

Romper techos, construir rutas: por qué vemos pocas mujeres CFO en compañías nacionales

Por Rosario Anadón Principal

Las mujeres CFO siguen siendo minoría en Argentina, especialmente en empresas locales. Romper el techo requiere sponsorship, flexibilidad y cultura.



A nivel regional, Sudamérica lidera con un 37,2% de mujeres en cargos directivos, superando el promedio global del 34%, pero todavía lejos de la paridad esperada. | ISTOCK

En nuestras búsquedas ejecutivas y conversaciones con compañías argentinas hay una evidencia que se repite: las mujeres siguen siendo una minoría en los puestos de dirección financiera. En el universo de empresas y grandes grupos nacionales, las CFO mujeres son la excepción. Cuando aparecen, muchas provienen de carreras desarrolladas casi exclusivamente dentro de multinacionales, donde

las rutas de crecimiento y los programas de desarrollo de liderazgo están más estructurados.

Los números ayudan a poner el tema en perspectiva. Según el informe Women in Business 2025 de Grant Thornton, el 44,6% de los cargos financieros (CFO) en empresas medianas del mundo está ocupado por mujeres. Aunque esa cifra marca un avance, dista mucho de reflejar la realidad de las grandes corporaciones o del mercado argentino. En nuestro país, el porcentaje total de mujeres en puestos directivos alcanza apenas el 34,9%, y dentro del universo financiero, la representación femenina es aún menor, especialmente en grupos locales o empresas familiares profesionalizadas. A nivel regional, Sudamérica lidera con un 37,2% de mujeres en cargos directivos, superando el promedio global del 34%, pero todavía lejos de la paridad esperada.

¿Por qué ocurre esto? En la práctica, observamos varios factores que lo explican. Las mujeres que logran llegar al máximo nivel financiero suelen haber construido su carrera dentro de organizaciones multinacionales. Estas ofrecen trayectorias más previsibles, con procesos de rotación por áreas clave, programas de mentoría y estructuras de desarrollo profesional que rara vez se replican en las compañías

locales. En cambio, en el contexto argentino abundan las empresas familiares profesionalizadas o los grupos de capital nacional. Allí, los procesos de promoción siguen dependiendo en gran medida de redes informales, contactos personales y un nivel de disponibilidad total que penaliza a las mujeres en etapas de alta responsabilidad (como la maternidad y los cuidados familiares) si no existen políticas reales de flexibilidad y corresponsabilidad.

Hoy, las búsquedas de CFO incluyen perfiles con experiencia en emisión de Obligaciones Negociables, manejo del mercado de capitales, dominio de coberturas cambiarias, reporting en dólares, y credibilidad frente a bancos y top management financiero. Además, se valora que puedan liderar procesos de M&A, tener contacto con accionistas, y gestionar equipos jóvenes en contextos de transformación. Se trata de una función técnica, de confianza y visibilidad, donde la exposición y el networking siguen siendo factores decisivos, y donde las mujeres muchas veces no encuentran las mismas oportunidades de acceso ni de patrocinio que sus pares hombres.

Romper ese techo de cristal es un imperativo de negocio. La evidencia global muestra que una conducción más diversa mejora la toma de

decisiones, la innovación, el desempeño financiero y la capacidad de atraer y retener talento. De hecho, casi una cuarta parte de las empresas medianas relevadas por Grant Thornton afirma que sus estrategias de igualdad de género las han vuelto más innovadoras, mientras que una proporción similar reconoce haber mejorado su capacidad de tomar decisiones y atraer inversores.

Sin embargo, para transformar esa estadística en una realidad sostenida, se necesitan acciones concretas. Las compañías deben empezar por mapear su talento interno, identificar mujeres con potencial financiero y ofrecerles exposición real a la gestión de resultados y al manejo de P&L. Es clave diseñar programas de sponsorship que les permitan acceder a proyectos estratégicos, a visibilidad ante el directorio y a posiciones con incidencia directa en los números del negocio. También es necesario revisar los procesos de selección para asegurar shortlists equilibrados y construir culturas organizacionales donde la flexibilidad y la corresponsabilidad sean parte de la estrategia.

Además, ampliar la cantera de talento femenino fuera de los circuitos tradicionales —por ejemplo, a través de alianzas con universidades, programas de mentoría y redes profesionales—

puede ser una manera efectiva de acelerar el cambio. Para las empresas nacionales, este es un desafío y una oportunidad: crear condiciones que permitan que más mujeres desarrollen su carrera y lleguen a puestos de dirección financiera sin depender exclusivamente de estructuras multinacionales. Aprender de los modelos que funcionan en otros mercados y adaptarlos al contexto argentino puede ser el primer paso para construir un nuevo escenario.



