



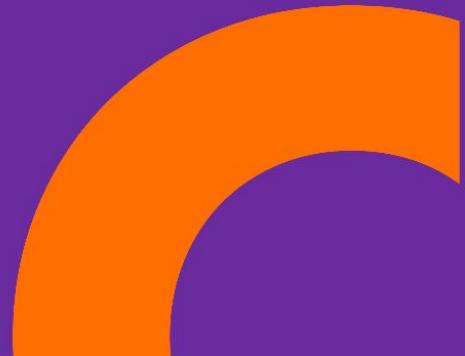
Hacemos posible  
mejores organizaciones



Encuesta sobre el rol del CHRO en el  
mercado argentino  
Octubre 2025

- 1. Introducción y contexto
- 2. Resultados generales
- 3. Particularidades por industria
- 4. Insights y aprendizajes

possybl



# Introducción y contexto

## El CHRO en Argentina hoy: tendencias y evolución del rol

possybl

**Objetivos del research:** Comprender la realidad actual del rol del CHRO en Argentina — trayectoria, formación, dinámicas de sucesión y desafíos que reordenan la agenda de HR

### Metodología:

- Durante septiembre y octubre de 2025, recabamos la opinión de profesionales de empresas de distintos tamaños e industrias, para entender cómo está hoy la figura del CHRO.
- **Herramienta:** Encuesta breve y estructurada a profesionales de HR, con preguntas cerradas y campos para detallar información para mantener exhaustividad de opciones.
- **Confidencialidad:** Resultados presentados de manera agregada; se resguarda la confidencialidad de las respuestas individuales.”
- **Cómo leer este informe:** Mostramos primero los resultados generales y luego cortes por industria (género, sucesión, reemplazos).

90   
empresas de  
Argentina que  
participaron del  
relevamiento

- + 15 industrias impactadas, con predominio de las industrias de Consumo Masivo (18%), High Tech (18%), Fintech (10%), Retail (9%), Energía (8%), Banca, Finanzas y Seguros (8%).
- El CHRO típico de la muestra opera en organizaciones con escala suficiente para profesionalizar HR (estructura, reporting, sucesión). **Más del 50% está entre 500 y 5.000 empleados.** (501-1.000; 26,7% entre 1.001-5.000). Solo 7,8% son <100 y 14,4% >5.000.
- > 50% supera el umbral de USD 2.000 M de facturación anual.
- > 70% cuenta con la casa matriz ubicada en América del Sur.

# Quiénes participaron por industria

possybl

## AGRO

- LDC
- Molinos agro

## BANCA, FINANZAS

### Y SEGUROS

- Assurant
- Balanz
- Banco Galicia
- Banco Supervielle
- Compañía Financiera Argentina
- Galicia Seguros
- Grupo Comafí
- Inviu
- Sancor Seguros

## CONSTRUCCIÓN

- Loma Negra
- Saint-Gobain

## CONSUMO MASIVO

- Alsea
- BAT
- Bodega Norton
- Campari
- Danone
- DREAMCO
- Grupo Peñaflor
- Natura
- Nespresso
- Nestlé
- NotCo
- Pernod Ricard
- Punta del Agua S.A
- Southbay (Nike Official Distributor)

## ENERGÍA

- Aconcagua Energía
- CGC
- Clear Petroleum
- Compañía Mega
- Distrocuyo
- TGS
- YPF

## ENTRETENIMIENTO

- Disney

## FARMA

- Biogénesis Bagó
- Gador
- GSK
- Roche

## FINTECH

- Alua
- Bitso
- Bizland Tech
- Lemon
- Mendel
- MODO
- Naranjax
- Prisma
- Uala

## HIGH TECH

- Aper
- Arbusta
- Avature
- Colppy/Suma
- Despegar
- DinoCloud
- Etermax
- Huenei
- Link
- Metafar
- Morean
- Nybble Group
- ONAPSIS SRI
- PedidosYa
- TravelX
- Winclap

