diversidad, equidad e inclusión no se detuvo en Argentina. Muchas de las empresas mantuvieron sus iniciativas, mostrando una notable continuidad frente a la incertidumbre.

El principal hallazgo fue que los factores políticos tuvieron una incidencia limitada: aunque el debate público en torno a la diversidad estuvo presente, sólo el 38% de la muestra reportó un impacto de la coyuntura sociopolítica sobre sus iniciativas DEI. En cambio, el componente económico sí mostró un efecto más claro y transversal: el 70% de las empresas percibió que la situación económica afectó de alguna manera sus agendas, ya sea mediante ajustes presupuestarios, cambios en las comunicaciones institucionales, priorización de los ejes de la diversidad o iniciativas con la comunidad.

La primera edición del Pulso DEI ofreció, entonces, una fotografía inicial del estado de la gestión DEI en un momento de cambios en el abordaje de estas temáticas. Sin embargo, los cambios continuos a lo largo de 2025 evidenciaron la necesidad de seguir profundizando, monitoreando y relevando la situación de las empresas. A partir de los aprendizajes obtenidos, el equipo de la R.E.D. Di Tella rediseñó la encuesta Pulso DEI para lanzarla en 2025, ampliando la muestra, incorporando nuevas dimensiones de análisis y permitiendo observar la evolución de la gestión DEI frente al contexto actual.



3.



PULSO DEI 2025



INTRODUCCIÓN

PULSO 2025



Considerando el clima de cuestionamiento a la agenda DEI descrito en la introducción, y atendiendo a la evolución de los cambios en el contexto político y económico entre mediados de 2024 e inicios de 2025, el Pulso DEI 2025 se propuso analizar cómo este escenario se refleja, o no, hacia el interior de las organizaciones. Para ello, se amplió el cuestionario utilizado en la edición anterior y se lo complementó con 3 *focus groups*, que permitieron profundizar en las interpretaciones, experiencias y estrategias de quienes gestionan estos temas.

Con el fin de facilitar la lectura, esta sección se organiza en 5 apartados. El primero presenta una caracterización de la muestra del Pulso DEI 2025. El segundo aborda los resultados generales sobre la percepción del impacto del contexto actual en la gestión DEI, diferenciando por tipo de impacto que tuvieron. El tercer apartado se centra en las organizaciones que sí reportaron impactos, con el objetivo de identificar qué dimensiones de la agenda se vieron afectadas y en qué dirección. El cuarto analiza el caso de las organizaciones que no experimentaron impactos directos pero sí sostuvieron conversaciones internas, examinando los tipos de debates y los sentidos que los gestores atribuyeron a esos intercambios. Finalmente, el quinto apartado presenta las estrategias delineadas por las y los gestores DEI para sostener, adaptar o reorientar el trabajo en este contexto.

Si bien cada apartado se basa, en primer lugar, en los datos provistos por el cuestionario, también se incorporan testimonios seleccionados de los *focus groups* que permiten ilustrar y profundizar los ejes analíticos trabajados.

CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

En esta edición del Pulso DEI se obtuvieron un total de 102 respuestas, lo que permite observar un universo más amplio de organizaciones que en el Pulso DEI 2024. Si bien no se trata de una muestra estadísticamente representativa del tejido empresarial, sí refleja la experiencia de empresas que cuentan con algún nivel de institucionalización de la agenda DEI.

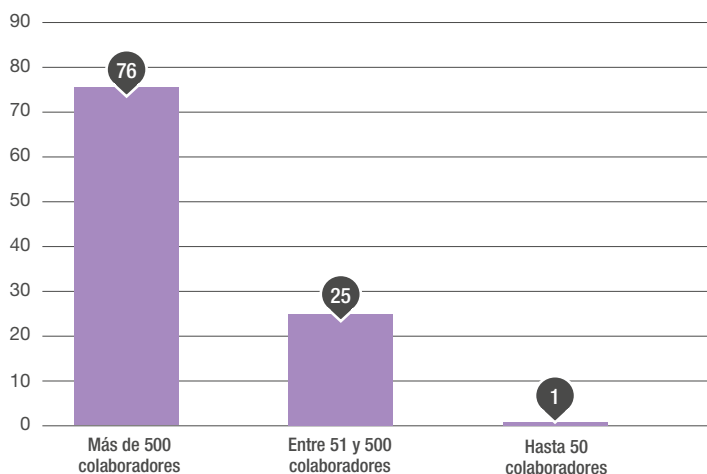
A continuación se describen las características de la muestra en relación con el tamaño, casa matriz, ámbito de decisión, nivel de institucionalización de la agenda DEI y tipo de industria a la que pertenecen las organizaciones participantes:

Tamaño

La muestra se compone principalmente de empresas grandes. De las respondentes 76 tienen más de 500 colaboradores (74,5%), mientras que 25 (24,5%) tienen entre 51 y 500 empleados, y sólo 1 organización (1%) tiene menos de 50 colaboradores.

GRÁFICO 3.1

Tamaño según la cantidad de colaboradores

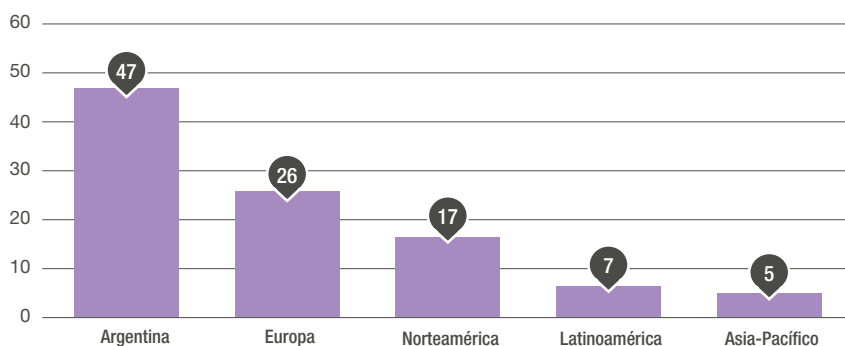


Casa matriz

Casi la mitad de las organizaciones, 47 de ellas (46%), tiene su casa matriz en Argentina. El resto se distribuye entre distintas regiones: 26 (25,5%) tiene su casa matriz en Europa, 17 (16,7%) en Norteamérica, 7 (6,9%) en otros países de América Latina y 5 (4,9%) en países de la región Asia-Pacífico.

GRÁFICO 3.2

Localización de la casa matriz



n = 102

Ámbito de decisión

Entre las 55 organizaciones con casa matriz fuera de Argentina, 42 definen su estrategia DEI fuera del país: 31 (56,4%) lo hace desde la casa matriz, y unas 11 (20%) desde una sede regional (también localizada fuera de Argentina). En cambio, sólo 7 (12,7%) concentra esas decisiones en sedes regionales ubicadas en Argentina, y unas 6 (10,9%) en la sede local.

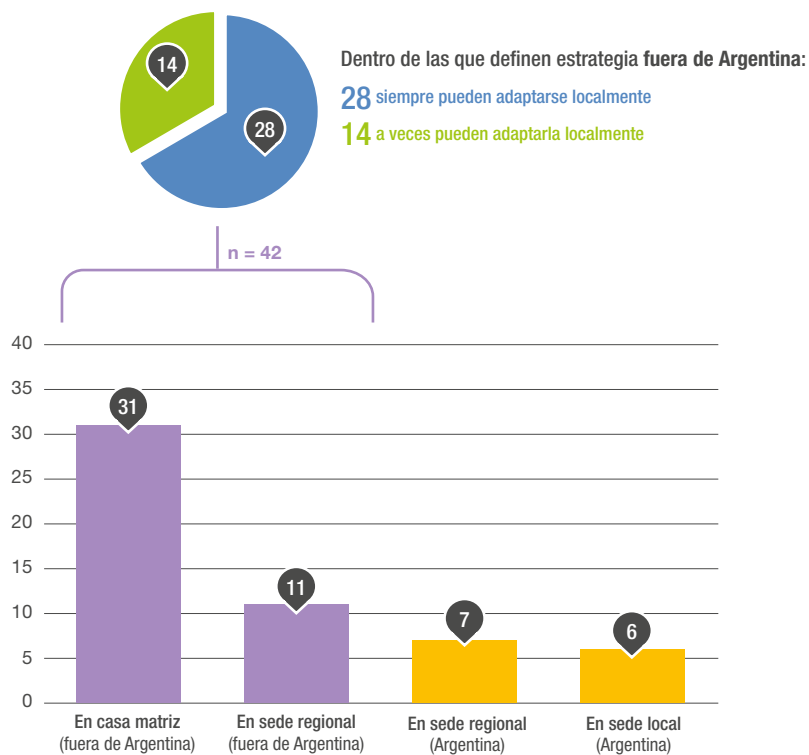
No obstante, entre las 42 organizaciones que definen su estrategia DEI fuera de Argentina, 28 (66,7%) señalan que siempre pueden adaptar las decisiones al contexto

local, mientras que 14 (33,3%) indican que sólo a veces cuentan con esa posibilidad y ninguna señaló que no pueda hacerlo.

Esto sugiere que, aunque las decisiones se toman principalmente en las casas matrices, en la mayoría de los casos existe cierto margen de flexibilidad y adecuación a las realidades locales.

GRÁFICO 3.3

Ámbito de decisión de la estrategia DEI para las empresas que no tienen casa matriz en Argentina



Nivel de institucionalización de la agenda DEI

Para hacer una aproximación sobre el nivel de institucionalización de la agenda DEI entre las organizaciones, se pidió a las personas encuestadas que indicaran desde cuándo gestionan la diversidad, tomando como referencia si sus organizaciones cuentan con al menos una persona asignada al rol de gestión de la diversidad (incluso si cumple esa función de manera parcial) y desde hace cuánto tiempo. A partir de estas respuestas, establecimos cuatro categorías que describen el grado de institucionalización de la agenda DEI:

- **No institucionalizada:** la organización no cuenta con una persona asignada a dicho rol.
- **Institucionalización incipiente:** la organización cuenta con un rol definido de gestión de la diversidad desde hace menos de tres años.
- **Institucionalización en desarrollo:** la organización cuenta con un rol definido con una antigüedad de entre 3 y 5 años.
- **Institucionalización consolidada:** la organización cuenta con un rol definido desde hace más de cinco años.

