



## 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

**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 Comafi
- 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 Wertheim
- Movistar Argentina
- Telecom Argentina

## | TRANSPORTE Y LOGÍSTICA

- DHL express

## | OTROS

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

1. Introducción y contexto

2. Resultados generales

3. Particularidades por industria

4. Insights y aprendizajes

possybl

# Resultados generales

possybl

## 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).

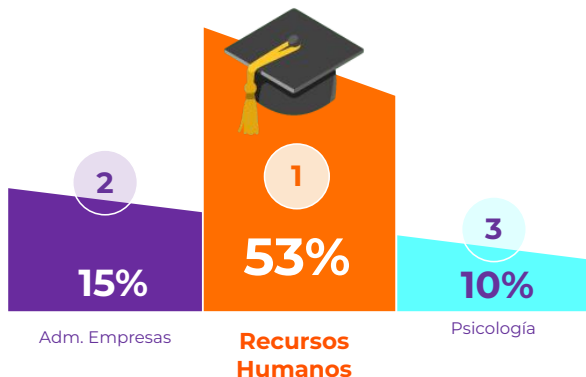
**50%**  
está en la  
posición **hace  
más de 3 años**.

Refleja una estabilidad, consolidación continuidad 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.*

Cómo se cubre el puesto

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



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.

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

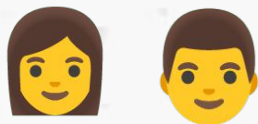
La sucesión interna comienza a ganar terreno, pero aún es minoría.

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

possybl



# Género y reemplazos por industria



## Total Mercado

69%

31%

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

*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

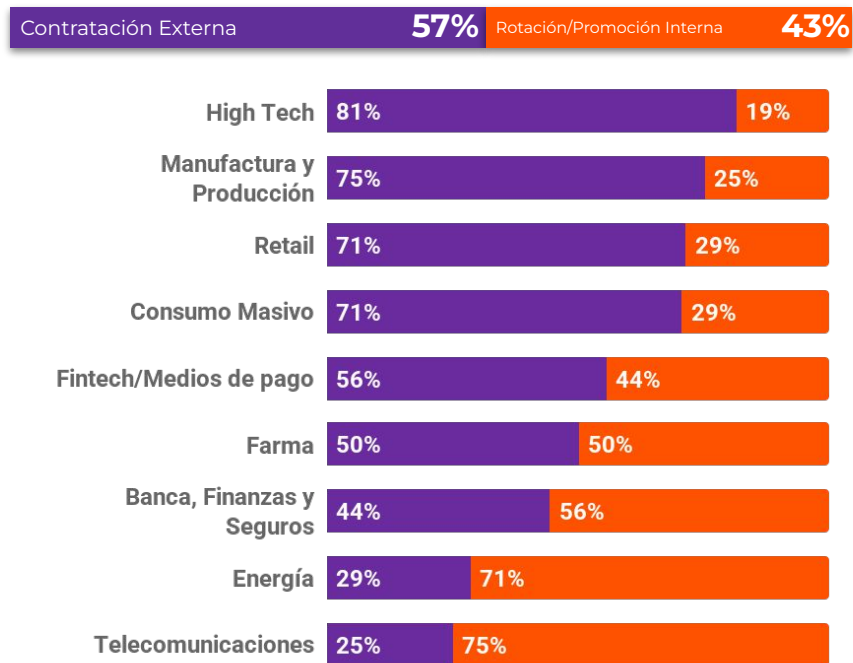
- Energía (57 % hombres) Mantiene sesgo tradicional del sector, aunque la brecha ya no es tan amplia.
- Farma (75 % hombres) y Manufactura / Producción industrial (75 % hombres) Sorprende en farma, donde históricamente HR tenía mayoría femenina. Podría explicarse por fusiones o estructuras regionales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