## MANUFACTURA Y PRODUCCIÓN

- ANB
- Gestamp
- SCHOTT
- Trafilea

## RETAIL

- Coto Cicsa
- Del Plata Salud
- Farmacity
- Farmaplus
- Grupo Dexter
- MacStation
- Rex
- Thermomix

## SALUD

- Grupo Omint
- Teva

## TELECOMUNICACIONES

- American Tower
- Grupo Werthein
- Movistar Argentina
- Telecom Argentina

## TRANSPORTE Y LOGÍSTICA

- DHL express

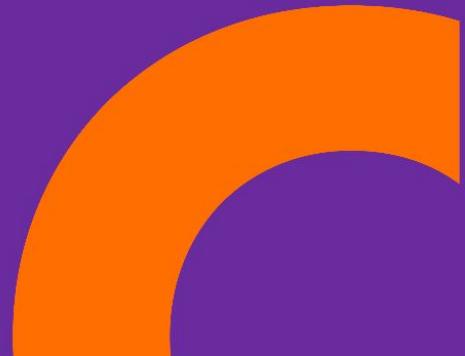
## OTROS

- Aeropuertos Argentina
- CVC Argentina
- Grupo Newsan
- IRSÁ
- Omnicom Media Group

1. Introducción y contexto
2. Resultados generales
3. Particularidades por industria
4. Insights y aprendizajes

The logo for possybl, featuring the word "possybl" in a bold, white, sans-serif font. The letter "p" is lowercase, while "ossybl" is in uppercase. The "o" has a small vertical line extending from its top, and the "s" has a small vertical line extending from its bottom, creating a visual balance.

possybl



# Resultados generales

## Género de CHRO hoy



**69%**  
Femenino

**31%**  
Masculino

## ¿Quién reemplazó a quién?

Femenino	→	Femenino	29%
Femenino	→	Masculino	10%
Masculino	→	Femenino	<b>38%</b>
Masculino	→	Masculino	22%

- **El 69%** de las empresas cuentan con una persona de **género femenino en el rol**.
- Más de 1/3 los puestos ocupados por hombres fueron reemplazados por mujeres (38%), mostrando la **tendencia a la feminización del liderazgo en HR**.
- El reemplazo inverso es minoritario, apenas 1 de cada 10 casos.

**80%**  
reportan al **CEO**

...y un 9% al CHRO regional, el resto a roles como COO, CFO, Directores Ejecutivos, Chief Of Staff, etc.

El CHRO gana visibilidad: se sienta en la mesa chica de las decisiones del negocio (aunque la cercanía no siempre garantiza influencia).

**50%**  
está en la posición **hace más de 3 años**.

Refleja una estabilidad, consolidación continua en la agenda de HR, por el impacto de la posición. Debe revisarse cómo se habla con posibles riesgos como baja movilidad y sucesión limitada en la cúpula de las empresas.

- < 12 meses: 18 %
- Hasta 24 meses: 19 %
- Hasta 36 meses: 13 %

# Resultados generales

## Formación



Predomina la formación en Recursos Humanos (53%), El perfil técnico convive con trayectorias más amplias que integran visión de negocio y cultura."

*Otras disciplinas: Comunicación, Ingeniería, Contabilidad, Economía, Finanzas.*

*Si sumamos las carreras con base en Negocio/Ciencias Económicas (Administración, Contabilidad, Finanzas, Economía), el % de esta actividad sube al 20%.*