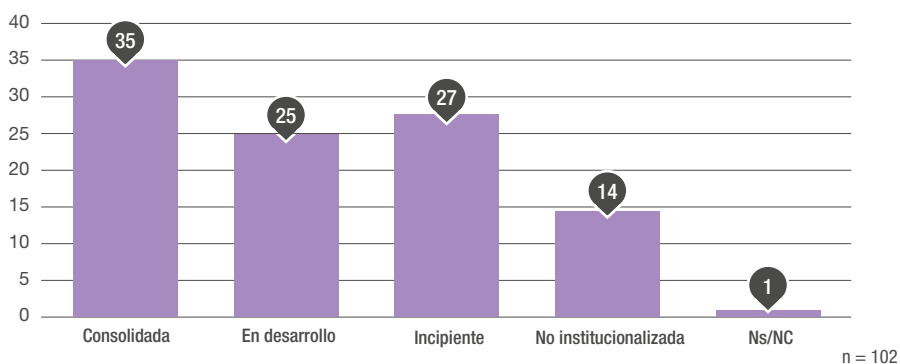
Si bien la noción de institucionalización de la agenda DEI en una empresa es compleja, y una definición exhaustiva debería considerar también otros aspectos, como la existencia de presupuestos específicos, la incorporación de DEI en los sistemas de evaluación y promoción, la presencia de políticas y protocolos formales, entre otros, la designación de roles estables en la estructura organizacional constituye un indicador clave de institucionalización. En este sentido, tomar la presencia y antigüedad de un rol dedicado a la gestión de la diversidad nos permite aproximarnos de manera consistente y comparable al grado de formalización y continuidad de estas agendas dentro de las organizaciones.

Atendiendo a los resultados del cuestionario, observamos que la mayoría de las empresas de la muestra ya cuenta con un recorrido sólido en materia de DEI. Unas 35 (34.3%) cuentan con una institucionalización consolidada. Otras 25 (24,5%) se encuentran en un proceso de desarrollo. Por otro lado, 27 (26,5%) se encuentran todavía en una etapa incipiente, mientras que en unas 14 (13,7%) aún no se ha institucionalizado la agenda DEI, y en un caso (1%) no se obtuvo información suficiente para clasificar su nivel de institucionalización.

lización. En conjunto, estos resultados muestran trayectorias muy diversas, que van desde experiencias consolidadas hasta iniciativas en sus primeras etapas de construcción.

GRÁFICO 3.4

Nivel de institucionalización de la agenda DEI en la empresa



Industria

La muestra se compone de una gran variedad de industrias, siendo las principales:



Energía (12 empresas)



Bancos (10 empresas)



Finanzas, Seguros y Bienes Inmuebles (9 empresas)



Bienes de Consumo Masivo (9 empresas)



Tecnología y Telecomunicaciones (8 empresas)

Las demás empresas pertenecen a Salud e Industria Farmacéutica, Comercio y Retail, Consultoría y Servicios, Alimenticia, Automotriz y Agricultura y Ganadería, entre otras.

PERCEPCIÓN DEL IMPACTO DEL CONTEXTO ACTUAL

Al consultar si el contexto actual tuvo algún impacto en la gestión de la diversidad en sus organizaciones, el **13,7%** de las personas encuestadas indicó que tuvo **mucho impacto** y el **25,5%** señaló que tuvo **algo de impacto**, alcanzando así un **39,2%** de **respuestas afirmativas (40 casos)**.

Por otro lado, un **32,4%** indicó que, si bien el contexto no afectó directamente la gestión DEI, sí **generó conversaciones** internas en torno a cómo venían trabajando esta agenda y de qué manera adaptarla a la coyuntura **(33 casos)**.

Finalmente, un **28,4%** reportó **no haber experimentado impactos significativos**, señalando que sus estrategias de DEI se mantuvieron estables frente a las condiciones externas, y que tampoco se generaron instancias de diálogo o cuestionamiento respecto de la agenda **(29 casos)**.

UN MISMO FENÓMENO, DOS POSIBLES MIRADAS

Los resultados del PULSO 2025 permiten realizar una doble lectura dependiendo de cómo se interprete la situación de las empresas que “no tuvieron impactos concretos pero sí se generaron conversaciones” (32% de las empresas). Es decir, el hecho de que se generen conversaciones puede ser interpretado como un riesgo que impacta negativamente sobre las iniciativas de diversidad o como una oportunidad que refuerza la decisión de seguir trabajando en DEI.



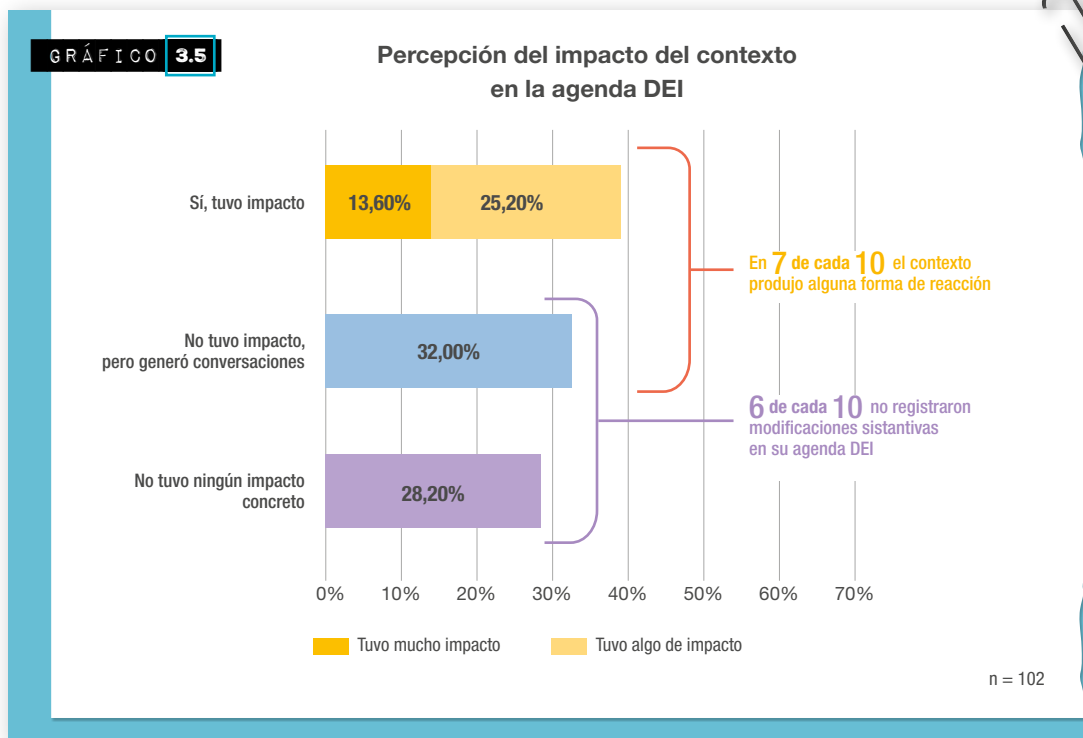
Por lo tanto, si se agrupa **“no tuvo impactos concretos, pero generó conversaciones”**, **“tuvo mucho impacto”** y **“tuvo algo de impacto”** observamos que **en 7 de cada 10 organizaciones el contexto produjo alguna forma de reacción**: ya sea un cambio operativo en sus políticas DEI o, al menos, la necesidad de discutir, revisar o justificar el rumbo de la agenda. El contexto no pasó desapercibido y obligó, como mínimo, a repensar si las estrategias vigentes podían sostenerse o si convenía adoptar un perfil más cauteloso.



Por otro lado, si agrupamos las respuestas **“no tuvo impactos concretos, pero sí generó conversaciones”** con **“no tuvo ningún impacto concreto”**, entonces observamos que **6 de cada 10 organizaciones no registraron modificaciones sustantivas en su agenda DEI**. Esto puede ser interpretado como cierta “inmunidad” frente al contexto, e incluso cierta robustez institucional: la DEI no aparece como una tendencia pasajera, sino como un componente enraizado en la gestión organizacional.

Nota: para más información sobre el alcance conceptual de la categoría “Conversaciones”, ver el apartado metodológico en la introducción.

A continuación, el gráfico presenta estos hallazgos. Para facilitar la lectura comparativa, se agruparon las dos categorías de respuestas afirmativas en una misma barra, diferenciando mediante tonalidades de color la intensidad del impacto.



Para profundizar en estos hallazgos, se examinan a continuación las variaciones en las percepciones de impacto según distintas características de las organizaciones: tamaño de empresa, país de la casa matriz, nivel de institucionalización de la agenda DEI y tipo de industria. Este análisis permite observar si determinados perfiles organizacionales tienden a experimentar el contexto de manera distinta.

Al analizar las respuestas según el **tamaño de la empresa**, se observa que entre las dos categorías mayoritarias, organizaciones con entre 51 y 500 colaboradores y aquellas con más de 500, los porcentajes replican el patrón general. En ambos casos, cerca del 40% de las respuestas señalan que el contexto actual tuvo algún efecto con-

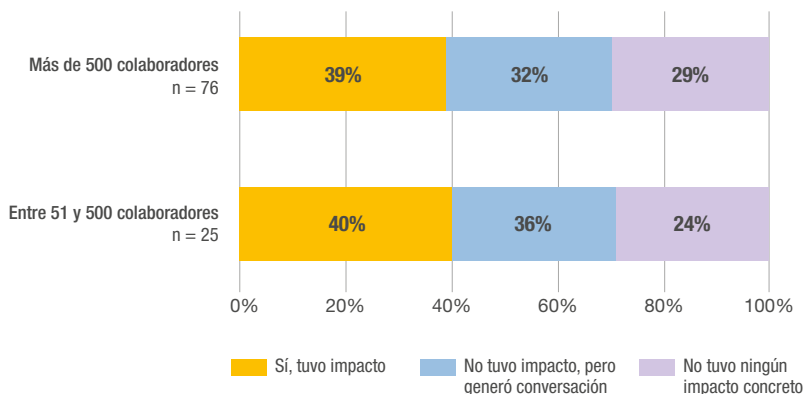
creto en la gestión de la agenda DEI; la opción “no tuvo impacto, pero generó conversaciones” se sitúa entre el 32% y el 36%; mientras que la opción “no tuvo ningún impacto” desciende a valores de entre 24% y 29%.

Dado que la muestra cuenta con una representación casi nula de empresas pequeñas, resulta difícil extraer conclusiones para ese grupo, por lo que queda abierto el interrogante respecto de cómo se manifiesta el impacto en organizaciones de menor tamaño. El siguiente gráfico 2.6 presenta estos resultados. Cabe señalar que se excluyó la categoría de menos de 50 colaboradores, por estar representada únicamente por un caso.

