**Fuente**:

[**GASTÓN BOIREAU**](https://www.linkedin.com/in/gastonboireau/?lipi=urn%3Ali%3Apage%3Ad_flagship3_pulse_read%3BoEFNIaCVTGuTdi%2FjyMgmOg%3D%3D) (Especialista en Aprendizaje y Desarrollo con Enfoque en Diversidad e Inclusión en [DEIBme](https://deibme.com/). Miembro Comunidad DEI [AdRHA](https://www.adrha.org.ar/))

[**LUIS ETCHENIQUE**](https://www.linkedin.com/in/luisetchenique/?lipi=urn%3Ali%3Apage%3Ad_flagship3_pulse_read%3BoEFNIaCVTGuTdi%2FjyMgmOg%3D%3D) (Consultor Senior en Diversidad, Equidad, Inclusión y Pertenencia en [DEIBme](https://deibme.com/). Coordinador Comunidad DEI y Director Certificación DEI en [AdRHA](https://www.adrha.org.ar/)).

**Referencia de contacto**:  
**GASTON BOIREAU**  
Partner DEIBme, Especialista en Diversidad e Inclusión  
**Correo electrónico**: gaston@deibme.com

**Teléfono (WhatsApp)**:

**Cuando se naturaliza el discurso de odio, ¿quién cuida el trabajo?**

**Discursos que hieren, líderes que no responden ante la normalización del desprecio.**

Una frase suelta en una reunión, un meme que circula por el grupo de WhatsApp o un guiño de tolerancia frente a un chiste que ridiculiza a alguien pueden parecer gestos menores, pero en realidad forman parte de una matriz más amplia que, lejos de ser nueva, viene creciendo sostenidamente en la conversación pública que se da en nuestros países, sumado a la carga simbólica que tiene en América Latina. Se trata del uso del desprecio como modo de instalar límites de pertenencia y exclusión que vemos con fuerza en 2025 con la proliferación de discursos de odio en medios, redes sociales y declaraciones públicas que escala en virulencia, y que encuentra eco en los lugares de trabajo, donde afecta no solo los vínculos cotidianos y los climas internos, sino también las propias políticas en materia de diversidad, equidad e inclusión.

Y es que la narrativa que deshumaniza o estigmatiza a ciertos grupos sociales ya no se limita al anonimato que se encontraba en lo digital, ni al margen de lo que se pensaba institucional, en distintos países de América Latina (aunque, si levantamos la mirada más allá de la región, el panorama internacional tiende a oscurecerse aún más), declaraciones públicas que asocian migración con delito, pobreza con vagancia o identidad de género con ideología se reproducen sin consecuencias visibles. Expresiones que, lejos de ser episodios aislados o desafortunados, empiezan a configurar un ecosistema de sentidos que legitima la exclusión y, por tanto, esa misma lógica también se filtra con rapidez en el día a día de las empresas donde los roces, los gestos y los silencios también dicen.

Ahora mismo se está llevando a cabo el Relevamiento DEI LATAM 2025, una iniciativa regional que estará abierta hasta agosto y que ya reunió más de 820 respuestas en toda América Latina. Los primeros resultados muestran que el 42% de las personas atravesó situaciones de microagresiones, acoso o violencia, y solo 29% confía en los mecanismos institucionales de respuesta, en la mayoría de los casos, directamente no existen políticas ni protocolos. El dato, lejos de ser anecdótico, refuerza lo que muchas organizaciones ya vienen intuyendo, pero no siempre se animan a nombrar y es que en los lugares de trabajo la agresión y la discriminación no se presenta siempre de manera abierta; muchas veces aparece en decisiones de exclusión que nadie termina de justificar, y si nadie lo frena, si nadie lo nombra, eso también es una forma de aval.

**Cuando la opinión se vuelve incitación**

El Plan de Acción de Rabat es un conjunto de directrices desarrolladas por la ONU para ayudar a los Estados a diferenciar entre libertad de expresión e incitación al odio, específicamente en lo que respecta a la prohibición de la apología del odio nacional, racial o religioso. Desde ese marco y las guías impulsadas por Naciones Unidas para combatir el discurso de odio, se establece con claridad que existe un umbral entre la libertad de expresión y la incitación al daño. Esa línea debe evaluarse en función del contexto en que se emite la expresión, de la intención que la motiva, del impacto que genera y de la capacidad real que tiene de producir daño. Cuando quienes conducen una organización se abstienen de intervenir frente a una declaración que refuerza estigmas o niega derechos, lo que se pone en juego no es la prudencia, sino una forma de validación implícita.

Ua persona con el rol de CEO que celebra públicamente “la meritocracia sin atajos” en una entrevista, pero omite reconocer las barreras estructurales que enfrentan ciertos grupos, está enunciando una visión parcial que consolida desigualdades. De manera análoga, una persona de recursos humanos que minimiza o relativiza denuncias por comentarios misóginos en su equipo transmite, sin necesidad de decirlo explícitamente, que hay ciertas conductas que no serán cuestionadas. En todos estos casos, el mensaje que circula no necesita gritar para ser claro, hay cosas que se pueden decir sin consecuencias.

**Cómo se construye un enemigo social**

En América Latina se muestran patrones que se repiten con preocupante naturalidad, en diversos países se retoman narrativas históricas de estigmatización del "peligro migrante", la "amenaza mapuche", la "trampa del feminismo", la "ideología de género". Estas formas de hablar son maneras de marcar quién entra y quién queda afuera, de decidir a quién se le reconoce un lugar y a quién se le niega. En ese sentido, la aporofobia —el rechazo al pobre como figura culpable y denigrada— aparece con fuerza en múltiples capas del discurso público.

En 2025, con el auge de plataformas de video y algoritmos diseñados para amplificar la reacción emocional, las frases que insultan o caricaturizan ganan visibilidad a una velocidad que dificulta toda respuesta y el problema no es solo el contenido explícito, sino la desinformación que instala, la banalización de la violencia y la exclusión del disenso.

Las organizaciones, como espacios de socialización y construcción de sentido, no son inmunes a este clima, en estudio reciente de Deloitte (2025) señala que los lugares de trabajo donde se toleran comentarios excluyentes presentan niveles de rotación un 42 % superiores al promedio, lo que se suma a una caída sostenida en la motivación, el compromiso y la cohesión interna. Más allá de las implicancias económicas, el problema afecta también la reputación externa y la sostenibilidad de los vínculos.

Cada mensaje que se emite —y cada silencio que se prolonga— constituye un acto de posicionamiento, nombrar lo que excluye, establecer límites discursivos, ofrecer herramientas para intervenir y garantizar marcos claros de actuación ante situaciones de agravio son formas de proteger la convivencia y de cuidar a quienes sostienen, día a día, los proyectos colectivos.

**¿La alternativa? liderazgos que hablan claro**

El liderazgo no se mide únicamente por los indicadores financieros o los logros de corto plazo; también debe evaluarse por la capacidad de marcar un rumbo claro cuando lo más fácil es mirar para otro lado, se trata de devolverle al lenguaje su potencia como herramienta de reconocimiento, comunidad y dirección.

Cada vez que una persona en posición de poder decide intervenir frente a una expresión excluyente, no está censurando, en todo caso está ejerciendo una responsabilidad. Está cuidando los valores institucionales que dice defender, está protegiendo a quienes confían en esa cultura organizacional, y está sosteniendo, de forma activa, la posibilidad de que el trabajo siga siendo un lugar donde valga la pena estar.