## Movilidad: hacia dónde van y de dónde vienen

Destino de la persona que ocupaba este rol anteriormente

- A otra compañía: 41%
- Es un rol nuevo: 26%
- A otro rol en la compañía: 16%

*El resto de % corresponde a salidas, desvinculaciones, jubilaciones, etc.*



**El 41 % de los CHRO anteriores migró a otra empresa.** Solo 1 de cada 6 fue promovido o rotado internamente.

**En 1 de cada 4 casos, el puesto se creó recientemente,** evidenciando expansión del rol en el mercado local.

Cómo se cubre el puesto

- Contratación externa: **57%**
- Promoción o rotación interna: **43%**

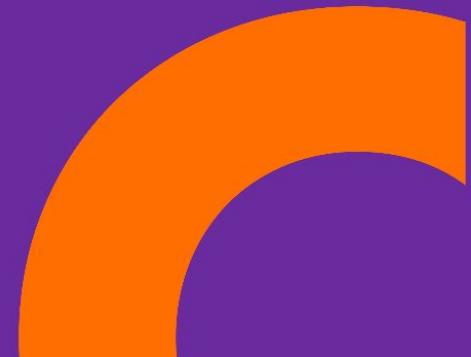
**El 57 % de los CHRO** llegó desde el **mercado**.

La sucesión interna comienza a ganar terreno, pero aún es minoría.

1. Introducción y contexto
2. Resultados generales
3. Particularidades por industria
4. Insights y aprendizajes

The logo for possybl, featuring the word "possybl" in a bold, white, sans-serif font. The letter "p" is lowercase, while "ossybl" is in uppercase. The "o" has a small vertical line extending from its top, and the "s" has a small vertical line extending from its bottom, creating a visual balance.

possybl



# Género y reemplazos por industria



**69%** **31%**

## Total Mercado

	100%	
<b>Retail</b>	<b>100%</b>	
<b>High Tech</b>	<b>81%</b>	<b>19%</b>
<b>Fintech/medios de pago</b>	<b>78%</b>	<b>22%</b>
<b>Consumo Masivo</b>	<b>71%</b>	<b>29%</b>
<b>Banca, Finanzas y Seguros</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>
<b>Telecomunicaciones</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>
<b>Energía</b>	<b>43%</b>	<b>57%</b>
<b>Farma</b>	<b>25%</b>	<b>75%</b>
<b>Manufactura y producción industrial</b>	<b>25%</b>	<b>75%</b>

Nota: Consideramos las industrias que tuvieron más de 4 respuestas.

Hay una tendencia a la feminización del rol de CHRO en el mercado argentino.

## Predominio femenino consolidado

- Retail (100% mujeres): Es el sector más homogéneamente femenino.
- High Tech (81 %) y Fintech / Medios de pago (78 %)
- → Llama la atención: en dos sectores donde la base laboral suele ser mayoritariamente masculina, las mujeres lideran HR.
- Consumo Masivo (71 %) → Muestra continuidad: es una industria tradicionalmente feminizada en el liderazgo de HR, con fuerte enfoque en marca empleadora, desarrollo y cultura.
- **Banca, Finanzas y Seguros (67 % mujeres / 33 % hombres)** conviven perfiles con background financiero (más masculinos) y perfiles de talento y desarrollo (más femeninos).

