

DEI en la encrucijada: liderazgo con propósito frente a la polarización global

*Informe Talengo 2025. Un análisis estratégico para liderar con
valentía, propósito y visión en un contexto de incertidumbre global.*



talengo 

Contenido del informe

- | | |
|---------|--|
| Pág. 2 | 01 Introducción: El liderazgo como respuesta estratégica al contexto actual |
| Pág. 5 | 02 Principales hallazgos de la encuesta Talengo a empresas sobre DEI |
| Pág. 7 | 03 Hoja de ruta estratégica para las empresas en España |
| Pág. 12 | 04 Bibliografía y fuentes utilizadas |

01. Introducción: el liderazgo como respuesta estratégica al contexto actual



Marta
García-Valenzuela

Socia de Talengo
Experta en liderazgo y
diversidad, equidad e
inclusión

Estamos atravesando un cambio de era, y no por repetida esta frase refleja menos la realidad que vivimos de manera constante desde hace unos años. La diversidad, la equidad y la inclusión (DEI), que durante la última década han sido impulsadas como claves estratégicas para el desarrollo sostenible y la competitividad de las empresas, se están viendo sometidas a una presión ideológica sin precedentes a nivel internacional. El contexto político polarizado, especialmente en Estados Unidos, está sacando los temas DEI de su lugar natural —como palancas de transformación, innovación y cohesión social— para ubicarlos en espacios radicalizados.

Tal como reflejan los recientes artículos del *Financial Times* y *Reuters*, cientos de empresas del S&P 500 han eliminado cualquier mención a la DEI en sus informes anuales tras la reelección de Donald Trump. Iniciativas anteriormente consideradas esenciales —programas de Mentoring para colectivos estratégicos como las mujeres, redes de afinidad LGTBI+ o estadísticas desglosadas por raza— están siendo retiradas por miedo a sanciones legales o daños reputacionales ante una cruzada política que califica estas prácticas como “discriminación inmoral”. Esta retirada responde más al temor que a una convicción genuina, generando un efecto paralizante incluso entre compañías que creen firmemente en el valor de la inclusión.

Una oportunidad para Europa

Este fenómeno no es aislado. Tal como apunta el análisis de *Reuters*, las órdenes ejecutivas de la nueva administración estadounidense no solo han desmontado políticas federales clave, sino que han forzado a muchas multinacionales a revisar o incluso suprimir sus compromisos en DEI. El resultado es una narrativa cada vez más centrada en la "meritocracia" y la "neutralidad" como coartadas para abandonar objetivos que garantizan la equidad. Frente a esta tendencia, Europa —gracias a su marco legal más robusto y al Pacto por el Diálogo Social— tiene la oportunidad de liderar desde otro lugar.

En Europa, y especialmente en España, las empresas tienen ante sí una oportunidad clara: posicionarse como referentes en liderazgo ético, inclusivo y equilibrado. Esto no sólo refuerza su reputación y su marca empleadora, sino que también impacta en la innovación, la atracción de talento y la competitividad a largo plazo. Es decir, aporta una mirada realmente sostenible, que garantice la viabilidad futura de la organización, generando valor más allá de cuestiones meramente económicas.

Como solemos decir en Talengo: **ha llegado el momento de la valentía**, en el que la DEI sea defendida como base y propósito de una estrategia de negocio basada en principios éticos y responsables, para hacer frente también a los retos y amenazas que trae la velocidad del cambio tecnológico, sobre todo en el campo de la IA.



La DEI no es una moda pasajera

A las organizaciones que se subieron al carro de la DEI, desde estrategias superficiales basadas en la creación de una falsa reputación o una moda, se les está cayendo la máscara.