En suma, el tamaño de la empresa no aparece como una variable decisiva en la percepción del impacto sobre la gestión DEI.

GRÁFICO 3.6

Percepción del impacto según el tamaño de la organización



En cambio, la **localización de la casa matriz** sí aparece como un factor relevante para comprender cómo el contexto actual impactó en la gestión de la diversidad, equidad e inclusión (DEI). Las empresas con casa matriz en Norteamérica y en Argentina reportaron una mayor incidencia de impactos directos en sus prácticas, con un 47% y un 42% respectivamente. Sin embargo, en estas dos regiones se observan diferencias

importantes en las demás respuestas: mientras que entre las empresas norteamericanas un 41% indicó no haber tenido impactos concretos pero sí conversaciones internas, en las empresas argentinas ese valor desciende a 28%. A su vez, el porcentaje de organizaciones que no percibieron ningún tipo de impacto se ubica en un 12% entre las empresas norteamericanas y asciende a un 30% en las empresas con casa matriz en Argentina. No obstante, en el caso de las empresas con casa matriz en Norteamérica es importante señalar que el número de respuestas es bajo ($n=17$), por lo que las variaciones observadas deben interpretarse con cautela.

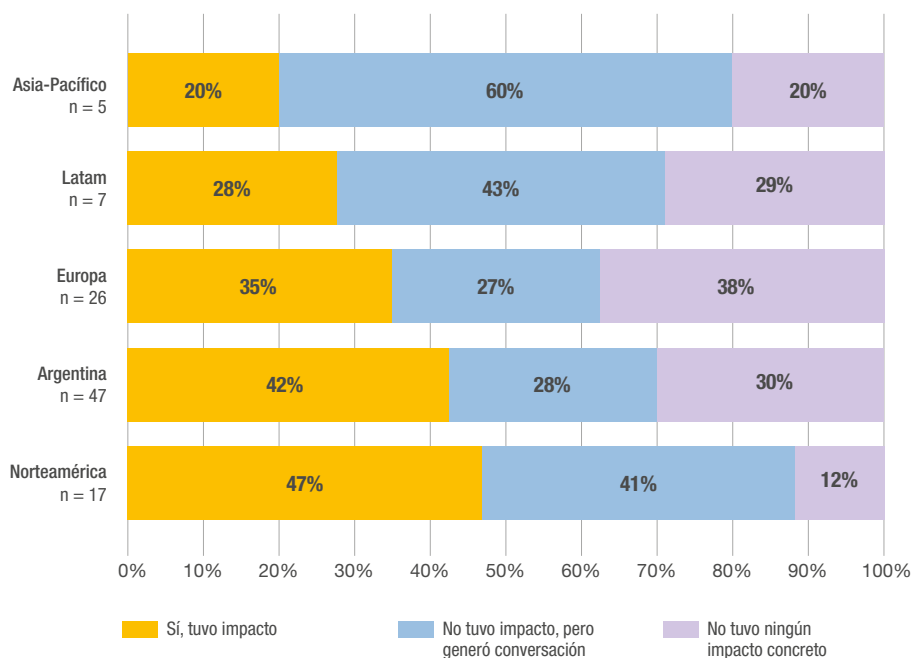
En las empresas con casa matriz en Europa el escenario difiere del promedio. Aquí, el porcentaje de organizaciones que reportaron impactos directos desciende a 35%, por debajo de la media general. En tanto, un 27% indicó no haber tenido impactos pero sí conversaciones, mientras que un 39% señaló no haber registrado ningún tipo de impacto en la gestión DEI.

En el caso de las empresas con casa matriz en Latinoamérica y Asia-Pacífico, si bien el número de casos es reducido, se observa que una proporción menor reporta impactos concretos (29% y 20% respectivamente), mientras que la opción “no tuvo impacto, pero generó conversaciones” alcanza valores mayoritarios (43% y 60%). Las respuestas que indican ausencia total de impacto se mantienen en torno al 29% y 20%, respectivamente.

En síntesis, el contexto económico y político afectó de manera distinta según la localización de la casa matriz: las empresas más afectadas son, en gran medida, aquellas cuya casa matriz se encuentra en países donde, a nivel gubernamental, se han registrado retrocesos o cuestionamientos explícitos a la agenda DEI. El gráfico 2.7 sintetiza estos hallazgos.

GRÁFICO 3.7

Percepción del impacto según casa matriz



Un hallazgo relevante de esta investigación son las variaciones según el **nivel de institucionalización de la agenda DEI**. Contrariamente a lo que podría esperarse, las empresas con una agenda DEI más institucionalizada fueron las que percibieron con mayor intensidad el impacto del contexto económico y político.

En particular, el 49% de las organizaciones con una agenda consolidada y el 48% de aquellas con un agenda en desarrollo, afirmaron que el contexto tuvo efectos concretos sobre su gestión de la diversidad, equidad e inclusión. Este resultado sugiere que la institucionalización de la agenda DEI no actúa como un escudo frente a las turbulencias del entorno, sino más bien como un amplificador de la sensibilidad y la capacidad de detección de esos impactos. Cuanto más desarrollada e institucionalizada está la agenda DEI, más expuesta se encuentra a los cambios externos, porque existen

más prácticas, compromisos, visibilidad y procesos que pueden verse afectados. En ese sentido, las organizaciones con agendas más robustas tienden a mostrarse con mayor conciencia y sensibilidad frente a estos cambios.

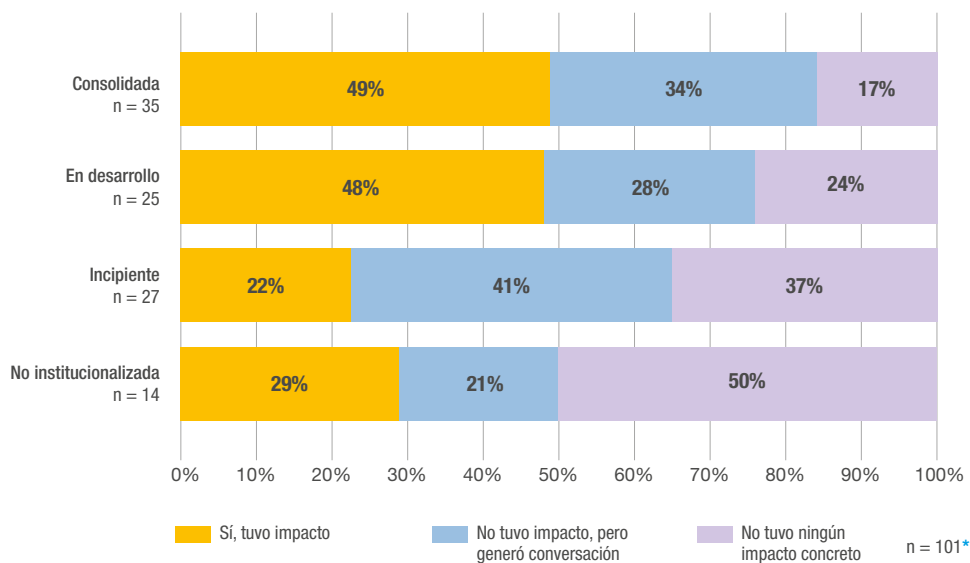
Por el contrario, en los niveles iniciales de institucionalización observamos valores significativamente más bajos. Solo un 22% de las organizaciones con una agenda DEI “incipiente” y un 29% de aquellas con una agenda “no institucionalizada” señalaron haber registrado impactos concretos. Esto no implica que estén “protegidas” del contexto, sino que su agenda DEI todavía tiene un bajo grado de integración en la estrategia organizacional. Al contar con menos desarrollos, responsabilidades formales o estructuras definidas, los posibles efectos del contexto se perciben como más difusos o de menor alcance. Dicho en otras palabras, todavía hay poco que pueda verse alterado o puesto en riesgo.

Ahora bien, en el caso particular de las organizaciones con una agenda “incipiente”, es relevante destacar que un 41% indicó que, si bien no hubo impactos concretos, sí se generaron conversaciones internas sobre DEI. Esto es consistente con el momento organizacional que atraviesan: muchas de estas empresas comenzaron a institucionalizar la agenda justamente en un contexto de transformaciones y tensiones respecto de la DEI. En ese sentido, no necesariamente tenían estructuras consolidadas que modificar, pero sí se produjo un proceso de reflexión, ajuste de sentidos y exploración sobre cómo avanzar. Es decir, lo que cambia en este nivel no es tanto la práctica como la conversación que la habilita.

En conjunto, estos resultados muestran que una agenda DEI consolidada no implica inmunidad ante el contexto, sino una mayor capacidad de registro, interpretación y reacción frente a él. La madurez institucional, en este sentido, va de la mano de una sensibilidad más fina respecto de las transformaciones políticas y económicas.

GRÁFICO 3.8

Percepción del impacto según nivel de institucionalización de la agenda DEI



* Se excluye del gráfico un caso sobre el cual no se obtuvo respuesta sobre el nivel de institucionalización.

El análisis por **industria** debe interpretarse con cautela, dado el bajo número de casos en cada categoría. Aun así, los resultados permiten identificar algunos indicios exploratorios sobre posibles diferencias sectoriales en la forma en que el contexto económico y político impactó en la gestión DEI.

A continuación, se presentan los hallazgos dentro de las cinco categorías más relevantes.



En el grupo de **Finanzas, Seguros y Bienes Inmuebles**, la tendencia se invierte. Solo 3 empresas reportaron impactos concretos, 1 indicó conversaciones internas y 5 señalaron no haber registrado ningún efecto.



En **Energía**, las respuestas se distribuyen de manera relativamente equilibrada: 4 empresas señalaron haber tenido impactos concretos, 3 indica-

ron que el contexto no produjo impactos pero sí generó conversaciones y 5 afirmaron no haber experimentado ningún impacto concreto.



En el sector **Bancos**, se observa una mayor presencia de impactos directos: 5 empresas reportaron impactos en su gestión DEI, mientras que 4 mencionaron haber sostenido conversaciones internas y solo 1 declaró no haber registrado ningún impacto.



En **Salud e Industria Farmacéutica**, 5 organizaciones mencionaron impactos concretos, 1 indicó conversaciones sin cambios específicos, 1 no reportó impacto y otra no respondió a este ítem.