## Predominio masculino

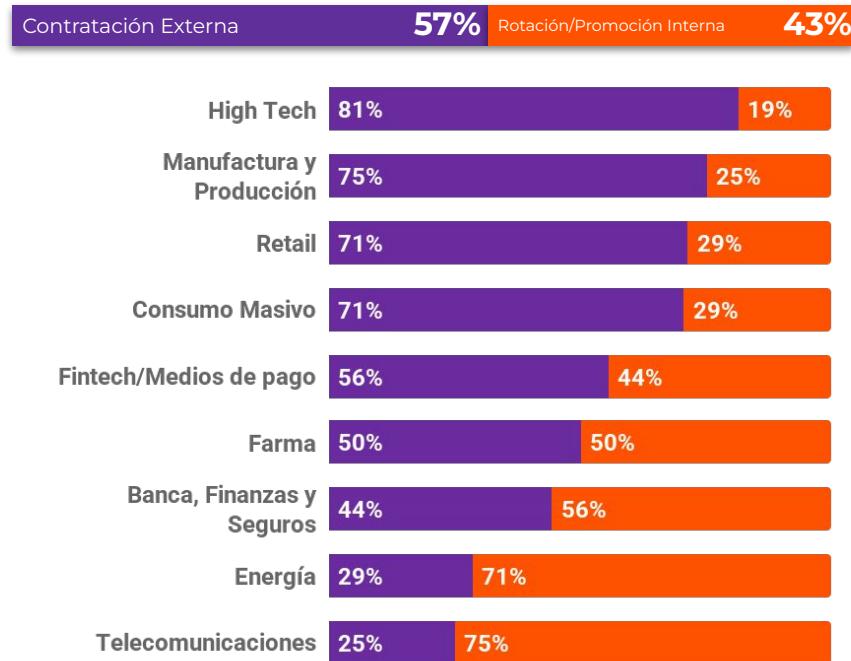
- Energía (57 % hombres) Mantiene sesgo tradicional del sector, aunque la brecha ya no es tan amplia.
- Farma (75 % hombres) y Manufactura / Producción industrial (75 % hombres) Sorprende en farma, donde históricamente HR tenía mayoría femenina. Podría explicarse por fusiones o estructuras regionales más jerárquicas

**En 2024, 80% de los/las nuevos/as CHRO/CPO fueron mujeres;** 69% de los CHRO/CPO en funciones son mujeres. Fuente: CHRO Trends 2025 Report - the talent strategy group (Fortune 200 USA)

# Movilidad y cobertura del rol

## De dónde vienen los CHRO

### Total Mercado



Nota: Consideramos las industrias que tuvieron más de 4 respuestas. 100%

**6 de cada 10 CHRO llegan desde afuera.**  
Hay sectores donde se comienza la estabilidad, comienzan a generar **recambio interno sostenido**.



### Predominio de la contratación externa

- **High Tech (81 %) y Manufactura (75 %):** fuerte dependencia del mercado. En tech puede darse por crecimiento acelerado y necesidad de expertise, en manufactura por estructuras tradicionales sin sucesión planificada.
- **Retail y Consumo Masivo (71 %):** Ecosistemas de alta rotación y búsqueda de diversidad de experiencia.

### Equilibrio externo/interno

- **Fintech / Medios de pago (56 % externa / 44 % interna):** Alta movilidad sectorial, pero con sucesión creciente dentro de estructuras más jóvenes.
- **Farma (50 % / 50 %):** Refleja estabilidad y profesionalización histórica de HR, con desarrollo interno sostenido.

### Predominio de la promoción interna

- **Banca & Finanzas (44 % externa / 56 % interna):** Muestra consolidación y políticas claras de sucesión.
- **Energía (29 % / 71 %):** El sector más estable: pipeline de sucesión activo y poca rotación externa.
- **Telecomunicaciones (25 % / 75 %):** Empresas con liderazgo estable y desarrollo interno.