La DEI y el desarrollo de un liderazgo inclusivo, no es una moda ni una reacción defensiva: es una palanca de transformación. La meritocracia real, basada en la equidad y la gestión consciente de los sesgos, solo es posible si las organizaciones apuestan por crear culturas de seguridad psicológica y responsabilidad compartida. En esta línea, muchas compañías están evolucionando del lenguaje de la "diversidad" al de la "inclusión para todos", incorporando también nuevas variables como la salud mental, la neurodiversidad o la diversidad generacional. Todas las nuevas miradas enriquecen, ya que no hay una solución única que resuelva todas las complejidades organizativas.

Nuestros clientes son nuestros mejores maestros, y por eso les hemos preguntado. Desde aquí quiero agradecer a las casi 60 empresas que han participado, que nos ayuden a retornos y a ser mejores asesores para el futuro. Destaco las palabras de un auténtico embajador de diversidad, Francisco Gallego, de Expedia Group, porque refleja el compromiso, la valentía y la dificultad que entraña asumir riesgos en este campo, pero también la tranquilidad de saber que estás haciendo lo correcto:

“En momentos de profundo cambio es importante comunicar de manera inclusiva, efectiva y ágil, porque de lo contrario la potencial consecuencia es una erosión feroz de la confianza de nuestros empleados en nosotros. Siempre lleva tiempo revisar cualquier comunicado con todos los departamentos pertinentes como Legal, People, etc. Pero una vez tomada la decisión, mi recomendación es que seamos transparentes, reforcemos posturas, y comuniquemos del modo elegido a la mayor rapidez posible. La espera en estas situaciones puede mermar la moral, la productividad y el engagement; y el silencio se presenta como nuestro mayor enemigo.”

Este no es un momento para ceder.

Es un momento para decidir quiénes somos como organizaciones y qué tipo de sociedad queremos construir desde el liderazgo.

02. Principales hallazgos de la encuesta Talengo a empresas sobre DEI

Este estudio recoge la opinión de 59 empresas de múltiples sectores (tecnología, salud, industria, energía, gran consumo, servicios financieros y profesionales, entre otros), con tamaños y volúmenes de facturación diversos, sobre su estado actual en DEI.

Solo el 9% de las empresas se consideran referentes en DEI.

El 75% de las empresas afirma tener una estrategia o políticas DEI en marcha, y otro 20% se encuentra en proceso de desarrollo. Solo un 5% declara no tener ninguna iniciativa aún. Entre las que ya han implementado una estrategia:

Un 41%



se encuentra en fase de desarrollo.

Un 30%



declara un nivel avanzado, con integración en procesos y cultura.

Un 9%



se considera referente (best in class), con impacto medible y sostenible.

El 84% mantienen sus políticas DEI activas pese al clima político.

Aunque el clima político y social internacional ha generado tensiones, ante la pregunta de si se ha producido algún cambio reciente en la estrategia DEI de las empresas:

Un 84%



no ha realizado cambios recientes en sus estrategias DEI.

Un 13%



ha hecho ajustes, siendo la mayoría en forma de continuidad o expansión.

Un 3%



declara haber reducido sus esfuerzos.

Más de la mitad de las empresas cree que el término DEI se ha vuelto controvertido.

Las tendencias recientes apuntan a que el término DEI está adquiriendo una connotación más controvertida en el entorno empresarial. Preguntamos a las empresas y los hallazgos indican que la narrativa está evolucionando y necesita ser repensada, sin renunciar a su fondo.

Un 53%



considera que el término se ha vuelto más controvertido.

Un 34%



no considera que haya habido un cambio en la percepción del término DEI.

Un 14%



no lo tiene claro.

El mayor reto: desconocer el valor estratégico real de la DEI.

Los retos identificados en la encuesta apuntan a la necesidad de revisar el espacio DEI, generar una narrativa estratégica, fortalecer la formación, alinear la DEI con la estrategia de negocio y tener la capacidad de demostrar resultados.

51%



Desconocimiento del valor estratégico real.

37%



Escasez de talento diverso.

46%



Dificultad para medir el impacto.

31%



Barreras culturales y sesgos inconscientes.