Por último, en **Tecnología y Telecomunicaciones** se observa una distribución pareja: 3 empresas reportaron impactos concretos, 3 mencionaron conversaciones internas y 2 no observaron ningún efecto.

Estos hallazgos, aunque deben interpretarse con cautela, sugieren que el tipo de industria también es una variable relevante al considerar cómo el contexto actual impacta en la agenda DEI. Sin embargo, es posible que estas variaciones remitan más al nivel de institucionalización de la agenda en cada sector que a la industria en sí. Por ejemplo, en Bancos, donde se observa una mayor proporción de impactos concretos, 8 de las 10 organizaciones cuentan con agendas DEI consolidadas o en desarrollo. En contraste, en Energía, donde las respuestas son más heterogéneas, predomina un perfil institucional igualmente diverso: 3 organizaciones con agendas no institucionalizadas, 3 con institucionalización incipiente, 2 en desarrollo, 3 consolidadas y 1 caso que no supo responder. Esta composición ayuda a contextualizar la dispersión de resultados del sector, donde el impacto del contexto se percibe de manera más desigual.

En conjunto, estos resultados sugieren que el impacto del contexto varía no sólo según el tipo de industria, sino también según el grado de desarrollo de las agendas DEI al interior de cada sector tal como se mostró anteriormente en este informe. Sectores con agendas más institucionalizadas tienden a mostrar mayor sensibilidad a los cambios del entorno, mientras que aquellos con desarrollos más incipientes reportan impactos más difusos o débiles.

Un malestar silencioso

Un aspecto relevante que surgió en los *focus groups* es que, **más allá de si registraron o no cambios concretos dentro de sus empresas**, las y los gestores DEI reconocen que actualmente predomina, tanto a nivel nacional como internacional, un clima de **cuestionamiento hacia la agenda de diversidad**, equidad e inclusión. Este clima se traduce en sensaciones compartidas que incluyen **preocupación, impotencia, retroceso, tristeza y frustración**, especialmente porque ciertas discusiones y consensos previamente instalados vuelven a ponerse en duda.

RETROCESO Tristeza Impotencia PREOCUPACIÓN Frustración

En las organizaciones donde las personas referentes señalaron que no hubo impactos en la gestión de la agenda DEI, aparece una percepción compartida: aun cuando no se hayan registrado efectos concretos, existe la sensación de que el clima de cuestionamiento permanece latente y podría eventualmente permear hacia adentro. Esta posibilidad genera preocupación, ya que, si bien el contexto no habría adquirido aún la fuerza necesaria para traducirse en cambios dentro de sus empresas, no pasa desapercibido para quienes gestionan estas agendas.

“La preocupación es que eso no afecte tu propio entorno (...). Por lo menos en mi rol, que esto no llegue a mayores y que no llegue a tu propia empresa.”

(E.F., empresa argentina, grupo focal: sin impactos)

“Yo creo que es parte del entorno actual pero no llega a tener la masividad necesaria como para visibilizarlo. En mi empresa no es un tema que se traiga, pero la problemática está.”

(A.N., empresa europea, grupo focal: sin impactos)

En algunos casos, si bien la agenda DEI continúa desarrollándose institucionalmente, se señala una **merma en el entusiasmo y la participación** entre las y los colaboradores que opera como una señal de alerta interna:

“Mi sensación es que lo que falta, que sí antes había, era entusiasmo y empuje desde distintas áreas. Antes todos querían formar parte. Ahora, cuando miro informes de participación, los números no acompañan. No sé si es desencanto o pérdida de sensibilidad, pero se siente.”

(G.B., empresa europea, grupo focal: sin impactos)

Por otro lado, algunas personas describen que el contexto actual fortalece a los grupos que ya venían sosteniendo posiciones críticas, es decir, a quienes nunca apoyaron la agenda DEI pero que previamente no se sentían habilitados a expresarse en contra de ella. No es que ello se haya traducido en una oposición extendida o mayoritaria, pero sí observan que en la actualidad estos grupos cuentan con una **mayor legitimidad para expresar cuestionamientos** que antes quedaban aislados. No se trata, en la mayoría de los casos, de un retroceso estructural en las políticas, sino de un **reacomodamiento del clima interno**, donde el apoyo explícito a la agenda DEI puede disminuir mientras emergen voces críticas que antes permanecían en silencio:

“En la compañía lo que pasó es que los detractores de siempre se fortalecieron. Son los mismos, pero ahora toman más la palabra. La agenda sigue, pero esos comentarios aparecen un poco más.”

(V.O., empresa argentina, grupo focal: sin impactos)

*“De vuelta, aparecen comentarios que por ahí no estaban apareciendo.
Pero no es que te hacen tambalear la agenda.”*

(R.A., empresa europea, grupo focal: sin impactos)

En síntesis, incluso entre quienes no identifican impactos directos en la gestión de la diversidad, se reconoce un **malestar silencioso**: la percepción de que ciertos consensos que antes se daban por sentados vuelven a discutirse y la necesidad de sostener activamente la legitimidad de la agenda DEI puertas adentro.



ZOOM SOBRE EL IMPACTO DEL CONTEXTO ACTUAL

Sobre las dimensiones observadas

Como parte del cuestionario del Pulso DEI 2025, se solicitó a quienes reportaron haber percibido impactos del contexto actual en sus organizaciones que identificaran aquellas dimensiones de la agenda DEI que se vieron particularmente afectadas.

Las dimensiones incluidas fueron las siguientes:

- **Priorización de ejes DEI.** La gestión DEI abarca diferentes ejes de trabajo, como género, diversidad sexual, discapacidad, generaciones, pertenencia étnica, entre otros. Esta dimensión busca identificar qué ejes se trabajan con mayor intensidad, cuáles se priorizan o a cuáles se intenta dar más visibilidad dentro de la estrategia organizacional.

Una de las hipótesis de la investigación era que los discursos actuales contra la llamada “agenda woke” habrían afectado especialmente los ejes de trabajo vinculadas a la equidad de género y la diversidad sexual, lo que habría llevado a muchas organizaciones a relegar estos temas en favor de otros percibidos como menos controversiales en este contexto.

- **Presupuesto.** Esta dimensión refiere a los recursos económicos asignados a las distintas iniciativas DEI dentro de la compañía, ya sean capacitaciones, eventos o piezas comunicacionales.

Una de las hipótesis iniciales de esta investigación planteaba que el presupuesto destinado a estas actividades sería una de las dimensiones más afectadas, con una reducción significativa de los recursos asignados.

- **Comunicación externa.** Esta dimensión comprende las piezas comunicacionales hacia afuera de la organización: campañas publicitarias, publicaciones en redes sociales, participación en eventos públicos asociados a DEI, en-

tre otras. En síntesis, aborda cómo la compañía construye su imagen pública en relación con la agenda DEI.

Otra hipótesis fue que la comunicación externa podría ser una de las dimensiones más afectadas, por la exposición pública, sus implicancias ante casa matriz y su escrutinio público.

- **Comunicación interna.** Esta dimensión abarca las acciones comunicacionales orientadas al interior de la organización: conmemoración de efemérides vinculadas a DEI, promoción de actividades, uso de vocabulario inclusivo, campañas internas o espacios de diálogo sobre estos temas.

Como hipótesis, se consideró que aquellas empresas que registraran impactos podrían haber reducido la frecuencia o la visibilidad de este tipo de comunicaciones, así como también modificado el uso del vocabulario.

- **Alianzas e iniciativas con terceros vinculadas a DEI.** Esta dimensión comprende las acciones conjuntas con organismos de gobierno e internacionales u organizaciones de la sociedad civil que trabajan en DEI. Incluye por ejemplo, cooperación para realizar capacitaciones, revisar políticas de contratación, así como acciones públicas conjuntas (firma de compromisos públicos, eventos, etc.).

La principal hipótesis fue que el contexto actual, y especialmente la suspensión de líneas de trabajo en DEI dentro del gobierno nacional, habría afectado la colaboración con organismos estatales.

- **Capacitaciones.** Esta dimensión refiere a una de las instancias centrales de la gestión DEI: las actividades de sensibilización y formación de colaboradores en temas de diversidad, equidad e inclusión.

Se partió de la hipótesis de que en el contexto actual las organizaciones podrían haber reducido la frecuencia de las capacitaciones, o modificado los temas abordados.

- **Políticas de contratación y desarrollo de carrera orientadas a promover la DEI.** Esta dimensión abarca las iniciativas destinadas tanto a favorecer la inclusión laboral de grupos históricamente excluidos como a promover una representación más equitativa en los distintos niveles jerárquicos. Incluye, por ejemplo, políticas equitativas con targets de cumplimiento para incrementar

la participación de mujeres, así como para promover el acceso y la permanencia laboral de personas con discapacidad o personas trans.

Aquí la hipótesis apuntaba a que, frente al cuestionamiento actual de la agenda DEI, aquellas organizaciones que contaban con estas iniciativas las descontinuaron.

- **Encuestas de clima laboral.** Esta dimensión considera la inclusión de DEI como eje de análisis en las encuestas de clima laboral, con el fin de conocer en qué medida las y los colaboradores perciben que sus organizaciones promueven la diversidad y la inclusión.

La hipótesis era que, en un contexto de restricción de recursos y repliegue de las estrategias DEI, las organizaciones dejarían de considerar relevante la inclusión de esta dimensión en las encuestas de clima laboral.

Cabe destacar que este listado no es exhaustivo ni abarca todas las iniciativas posibles en materia de DEI, pero permite identificar los principales núcleos de gestión dentro de la agenda. Es cierto también que algunas dimensiones están estrechamente vinculadas: por ejemplo, un cambio en la priorización de ejes DEI suele repercutir en todas las demás. Sin embargo, distinguirlas analíticamente resulta clave para comprender la profundidad de los impactos y, sobre todo, para analizar en qué medida el contexto actual logra permear las estrategias DEI. Sin embargo, distinguirlas analíticamente resulta clave para comprender la profundidad de los impactos y, sobre todo, para analizar en qué medida el contexto actual logra permear las estrategias DEI, y si esa influencia se manifiesta principalmente en acciones hacia fuera, que configuran la imagen pública de la empresa, o también en las prácticas internas.