possybl

# 53%

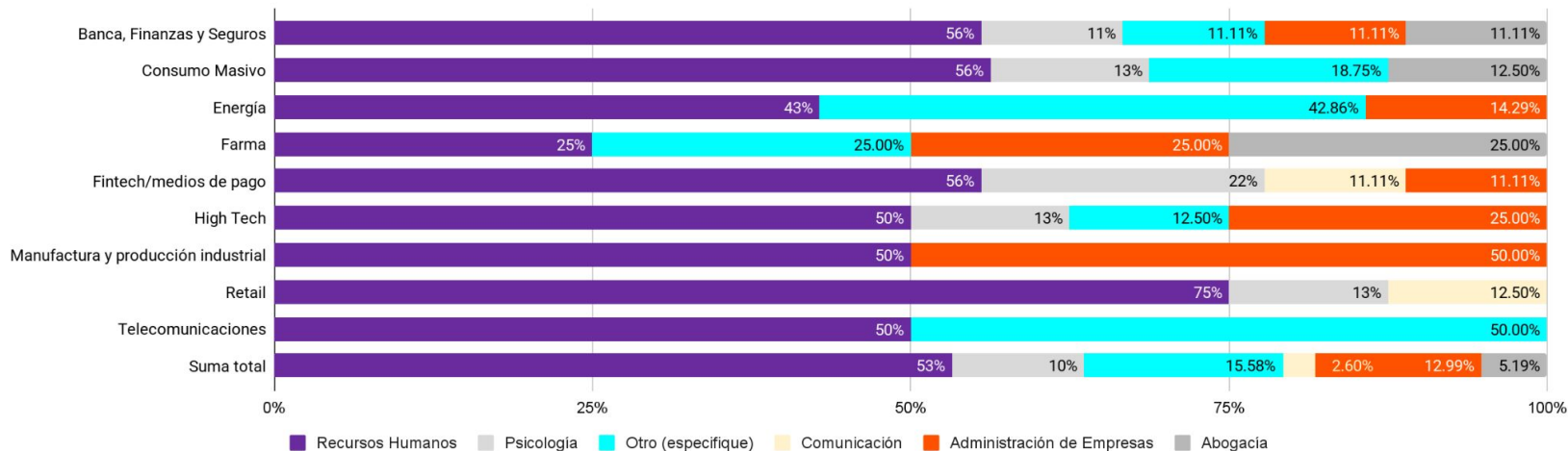
de los CHRO tienen formación técnica en HR

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").

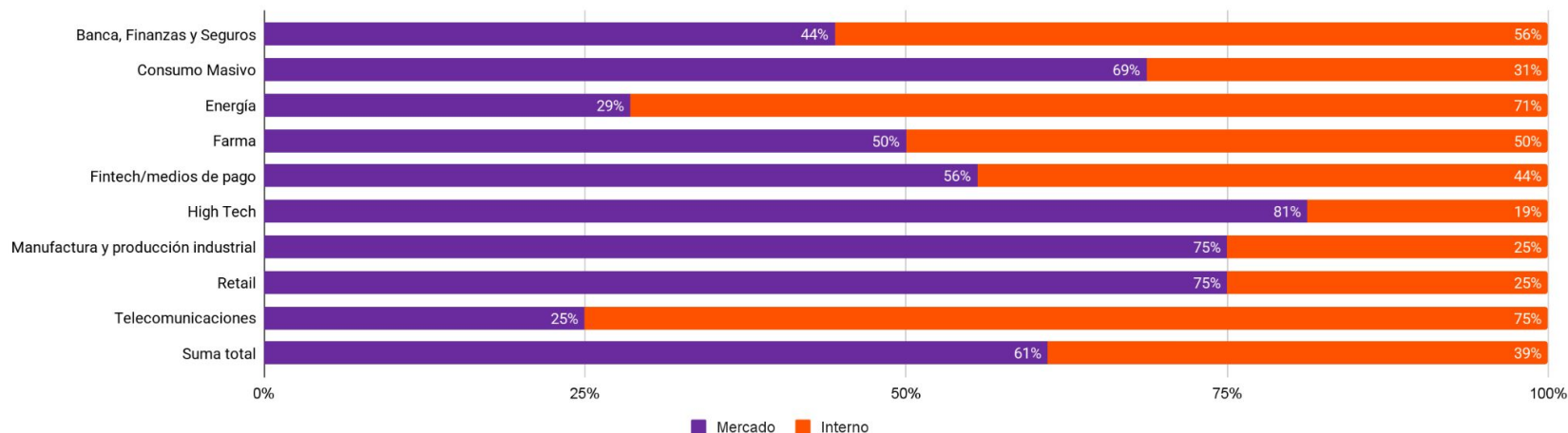
**HighTech, Fintech y Farma** apuestan por la diversidad formativa como ventaja competitiva.



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)
- in [www.linkedin.com/company/possybl/](https://www.linkedin.com/company/possybl/)
- 📷 [@makeitpossybl](https://www.instagram.com/makeitpossybl)
- 🌐 [www.makeitpossybl.com](https://www.makeitpossybl.com)