# Formación profesional

## Particularidades por industria



**53%**

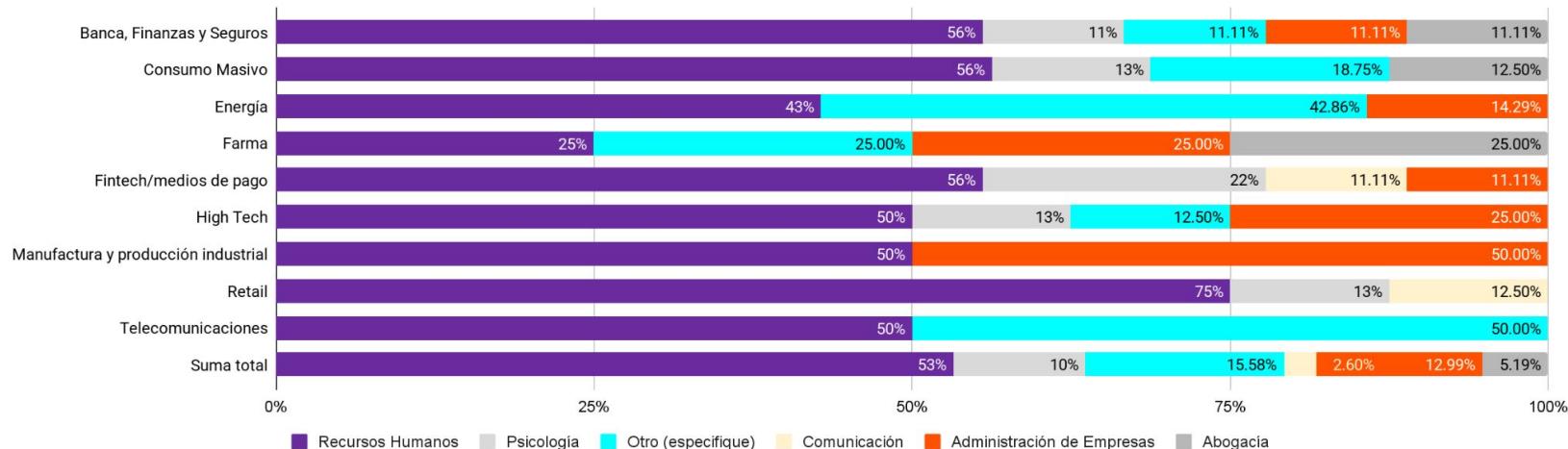
de los CHRO tienen formación técnica en HR

Los sectores con perfiles más técnicos en HR son **Retail (75%) Consumo Masivo (56%)**.

Solo 2 industrias están por debajo de este ratio: **Energía (43%) y Farma (25%)**

**Manufactura y Energía** se vuelcan por la formación en negocios o ingeniería (que forma la categoría "Otros").

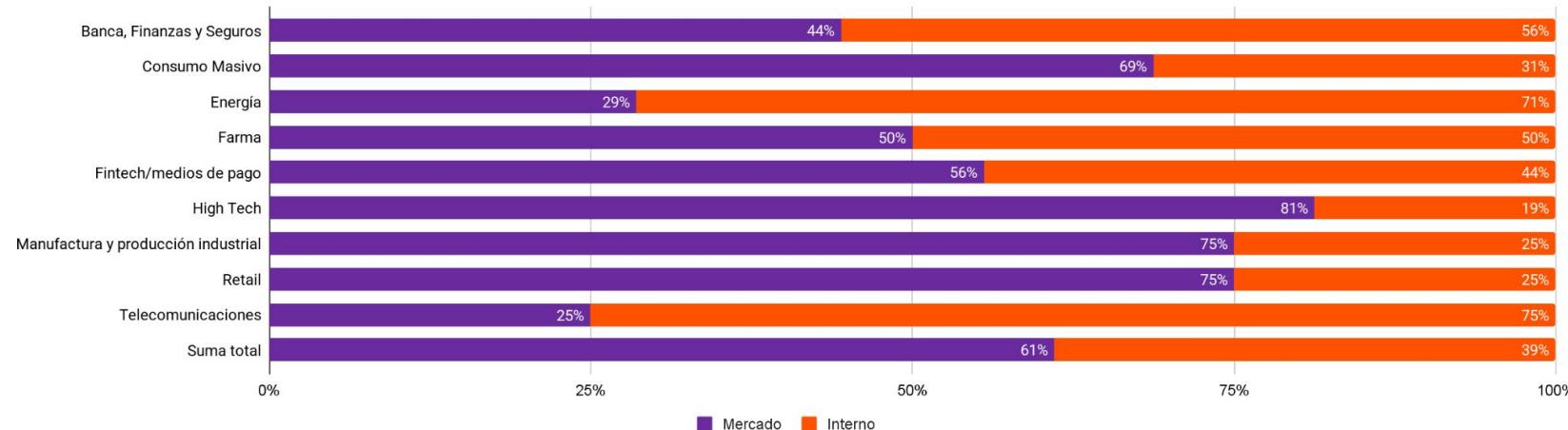
**HighTech, Fintech y Farma** apuestan por la diversidad formativa como ventaja competitiva.