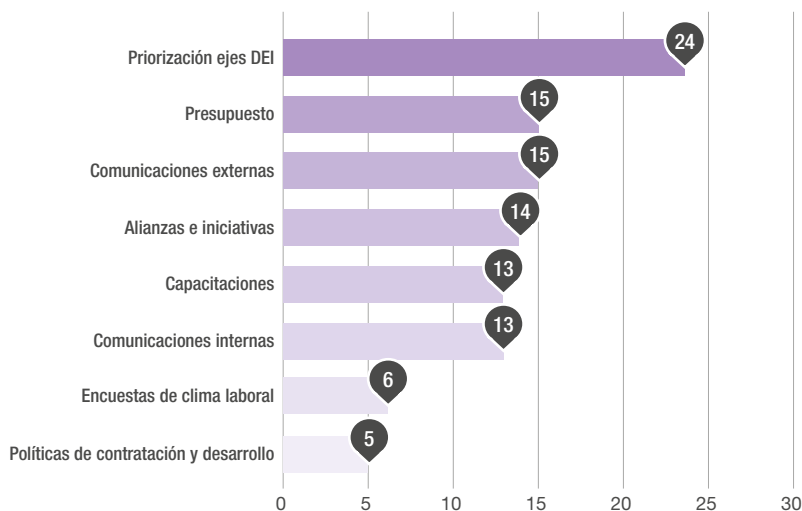
Por último, es importante advertir que no todas las organizaciones tienen el mismo grado de desarrollo en cada una de estas dimensiones. Existen empresas que, por ejemplo, no cuentan con políticas formales de contratación y desarrollo de carrera orientadas a la inclusión, pero sí realizan capacitaciones internas. En este sentido, los resultados presentados a continuación deben leerse con cautela: el hecho de que una dimensión no se haya visto afectada no implica necesariamente que la empresa esté blindada, sino que podría no haber tenido desarrollo previo en ese ámbito.

Ranking de las dimensiones más afectadas

Entre las 40 empresas que reportaron impactos del contexto económico o político, se identificaron cambios en diversas dimensiones de la agenda DEI. Los resultados muestran que la dimensión más afectada fue la **priorización de los ejes DEI**, mencionada por **24 organizaciones** (60%). En segundo lugar aparecen el presupuesto y las comunicaciones externas, señaladas por 15 organizaciones cada una (37,5%). Las alianzas e iniciativas con otros actores, las capacitaciones y las comunicaciones internas también se identifican como dimensiones afectadas, aunque en menor medida, con entre 13 y 14 organizaciones (32,5%–35%). Las dimensiones menos impactadas fueron las encuestas de clima laboral sobre DEI, mencionadas por 6 organizaciones (15%), y las políticas de contratación y desarrollo orientadas a promover la diversidad y la inclusión, citadas por 5 organizaciones (12,5%).

GRÁFICO 3.9

Dimensiones de la agenda DEI que se vieron afectadas*



n = 40

* Respuesta de opción múltiple.

Al desagregar las respuestas según el tamaño de la organización, la casa matriz, el nivel de institucionalización de la agenda DEI y el tipo de industria, se observan algunas variaciones menores. Sin embargo, en varias de estas categorías la cantidad de casos disponibles es muy reducida, lo que limita la posibilidad de realizar comparaciones significativas. Aun así, surge un patrón consistente que consideramos relevante destacar: en todos los casos, **la priorización de los ejes DEI aparece sistemáticamente como la dimensión más afectada.**

Para comprender con mayor detalle cómo se vio afectada cada dimensión de la agenda DEI, el cuestionario del PULSO DEI 2025 incluyó una **pregunta de opción múltiple** en la que las personas que gestionan estas agendas podían indicar todos los cambios que hubieran ocurrido en sus organizaciones, así como sumar respuestas adicionales en caso de que sus experiencias no estuvieran contempladas en la lista. A partir de esta información, se identifican una serie de patrones que permiten describir el modo en que las empresas ajustaron, moderaron o reorientaron sus estrategias durante el último año.

En primer lugar, entre las organizaciones que modificaron la **priorización de los ejes DEI**, se observa una tendencia a desplazar la atención hacia temáticas percibidas como menos controversiales, como discapacidad o generaciones, y, en algunos casos, una disminución del trabajo en ejes que antes eran centrales, especialmente los vinculados a género y diversidad sexual. Este cambio suele reflejarse a través de decisiones explícitas de evitar ciertos temas para prevenir resistencias internas o externas.

En el caso del **presupuesto**, se observa una reducción de fondos asignados a las iniciativas DEI. Algunas organizaciones informaron que sostuvieron el mismo presupuesto nominal que en años anteriores sin ajustes por inflación, lo que en la práctica supone una reducción del presupuesto real, mientras que otras reportan directamente una disminución nominal de los fondos asignados a iniciativas DEI.

Las modificaciones en **comunicación externa** se traducen principalmente en una menor presencia de campañas sobre DEI en redes y en una readecuación de los mensajes públicos, que tienden a volverse más neutros o menos explícitos. También se advierte una reducción en la participación institucional en eventos o actividades públicas vinculadas a estos temas.

En cuanto a las **alianzas e iniciativas con terceros**, los principales cambios se expresan en la interrupción o disminución de vínculos con organismos de gobierno,

aunque también algunas organizaciones disminuyeron sus alianzas con organizaciones de la sociedad civil y organismos internacionales.

En relación con las **capacitaciones**, los cambios reportados combinan una menor frecuencia que en años anteriores como así también algunas modificaciones en los contenidos, particularmente en aquellos temas que se considera que podrían generar mayor controversia (como aquellos asociados a género y diversidad sexual).

Las transformaciones en **comunicación interna** incluyen la suspensión de algunas efemérides vinculadas a la agenda DEI, una menor frecuencia de mensajes internos y una disminución general de la promoción de actividades relacionadas.

Por último, si bien las **encuestas de clima laboral** y las **políticas de contratación y desarrollo** fueron las dimensiones menos mencionadas como afectadas, las organizaciones que sí registraron cambios indican reducciones o eliminaciones de preguntas sobre DEI en los instrumentos de clima, y ajustes en los procesos de selección y promoción que implican un retroceso en los enfoques de diversidad previamente incorporados.

Para conocer el detalle cuantitativo de cada dimensión (frecuencias y porcentajes), se puede consultar las tablas correspondientes en la sección A.1 del Anexo, disponible como documento aparte.



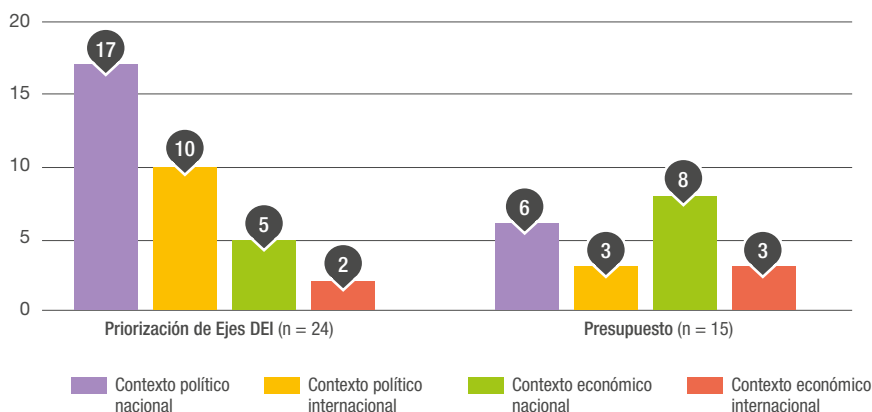
¿Economía o política?

Con el objetivo de identificar con mayor precisión el impacto del contexto económico y político en la gestión de la agenda DEI, se solicitó a quienes respondieron el cuestionario que señalaran, para cada una de las dimensiones en la que percibieron cambios concretos, cuál había sido el factor predominante. Para ello se distinguió entre cuatro posibles influencias: el contexto político nacional, el contexto político internacional, el contexto económico nacional y el contexto económico internacional.

Al analizar los resultados, se observa en primer lugar que —con la excepción del presupuesto, donde más de la mitad de las organizaciones atribuyen los cambios al contexto económico— los factores económicos no parecen tener un peso explicativo central para entender estas transformaciones. Por el contrario, los contextos político nacional e internacional son los que muestran mayor incidencia en las demás dimensiones. Por ejemplo, entre las 24 organizaciones que reportaron cambios en la priorización de los ejes DEI, 17 lo atribuyen a los cambios suscitados en contexto político nacional y 10 a cambios en el contexto político internacional, mientras que solo 5 lo atribuyen a cambios en el contexto económico nacional y 2 al contexto económico internacional.

GRÁFICO 3.10

Factores a los que se atribuyen los impactos en la priorización de ejes DEI y el presupuesto*



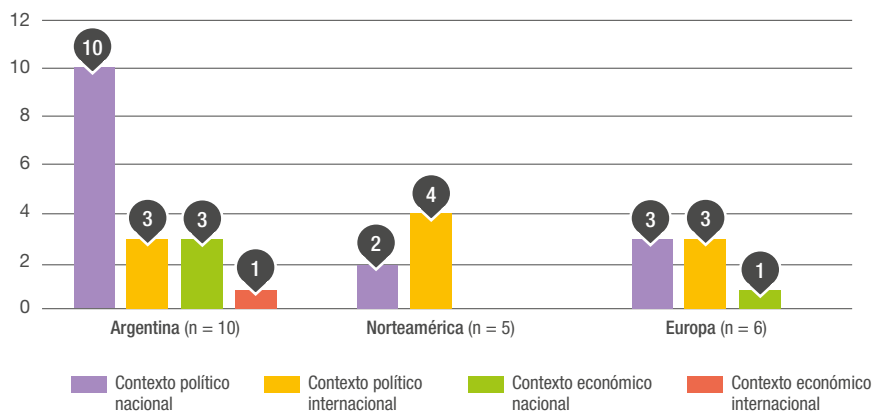
* Respuesta de opción múltiple.

“Para observar el detalle de los factores a los que se atribuyen impactos en las diferentes dimensiones de la agenda DEI, se puede consultar las tablas correspondientes en la sección A.2 del Anexo, disponible como documento aparte.”

Asimismo, se advierte una diferencia considerable según el origen del capital de las organizaciones: entre las empresas argentinas, el contexto político local adquiere un peso explicativo mucho más marcado; mientras que en las organizaciones de capitales extranjeros también se señala como un factor relevante la influencia del contexto político internacional. Particularmente, entre las empresas norteamericanas y europeas, suele tener un peso explicativo central.

GRÁFICO 3.11

Factores a los que se atribuyen los impactos en la priorización de ejes DEI y el presupuesto según casa matriz*



* Respuesta de opción múltiple.

Para observar en detalle estas variaciones, se puede consultar las tablas correspondientes en la sección A.3 del Anexo, disponible como documento aparte.