42%



Falta de presupuesto y recursos.

24%



Confusión o distorsión de lo que realmente significa DEI en el mundo empresarial.

03. Hoja de ruta estratégica para las empresas en España



España se encuentra en un momento decisivo. Las empresas que integren la DEI como parte estructural de su modelo de liderazgo, talento y sostenibilidad estarán mejor preparadas para afrontar los retos sociales, regulatorios y reputacionales de los próximos años.

Desde Talengo proponemos los siguientes principios estratégicos.



1. Es la era del propósito corporativo

En un mundo donde las coordenadas tradicionales se tambalean, el propósito corporativo se convierte en la brújula que orienta las decisiones estratégicas. No se trata de un eslogan aspiracional, sino de un eje de cohesión interna y de legitimidad externa. Las empresas que lideran con propósito son más resilientes, más innovadoras y más atractivas para el talento. En este nuevo paradigma, la DEI no es un fin en sí mismo, sino una expresión tangible del propósito.

Es este propósito el que define cómo una organización quiere estar presente en el mundo, cómo quiere servir a sus clientes para resolver problemas reales y cómo quiere desarrollar su talento interno e impactar en la sociedad. Por eso, integrar la DEI de forma genuina es fundamental: expresa nuestro compromiso con una forma de hacer empresa que pone en el centro el valor individual y colectivo de las personas.



2. Reforzar el liderazgo inclusivo como base de la meritocracia

La meritocracia no se opone a la diversidad, sino que la necesita. Solo en entornos inclusivos — donde se minimizan los sesgos y se garantizan condiciones de equidad— puede florecer el talento en su máxima expresión. El liderazgo inclusivo debe dejar de ser un atributo de algunos perfiles para convertirse en una competencia crítica transversal.

En Talengo, promovemos programas de liderazgo que trabajan desde los pilares de seguridad psicológica, pensamiento complejo, apertura al cambio, bienestar y responsabilidad compartida. Estos programas deben ser integrados en el desarrollo de todas las personas con responsabilidad en la organización, como una apuesta decidida por un modelo de liderazgo coherente con el propósito. Dejemos de confrontar ambos términos y unamos su sentido; las estrategias DEI son estrategias de impulso a la meritocracia y sin ellas, solo construiremos culturas donde las personas afines, que comparten determinadas características, copan los puestos de liderazgo sin mostrar diversidad en su expresión del éxito.



3. Redefinir la narrativa: del activismo a la cultura de pertenencia

La narrativa de la DEI necesita una evolución. En un clima donde los términos pueden generar rechazo o incomprensión, no se trata de esconderse, o de utilizar eufemismos, sino de explicar mejor. Pasar del lenguaje de cuotas o de identidad, al de talento, inclusión, pertenencia y cultura. Hablar de "cultura del lugar de trabajo", de "bienestar", de "diversidad de pensamiento" o de "seguridad psicológica" permite ampliar el marco de inclusión, integrando dimensiones como la salud mental, la neurodiversidad, las generaciones, la experiencia vital o el origen socioeconómico. Esta es una narrativa que no excluye a nadie, sino que invita a todas las personas a reconocerse y a formar parte del proyecto empresarial.



4. Medir el impacto con indicadores estratégicos y sostenibles

Uno de los grandes retos que identifica el estudio de Talengo es la dificultad para medir el impacto de las iniciativas DEI. Esta debilidad se convierte en fortaleza cuando se abordan los indicadores desde una lógica de negocio. Proponemos que las métricas de inclusión se integren en los cuadros de mando estratégicos, junto a indicadores de clima laboral, rotación, engagement o innovación. Medir percepción de inclusión, movilidad del talento diverso, calidad del liderazgo o representación en todos los niveles jerárquicos, permite vincular la DEI a los resultados y alejarla del terreno simbólico.