Según el **CHRO Trends 2025** (Fortune 200), entre los/las CHRO/CPO nombrados en 2024: **Carreras de grado más comunes: Psicología, Ciencia Política y Economía**. The Talent Strategy Group

# Dónde contrata cada sector

## Mercado vs. Sucesión interna



**El mercado argentino combina renovación con algo de continuidad: 6 de cada 10 CHRO llegan desde afuera, pero en algunas industrias hay sucesión interna.**

**HighTech (81% mercado), Manufactura (75%), Retail (75%)** apuestan por **renovación externa** para acelerar cambio y profesionalización.

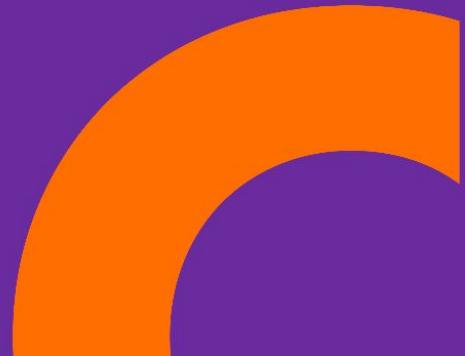
**En Banca, Farma y Fintech**, en el liderazgo de HR se dio un mix continuidad interna y apertura al mercado, en las empresas relevadas.

En **Telecomunicaciones (75%) y Energía (71%)** apuestan por el recambio interno.

1. Introducción y contexto
2. Resultados generales
3. Particularidades por industria
4. Insights y aprendizajes



possybl



# Algunos learnings

## 1 El CHRO

**argentino gana relevancia, el desafío es que esto se traduzca en poder de decisión e influencia real.**

- 78% reporta al CEO, lo que muestra visibilidad y centralidad.
- En empresas familiares o de capital local, el reporte al CEO co-existe con estructuras informales donde la influencia se negocia día a día.

## 2 Se consolida la feminización del liderazgo en HR.

El liderazgo femenino ya no es tendencia, es un hecho.

- 69 % de las posiciones están ocupadas por mujeres.
- Más de un tercio de los hombres fueron reemplazados por mujeres.

## 3 El pipeline interno aún es débil: la sucesión depende del mercado.

- La rotación externa domina: 4 de cada 10 CHRO anteriores dejaron la empresa, mientras que solo 1 de cada 6 fue promovido o rotado internamente, lo que refleja baja movilidad ascendente dentro del área.
- Sectores como Telecomunicaciones y Energía apuesta por recambio interno.

## 4 La formación

**técnica domina, pero se valora cada vez más la mirada de negocio.**

- 53% de los CHRO están formados en HR.
- Los perfiles de negocio (Administración, Finanzas, Economía, etc) son la primer minoría (20%)
- Tech, Fintech y Farma apuestan también por otras carreras: comunicación, administración, ingeniería o derecho.
- Energía y Manufactura, prefieren los perfiles de ingeniería.

## 5 Un rol en expansión y redefinición,

refleja una nueva conciencia organizacional: la cultura y el talento ya son parte del core business.

- El 26 % de los cargos son roles nuevos: las empresas formalizan por primera vez la figura de CHRO.

# possybl

Hacemos posible  
mejores organizaciones

---

- ✉ [research@makeitpossybl.com](mailto:research@makeitpossybl.com)
- LinkedIn [www.linkedin.com/company/possybl/](https://www.linkedin.com/company/possybl/)
- Instagram [@makeitpossybl](https://www.instagram.com/makeitpossybl)
- Website [www.makeitpossybl.com](https://www.makeitpossybl.com)