Sin embargo, que los factores políticos aparezcan como predominantes en los resultados del cuestionario no debería llevarnos a desestimar el impacto del contexto económico. Un emergente central de los *focus groups* es que, para quienes gestionan la agenda DEI, los contextos económico y político tienden a retroalimentarse. Existe

consenso en que las crisis económicas colocan a esta agenda en una posición de mayor vulnerabilidad, ya que suelen ser consideradas como iniciativas prescindibles frente a otras urgencias organizacionales. Como sintetizó una de las participantes:

“En esta crisis económica que estamos atravesando todo va en baja, Entonces, lamentablemente, y todos sabemos, no hay nada raro en lo que voy a decir, pero lamentablemente, cuando hay que recortar presupuesto más o menos arrancamos por acá. Veo que todos mis colegas asienten, o sea que todos sabemos de lo que estamos hablando.”

(J.M., empresa europea, grupo focal: conversaciones e impactos)

Ahora bien, una de las distinciones clave que surgió en el intercambio grupal tiene que ver con diferenciar los casos donde la agenda DEI efectivamente queda relegada por restricciones económicas reales, de aquellos en los que la crisis económica funciona como una **justificación** para tomar decisiones que son, en última instancia, políticas. Algunas personas gestoras describieron situaciones en las que la falta de presupuesto convive con cierto esfuerzo institucional por sostener esta agenda, incluso con limitaciones:

“Estamos en una situación compleja a nivel compañía, con una reestructuración y bueno, como que pasó a dejar de ser prioridad diversidad e inclusión. Pero porque hoy las personas en sí están necesitando otro tipo de procesos y otro tipo de cuestiones, por la situación que estamos viviendo, no porque institucionalmente dejemos de darle ese empuje. De hecho, tenemos algunas formaciones [en DEI] pendientes para este año. Pero honestamente, tampoco tenemos presupuesto, entonces no podemos hacer muchas cosas.”

(M.G., empresa europea, grupo focal: sin impactos)

En otros casos, sin embargo, los ajustes realizados sobre la agenda DEI respondieron más claramente a cambios políticos, tanto nacionales como internacionales, donde la crisis económica es mencionada como un argumento secundario o complementario. En particular, surgió con fuerza la referencia al giro político en Estados Unidos y su efecto cascada sobre las filiales locales:

“A mi me cancelaron todos los proyectos [sobre DEI] este año (...) En enero nos dijeron que fue por los comentarios de Trump, de todo este avance de la derecha, de la ultraderecha (...) En Estados Unidos ya quitaron todo lo que es diversidad (...) y en Argentina usan el argumento de que la situación del país está mal.”

(I.M., empresa europea, grupo focal: conversaciones e impactos)

Estas lecturas permiten matizar los resultados del cuestionario: si bien el **contexto político**, tanto nacional como internacional, aparece como el factor con mayor peso para explicar los cambios en la mayoría de las dimensiones analizadas, la frontera entre economía y política suele ser más difusa. Más que influencias separadas, lo que se observa es que ambos contextos se entrelazan y se potencian mutuamente, dando lugar a decisiones donde economía y política operan de manera conjunta al redefinir prioridades, ritmos y alcances de la agenda DEI.

Género y diversidad sexual: los ejes más expuestos al contexto político

Un aspecto que sobresale en los *focus groups* es que dentro de la agenda DEI hay dos ejes particularmente afectados: género y diversidad sexual. Lejos de constituir episodios aislados o circunscritos a ciertas empresas, estos temas aparecen una y otra vez como los primeros en ser cuestionados, relativizados o directamente desalentados. En los relatos de las personas que gestionan la agenda DEI se vuelve evidente que, a

diferencia de otros momentos, hoy hay ciertos temas sobre los que “no conviene” avanzar. Una de las participantes lo sintetiza con claridad al describir las limitaciones que le impusieron para realizar un diagnóstico de DEI en su organización:

“Este año me aprobaron hacer diagnóstico [sobre DEI] pero me dijeron ‘no podes hacer preguntas LGBT, no podes hacer preguntas con respecto a género, si de discapacidad’. Entonces, se puede hablar de cosas que no incomoden (...) lo que termina con que a mi me terminan censurando porque, bueno, si te hablo de LGBT, ‘qué pesada’, si te hablo de género ‘qué pesada’”

(I.M., empresa europea, grupo focal: conversaciones e impactos)

En otros casos, aunque los temas no hayan sido retirados por completo de la agenda, sí se observa un retraimiento en la exposición pública. Se los sigue trabajando, pero en un registro mucho más prudente. Aun cuando algunas organizaciones continúan avanzando en políticas de reconocimiento de derechos para el colectivo LGBTIQ+, prefieren mantener un perfil bajo, como lo ilustra el siguiente testimonio:

“Hay ejes de la diversidad que son más fáciles abordar, pero diversidad sexoafectiva cuesta... Este año hicimos un protocolo de acompañamiento de transición de género porque alguien particularmente lo solicitó. Pero los casos son muy poquitos y la reacción fue ‘guardemos ese protocolo, pero no salgamos a comunicar porque puede generar incomodidad’”

(C.P., empresa argentina, grupo focal: conversaciones e impactos)

Aunque no todas las organizaciones reportaron restricciones tan directas, se percibe un clima general de cautela y retraimiento, especialmente en lo que respecta a la comunicación pública de estos ejes. Incluso en empresas donde no se registraron cambios formales, las personas referentes señalan un corrimiento en la visibilidad: temas

que antes se comunicaban activamente ahora suelen moderarse para no “sobresalir”. Así lo expresa una participante de una compañía de capitales asiáticos al referirse al mes del orgullo:

“Para el mes del orgullo, todos en LinkedIn, antes mostraban sus logos, teñidos con la bandera y de golpe, se llamaron al silencio muchas compañías”

(M.O., empresa latinoamericana, grupo focal: conversaciones e impactos)

Una observación similar realizó otra participante al analizar la comunicación corporativa durante el mes de marzo, históricamente una fecha clave para las acciones vinculadas al eje de género:

“Años anteriores, vos veías el mes de marzo y explotaba, explotaba la valentía, explotaba el discurso. Y bueno, no sé si alguien se puso a mirar el mes de marzo, qué pasó en el 2025. Yo no vi explotar nada.”

(J.M., empresa europea, grupo focal: conversaciones e impactos)

En un contexto político marcado por discursos públicos que cuestionan o desacreditan con particular énfasis las políticas de género y las orientadas al reconocimiento de derechos del colectivo LGBTQ+, muchas organizaciones que anteriormente abordaban estos temas de manera visible optan hoy por replegarse, moderar su nivel de exposición o priorizar otros ejes de la agenda DEI considerados “menos controversiales”.

¿Por qué algunas empresas enfrentan mayores restricciones en la gestión de la agenda DEI?

Si bien el cuestionario permitió identificar que las empresas argentinas y las norteamericanas son, en términos generales, las más expuestas a los efectos del contexto político, los testimonios de los *focus groups* ayudan a comprender con mayor precisión cómo estas tensiones se traducen en impactos concretos sobre la agenda DEI. En particular, varias organizaciones orientadas al mercado estadounidense, y especialmente aquellas que mantienen contratos con el gobierno federal, describieron una parálisis de sus iniciativas a raíz de los cambios regulatorios impulsados por la administración Trump a comienzos de año.

En estos casos, las medidas adoptadas repercutieron simultáneamente en múltiples dimensiones. Así lo sintetizó un participante del focus group de “conversaciones e impactos” al detallar el nivel de revisión y ajuste que se vieron obligados a implementar:

“Todo lo que veníamos haciendo en temas de diversidad tuvo que pasar por una revisión adicional con los equipos de legales de Estados Unidos, independientemente de donde se haga la actividad, ya sea en Argentina, en India o en Japón (...) Tuvimos que hacer una revisión de algunos contenidos que habíamos identificado como de alto riesgo por los temas que abordaban —personas trans, pronombres, inequidad de género, temas raciales—, en base al feedback que veníamos recibiendo del área legal (...) y ahora estamos haciendo los ajustes necesarios para bajar el nivel de riesgo sin discontinuar el contenido.”

(EM, empresa europea, grupo focal: conversaciones e impactos)

En definitiva, estos casos muestran que no todas las organizaciones cuentan con el mismo margen de acción para sostener sus agendas de diversidad, equidad e

inclusión. Mientras algunas pueden redefinir prioridades o moderar su nivel de exposición pública, otras, particularmente aquellas más fuertemente vinculadas al mercado norteamericano o dependientes de contratos con el gobierno federal, se encontraron mucho más expuestas a los cambios políticos recientes. En estos contextos, las posibilidades de maniobra se reducen significativamente y las decisiones en materia de DEI quedan condicionadas por lineamientos externos que inciden de manera directa sobre la priorización de ejes, los contenidos de capacitación y la comunicación institucional.



4.

CONVERSACIONES





¿TIENEN IMPACTO LAS CONVERSACIONES?

Al inicio de este informe se indicó que la categoría “conversaciones” fue incorporada para captar matices en el impacto del contexto actual sobre las organizaciones. Su objetivo es identificar efectos más sutiles que podrían pasar desapercibidos si únicamente se preguntara por cambios concretos en la gestión DEI. En este sentido, la categoría permite conocer el clima interno de las organizaciones: aun cuando no se haya implementado ninguna modificación formal, indica si el contexto generó algún tipo de repercusión o debate dentro de la empresa.

Para profundizar en la naturaleza de estas conversaciones, una categoría ya presente en el PULSO 2024, en esta edición se incorporó una pregunta adicional dirigida a quienes señalaron haber tenido este tipo de discusiones. Allí se solicitó seleccionar, de una lista de posibles conversaciones o debates internos vinculados a la agenda DEI, todas aquellas que coincidieran con la experiencia de su organización. Las opciones no fueron azarosas: surgieron de comentarios que el equipo de la R.E.D. sistematizó a partir de intercambios informales con referentes de distintas empresas entre 2024 y 2025.

La lista incluyó cinco opciones asociadas a cuestionamientos sobre alguna dimensión del trabajo en DEI y una opción vinculada a la reafirmación de esta agenda.