5. Ampliar el alcance: de lo interno a lo ecosistémico

Las empresas que entienden su rol transformador ya no se limitan a mirar hacia dentro, sino que involucran a sus proveedores, clientes y comunidades. Participan en redes de aprendizaje colectivo, impulsan programas de talento diverso desde las universidades, colaboran con entidades del tercer sector y generan alianzas que refuerzan su impacto positivo. Este enfoque ecosistémico sitúa a la empresa como actor clave en la construcción de una sociedad más justa y cohesionada. Y es, además, una palanca de innovación, reputación y diferenciación.

6. Coherencia global con adaptación local

Las compañías globales están en una encrucijada. ¿Adaptarse a las restricciones legales y culturales de ciertos países o mantener una postura coherente con sus valores? En Talengo creemos que es posible —y necesario— encontrar un equilibrio: adaptar el lenguaje y los formatos a cada contexto, pero sin renunciar al fondo. La inclusión no se impone, se construye. Por eso, las estrategias DEI deben contar con la sensibilidad local y, al mismo tiempo, con una brújula ética global y un framework identificable que asocie la estrategia DEI con la estrategia de negocio de cada organización. Debemos encontrar el por qué y el para qué, y comunicarlo con coherencia.

7. Invertir en formación y sensibilización estructural

No puede haber transformación sin conocimiento. Y no puede haber inclusión sin consciencia. La formación continua, la sensibilización desde el ejemplo, el desarrollo de competencias críticas y el trabajo con sesgos inconscientes deben formar parte del ADN de toda organización. No se trata de un "programa de diversidad", sino de una cultura que aprende, cuestiona y mejora constantemente. En Talengo acompañamos a nuestros clientes en el diseño de experiencias de aprendizaje, que parten del autoconocimiento y que generan impacto en comportamientos reales, a través de comunidades autodirigidas; porque todos los profesionales tienen responsabilidad en generar una cultura de inclusión.

8. Revisar procesos con enfoque de equidad

Desde el reclutamiento hasta las decisiones de promoción o compensación, todos los procesos deben ser auditados con lentes de equidad. ¿Estamos seleccionando con objetividad? ¿Cómo tomamos decisiones de talento? ¿Nuestros beneficios son inclusivos? ¿Qué imagen proyectamos hacia fuera? La equidad no es un deseo, es una decisión operativa. Y es en los procesos donde más se juega la coherencia de una estrategia DEI.



9. Actuar y liderar con valentía

El entorno global puede generar miedo o confusión. Pero es precisamente ahora cuando se necesita liderazgo. El verdadero liderazgo se define en contextos difíciles. Las organizaciones que hoy apuesten por la inclusión no solo estarán preparadas para atraer y retener el mejor talento, sino que se posicionarán como referentes de integridad, innovación y sostenibilidad. La valentía no es ausencia de miedo, es compromiso con lo que importa. El mundo necesita líderes equilibrados, capaces de mirar al futuro sin perder el rumbo del presente, con capacidad humanista y entendimiento tecnológico, con pensamiento crítico y empatía, que tomen decisiones desde la responsabilidad y el convencimiento de que sólo se pueden hacer las cosas desde un marco ético, que marque las decisiones empresariales.

04. Bibliografía y fuentes utilizadas



Resultados encuesta Talengo DEI 2025

Financial Times (2025): "Las empresas estadounidenses eliminan la DEI de sus informes anuales mientras Trump ataca los valores corporativos"

Reuters (2025): "¿Pueden la diversidad y la inclusión sobrevivir a la guerra de Trump contra los 'woke'?"

Fundación Adecco & UC3M (2024): "Diversidad e Inclusión en las Empresas Españolas"

Intrama (2023): Top Diversity Company Awards

BCG (2023): "How DEI drives engagement and retention"

EY (2024): "Data-driven DEI strategies"

Talengo: Observatorio de liderazgo inclusivo y casos de éxito en la empresa española.

talengo 

BALANCED LEADERSHIP