Conversaciones referidas a cuestionamientos:

- Posibilidad de suspender políticas de contratación y desarrollo orientadas a DEI
- Cuestionamiento del uso del lenguaje inclusivo
- Suspensión de alianzas e iniciativas con terceros (gobierno, organismos internacionales, organizaciones de la sociedad civil)
- Cambios en la priorización de ejes DEI
- Conveniencia de adoptar un perfil más bajo

Conversación de reafirmación:

- Convicción de sostener la agenda DEI

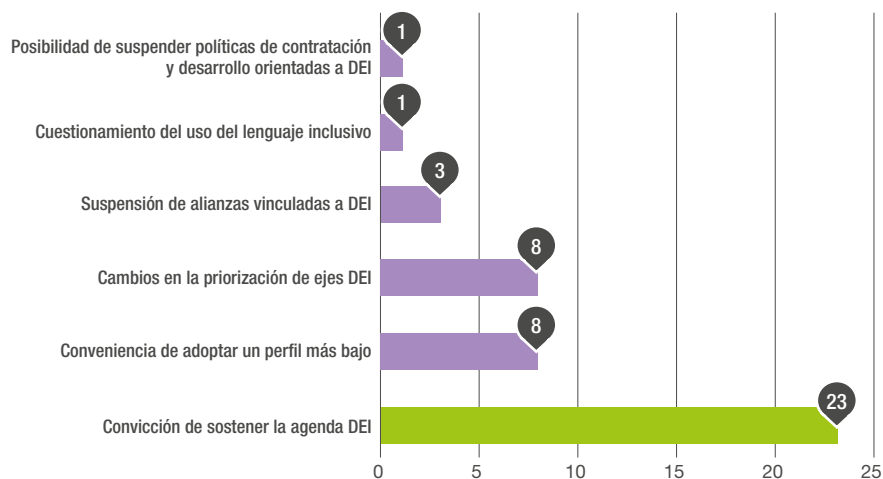
Entre las conversaciones vinculadas a cuestionamientos, los temas más mencionados fueron la conveniencia de adoptar un perfil más bajo y la posibilidad de modificar los ejes de trabajo prioritarios, señalados por ocho organizaciones cada uno. Otros asuntos más específicos, como la continuidad de iniciativas o alianzas, el uso del lenguaje inclusivo o la eventual suspensión de políticas de contratación o ascenso orientadas a diversidad, también aparecieron, aunque con menor frecuencia.

Estos resultados muestran que, incluso en empresas que no registraron impactos concretos del contexto económico y político, sí se generaron discusiones internas que pusieron en revisión ciertos aspectos de la gestión DEI. En este sentido, los debates y conversaciones se concentraron principalmente en la posibilidad de adoptar medidas que reducen la exposición pública, como ajustar la priorización de ejes o adoptar un perfil más moderado, antes que en implementar cambios estructurales hacia el interior de la organización.

Sin embargo, el hallazgo más relevante es que la opción más seleccionada fue aquella que señalaba un fortalecimiento del compromiso con la agenda DEI, elegida por 23 empresas. En otras palabras, la mayor parte de las conversaciones tendieron más a la reafirmación que al cuestionamiento de esta agenda. A continuación, se presenta un gráfico que sintetiza estos resultados.

GRÁFICO 3.12

Principales debates o conversaciones que se generaron en la empresa



n = 33*

* Las 8 dimensiones fueron evaluadas por separado. n = 33 en todas.

Los *focus groups* permitieron profundizar esta dimensión, distinguiendo dos niveles de conversación: entre el *management* y entre los equipos. En el primer nivel, uno de los testimonios denota que al *management* estas discusiones le parecen secundarias frente a otras urgencias del negocio.

“Bueno a mi me toca formar parte del equipo de tomadores de decisión, porque yo soy parte del equipo y creo que este tema no está ni por casualidad en la agenda no le interesa a nadie, para nada”

(M.G., empresa latinoamericana, grupo focal: conversaciones e impactos)

En un segundo nivel, es decir entre los equipos, muchos testimonios recuperan percepciones similares a las observadas en organizaciones que no reportaron impactos: emergieron comentarios que antes no se escuchaban o que permanecían más solapados, en particular en torno a los ejes de género y diversidad sexual.

“Quienes nunca comulgaron con la agenda de diversidad, o antes eran voces más acalladas, quizás ahora lo están pudiendo expresar. Como diciendo ‘¿vieron que todo esto era una pavada?’. No con esas palabras, pero más o menos ese es el sentido. Y quienes trabajamos para que esta agenda crezca, sí nos sentimos un poco más cuestionados.”

(A.F., empresa argentina, grupo focal: conversaciones e impactos)

Estas escenas suponen la habilitación de un clima de cuestionamiento interno a la agenda DEI. Frente a este escenario, algunos equipos han tomado la iniciativa de reaccionar rápidamente, impulsando conversaciones para reforzar el compromiso institucional con la agenda DEI, como ilustra el siguiente comentario:

“Tenemos un comité de diversidad e inclusión, trabajamos con referentes por distintos temas. Y me junté con una persona del colectivo LGBTQ+ y me decía la verdad que yo siento miedo hoy en la calle (...) Y me parece que tenemos un rol en la compañía y un espacio de poder hablar estos temas. Y fue para nosotros un clic más, porque era lo que ya veníamos pensando en, bueno, hagamos lo que se puede hacer desde nuestro metro cuadrado. Ok, por ahí este chico se va a sentir inseguro cuando salga de la empresa, pero hagamos que al menos no le ocurra lo mismo en la compañía (...) Y a partir de ahí, fue como una convicción aún más grande de seguir por este camino. Y bueno, en nuestro caso, fue redoblar la apuesta.”

(M.O., empresa latinoamericana, grupo focal: conversaciones e impactos)

Esta escena ilumina un punto clave del contexto actual: el rol central de los equipos y referentes DEI para conducir la conversación interna y sostener el compromiso institucional frente a eventuales cuestionamientos. Para profundizar en este aspecto, el siguiente apartado presenta las principales estrategias que los gestores DEI desplegaron para mantener activa la agenda dentro de sus organizaciones.





5.



ESTRATEGIAS FRENTE A ESTE CONTEXTO



NUEVAS ESTRATEGIAS



Un aporte sumamente valioso de los *focus groups* es que permitieron explorar una dimensión del fenómeno que no había sido contemplada originalmente en el cuestionario y que emergió directamente del campo: las estrategias que las personas responsables de la agenda DEI elaboran para sostener su trabajo en un contexto adverso. Lejos de limitarse a un repliegue o a la paralización, los relatos muestran un proceso activo de adaptación, reencuadre y priorización selectiva. A continuación se presentan las principales estrategias identificadas.

El *rebranding* o la estrategia del caballo de troya

La estrategia más extendida consiste en modificar el lenguaje. Se evita utilizar términos explícitamente asociados a DEI y, en su lugar, se recurren a marcos conceptuales más amplios, aceptados y “neutrales” dentro de la cultura corporativa, como seguridad psicológica, respeto o bienestar. De este modo se busca introducir diversos ejes de trabajo en diversidad, equidad e inclusión, pero bajo el paraguas de conceptos menos propensos a generar resistencia. De este modo se refería un participante a las estrategias implementadas en su compañía:

“Nosotros ahora estamos haciendo foco en la persona. Hablamos de seguridad psicológica y respeto. Entonces vamos desde ese lugar. Bueno, hablemos de tu seguridad psicológica, gestión de emociones. Aunque en lo personal, no creo que las emociones se gestionen, pero no importa, vengan. Y entonces hablamos de interseccionalidad y otras cuestiones de diversidad que aprovechamos para introducir.”

(C.P., empresa argentina, grupo focal: conversaciones e impactos)

En algunos casos, esa estrategia es vista como una forma de resignación, porque implica dejar de utilizar términos que expresan un posicionamiento político claro. Sin embargo, se la asume como una estrategia adaptativa y que es necesaria para atravesar la coyuntura:

“Es triste porque una tiene una convicción de por qué defendemos esto. Pero el caballo de troya es la que nos queda. Hay que surfear la ola. Y si hay que hablar de respeto, de seguridad psicológica, hablemos de eso.”

(D.S., empresa argentina, grupo focal: conversaciones e impactos)

En definitiva, desde la perspectiva de las y los gestores DEI, este “rebranding” funciona como una puerta de entrada alternativa: habilita espacios de trabajo que, bajo el lenguaje tradicional de DEI, podrían ser bloqueados o deslegitimados en el contexto actual.

Impulsar la agenda desde iniciativas menos visibles

Otra estrategia consiste en mantener la agenda viva a través de acciones de bajo perfil, dirigidas a públicos específicos y con resultados concretos. Se trata de una labor “silenciosa”, que evita confrontaciones abiertas y se centra en el desarrollo individual o en acompañamientos puntuales, especialmente hacia mujeres y personas LGBTQ+.

“Yo estoy en tecnología, un rubro muy difícil para las mujeres. Y lo que decidí fue mentorear a algunas chicas de mi equipo para elevarlas (...) trato de hacerlo solo con quienes tienen ganas de escucharme porque es muy desgastante (...) pero está bueno desarrollar a otras mujeres y ahí sí veo, en generaciones más jóvenes, que le ven este lado: “che, yo vine a trabajar acá porque estabas vos, que sos directora mujer”. El punto es que trato de usar esos recursos, pero muy tranqui porque la resistencia es enorme.”

(M.G., empresa latinoamericana, grupo focal: conversaciones e impactos)

No se trata de un repliegue: los temas se siguen trabajando, pero las energías se concentran en quienes muestran interés o compromiso, con la idea de “pasar el invierno” y fortalecer capacidades internas para sostener estas agendas en el futuro. Además, este tipo de iniciativas tiene efectos directos en términos de representación, incluso cuando el entorno es reacio a discutir las desigualdades de género.

Otro ejemplo de estas iniciativas consiste en realizar acciones con proveedores inclusivos y organizaciones aliadas. Este tipo de iniciativas permite impactar positivamente en las comunidades de la sociedad civil, sin la necesidad de trabajar el tema o generar compromisos que tensionan hacia adentro de la organización. Así lo relataba una de las participantes:)

“Elegimos trabajar con proveedores inclusivos. No hablamos explícitamente de diversidad, pero trabajamos con una ONG que trabaja con personas con discapacidad, las capacita, cocinan, en todo lo que es catering.”

(C.F., empresa argentina, grupo focal: conversaciones e impactos)

Esta iniciativa en particular, permite “permeabilizar desde la acción”, evitando la fricción que suelen generar capacitaciones o instancias de sensibilización, percibidas como más ideológicas o confrontativas.

Reforzar el enfoque del *business case*

En un contexto en el que la agenda DEI es crecientemente cuestionada y etiquetada como política o ideológica, muchas personas gestoras consideran fundamental reafirmar el *business case*: mostrar la contribución directa de la diversidad a objetivos centrales del negocio, como la calidad del servicio, la experiencia del cliente, la productividad y el *engagement*.

“Nosotros lo que hicimos fue también cambiar el modo de comunicar. Por ejemplo, vamos a tener un taller de cómo atender a un cliente, en una determinada situación, ¿no? Entonces ahí sí metés diversidad, pero poniendo el foco, y siendo honesto poniendo foco siempre en el negocio. Explicitando ¿cómo va a aportarle valor a la experiencia del cliente esta capacitación?”

(C.F., empresa argentina, grupo focal: conversaciones e impactos)

“Hay que ser un poco más inteligentes con cómo vendemos el producto que queremos vender y siempre anclado al negocio. Si no entendemos que la compañía donde estamos tiene fin de lucro es muy difícil que permee una idea. No perder este norte, sino se vuelve algo muy utópico. Hay que ser un poco más sinceros con eso.”

(M.G., empresa latinoamericana, grupo focal: conversaciones e impactos)

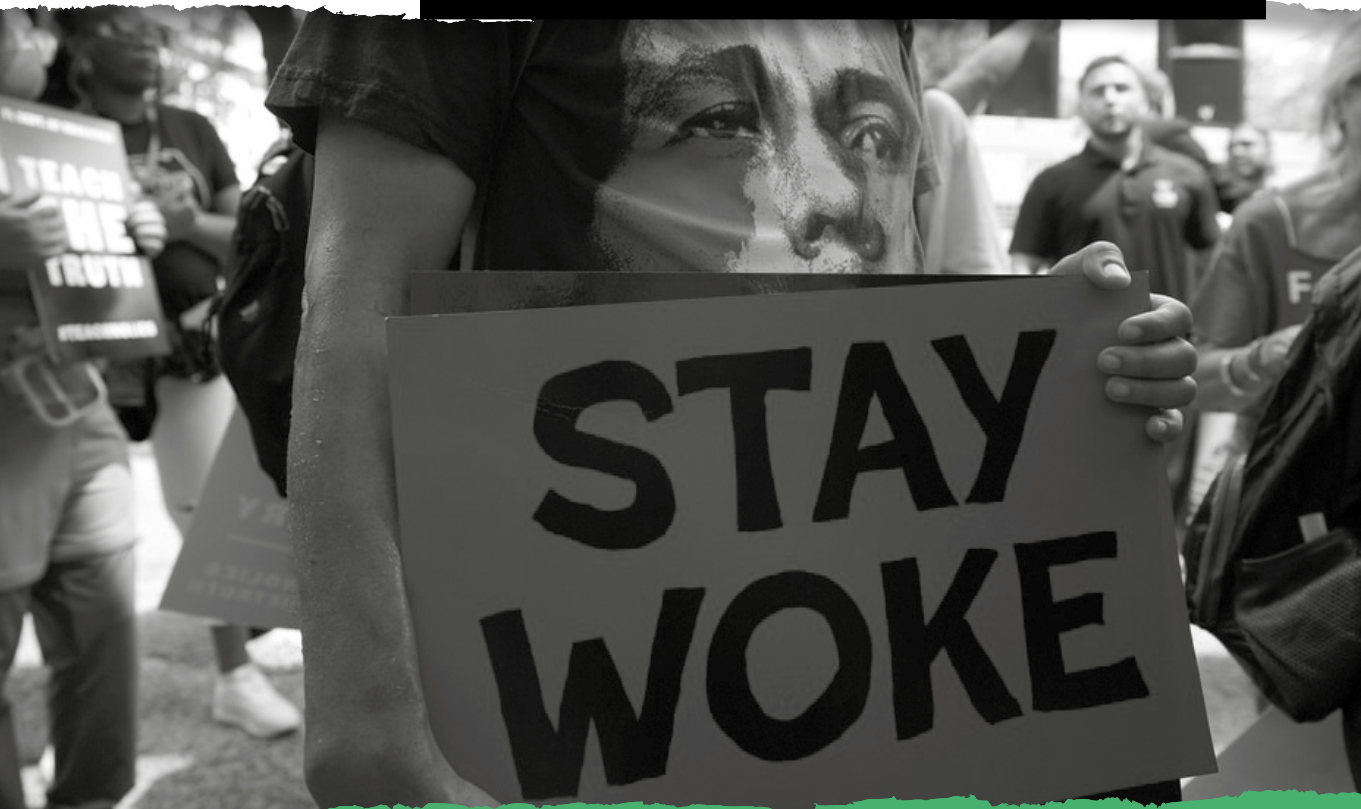
Este enfoque busca “desideologizar” la agenda y anclarla a métricas y argumentos estratégicos, percibidos como más legítimos. Si bien es una estrategia que siempre han implementado las y los gestores DEI, en el contexto actual aparece con mayor fuerza la importancia de no descuidar este enfoque.



6.



REFLEXIONES FINALES





TRANSFORMACIÓN Y NUEVOS DESAFÍOS

Los resultados del Pulso DEI 2025 muestran que la agenda de Diversidad, Equidad e Inclusión en las empresas se mantuvo en pie, incluso en un contexto político y económico donde los discursos anti-DEI han ganado una creciente visibilidad y legitimidad pública. Esta continuidad, sin embargo, no implica inmunidad: la gestión de la diversidad en el ámbito corporativo atraviesa un período de reacomodamiento, marcado principalmente por un cambio en la priorización de los ejes trabajados y por la moderación de la exposición pública.

Los hallazgos de la encuesta muestran que en 4 de cada 10 empresas el contexto actual produjo cambios concretos en la gestión de DEI. En 3 de cada 10 solo se generaron conversaciones internas sobre el rumbo de la agenda. Por su parte, otras 3 de cada 10 empresas declararon no haber registrado ningún impacto.

Estos datos permiten una doble lectura. Por un lado, si se considera que generar conversaciones internas es una forma de impacto, entonces en 7 de cada 10 empresas el contexto produjo alguna reacción, evidenciando tensión y replanteos. Por otro lado, si dichas conversaciones no se leen como impacto, entonces 6 de cada 10 organizaciones no registraron alteraciones sustantivas, lo que sugiere cierta estabilidad e institucionalización de DEI, más allá de coyunturas adversas.

El contexto político, tanto a nivel nacional como internacional, emerge como el factor más influyente, desplazando a la economía del centro de la escena, como observamos en el PULSO 2024. No obstante, el impacto no se distribuye de manera homogénea: las organizaciones con casa matriz en países donde el *backlash* anti DEI es más explícito, especialmente Estados Unidos, fueron las más afectadas, seguidas por las empresas de capitales nacionales. En cambio, aquellas con casa matriz en Europa, América Latina o Asia, registraron menores niveles de incidencia.

En este escenario, los principales impactos se observan en el desplazamiento de los ejes prioritarios y en la reducción de la visibilidad pública de las acciones e iniciativas en DEI. Los ejes de trabajo más visibilizados de los últimos años, como género y diver-

sidad sexual, pasan a un segundo plano, las comunicaciones externas se moderan y los presupuestos sufren recortes. Aún así, la agenda no se detiene: se transforma y se orienta más hacia el negocio.

En este sentido, un hallazgo central del estudio es que, lejos de paralizarse, las personas responsables de gestionar la DEI despliegan estrategias activas, creativas y sostenidas para proteger y mantener viva la agenda en un contexto adverso.

Por un lado, el *rebranding* conceptual se consolida como una táctica extendida. Apelar a términos más neutrales, como seguridad psicológica, respeto o bienestar, permite introducir contenidos de diversidad sin activar resistencias, funcionando como una vía de entrada que habilita iniciativas que, bajo el lenguaje tradicional de DEI, podrían ser bloqueadas. Aunque a veces es vivido como una renuncia simbólica o *tradeoff*, este recurso es asumido como una estrategia necesaria para sostener la agenda.

Por otro lado, muchas personas gestoras optan por acciones de bajo perfil pero de alto impacto, como mentorías, acompañamientos individuales o trabajo con proveedores inclusivos. Son iniciativas que fortalecen capacidades internas, generan referentes y producen cambios concretos incluso cuando el entorno es reacio a discutir desigualdades.

Finalmente, robustecer el *business case* adquiere centralidad. En un contexto donde la agenda de diversidad es etiquetada como política o ideológica, mostrar su aporte directo a la experiencia del cliente, la productividad, *engagement* o la calidad del servicio se vuelve una estrategia clave para desideologizar el trabajo y legitimar la continuidad de estas prácticas dentro del negocio.

En síntesis, el Pulso DEI 2025 revela un escenario de continuidad condicionada, pero no de retroceso sino de transformación. La agenda se repliega en su visibilidad pública, pero se fortalece en su vínculo con el negocio. Los impactos son desiguales según casa matriz, nivel de institucionalización y, en menor medida, industria, pero en todos los casos aparece una constante: el trabajo de sostenimiento cotidiano y creativo que realizan las personas gestoras de DEI es, hoy, una muestra de la resiliencia del compromiso frente al *backlash*.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asen, R. (2024). *Anti-Woke Publics*. *Political Communication*, 41(6), 1029–1034. <https://doi.org/10.1080/10584609.2024.2425782>
- Ayoub, P., & Stoeckl, K. (2024). *The global resistance to LGBTIQ rights*. *Journal of Democracy*, 35(1), 59–73. <https://doi.org/10.1353/jod.2024.a915349>
- Bonomi, V., Musto, F., & Puig, G. (2025). *The 2030 Agenda under attack: Incorporation of radical discourses on X in Uruguay*. *Revista Uruguaya de Ciencia Política*, 34, 1–27. <https://doi.org/10.26851/RUCP.34.7>
- Mihaylova, I., & Rietmann, K. (2025). *Diversity, equity and inclusion at a crossroads: A scoping review of the characteristics of its workplace backlash*. *Journal of Sustainable Business*, 10, 18. <https://doi.org/10.1186/s40991-025-00122-5>
- UNRISD & UN-Women. (2025). *Understanding backlash against gender equality: Evidence, trends and policy responses*. Geneva: UNRISD. <https://cdn.unrisd.org/assets/library/reports/2025/understanding-backlash-2025-unrisd-un-women.pdf>

DIVERSITY WORKS

#DefendDiversity



R·E·D·
Red de Empresas
por la Diversidad

**dite
lla**

ISBN 978-631-90713-8-2



9 786319 071382