Edición N9125

Director: Gabriel Morini - Propietario: Nefir S.A. - Domicilio: Olleros 3551, CABA - Copyright © 2019
Ambito.com - RNPI En trámite - Issn 1852 9232 - Registro DNDA en trámite - Todos los derechos reservados - Términos y condiciones de uso

[...] adas casi exclusivamente dentro de multinacionales, donde las rutas de crecimiento y los programas de desarrollo de liderazgo están más estructurados.

Los números ayudan a poner el tema en perspectiva. Según el informe Women in Business 2025 de Grant Thornton, el 44,6% de los cargos financieros (CFO) en empresas medianas del mundo está ocupado por mujeres. Aunque esa cifra marca un avance, dista mucho de reflejar la realidad de las grandes corporaciones o del mercado argentino. En nuestro p [...]

Las mujeres CFO siguen siendo minoría en Argentina, especialmente en empresas locales. Romper el techo requiere sponsorship, flexibilidad y cultura. A nivel regional, Sudamérica lidera con un 37,2% de mujeres en cargos directivos, superando el promedio global del 34%, pero todavía lejos de la paridad esperada.

En nuestras búsquedas ejecutivas y conversaciones con compañías argentinas hay una evidencia que se repite: las mujeres siguen siendo una minoría en los puestos de dirección financiera. En el universo de empresas y grandes grupos nacionales, las CFO mujeres son la excepción. Cuando aparecen, muchas provienen de carreras desarrolladas casi exclusivamente dentro de multinacionales, donde las rutas de crecimiento y los programas de desarrollo de liderazgo están más estructurados.

Los números ayudan a poner el tema en perspectiva. Según el informe Women in Business 2025 de Grant Thornton, el 44,6% de los cargos financieros (CFO) en empresas medianas del mundo está ocupado por mujeres. Aunque esa cifra marca un avance, dista mucho de reflejar la realidad de las grandes corporaciones o del mercado argentino. En nuestro país, el porcentaje total de mujeres en puestos directivos alcanza apenas el 34,9%, y dentro del universo financiero, la representación femenina es aún menor, especialmente en grupos locales o empresas familiares profesionalizadas. A nivel regional, Sudamérica lidera con un 37,2% de mujeres en cargos directivos, superando el promedio global del 34%, pero todavía lejos de la paridad esperada.

¿Por qué ocurre esto? En la práctica, observamos varios factores que lo explican. Las mujeres que logran llegar al máximo nivel financiero suelen haber construido su carrera dentro de organizaciones multinacionales. Estas ofrecen trayectorias más previsibles, con procesos de rotación por áreas clave, programas de mentoría y estructuras de desarrollo profesional que rara vez se replican en las compañías locales. En cambio, en el contexto argentino abundan las empresas familiares profesionalizadas o los grupos de capital nacional. Allí, los procesos de promoción siguen dependiendo en gran medida de redes informales, contactos personales y un nivel de disponibilidad total que penaliza a las mujeres en etapas de alta responsabilidad (como la maternidad y los cuidados familiares) si no existen políticas reales de flexibilidad y corresponsabilidad.

Hoy, las búsquedas de CFO incluyen perfiles con experiencia en emisión de Obligaciones Negociables, manejo del mercado de capitales, dominio de coberturas cambiarias, reporting en dólares, y credibilidad frente a bancos y top management financiero. Además, se valora que puedan liderar procesos de M&A, tener contacto con accionistas, y gestionar equipos jóvenes en contextos de transformación. Se trata de una función técnica, de confianza y visibilidad, donde la exposición y el networking siguen siendo factores decisivos, y donde las mujeres muchas veces no encuentran las mismas oportunidades de acceso ni de patrocinio que sus pares hombres.

Romper ese techo de cristal es un imperativo de negocio. La evidencia global muestra que una conducción más diversa mejora la toma de decisiones, la innovación, el desempeño financiero y la capacidad de atraer y retener talento. De hecho, casi una cuarta parte de las empresas medianas relevadas por Grant Thornton afirma que sus estrategias de igualdad de género las han vuelto más innovadoras, mientras que una proporción similar reconoce haber mejorado su capacidad de tomar decisiones y atraer inversores.

Sin embargo, para transformar esa estadística en una realidad sostenida, se necesitan acciones concretas. Las compañías deben empezar por mapear su talento interno, identificar mujeres con potencial financiero y ofrecerles exposición real a la gestión de resultados y al manejo de P&L. Es clave diseñar programas de sponsorship que les permitan acceder a proyectos estratégicos, a visibilidad ante el directorio y a posiciones con incidencia directa en los números del negocio. También es necesario revisar los procesos de selección para asegurar shortlists equilibrados y construir culturas organizacionales donde la flexibilidad y la corresponsabilidad sean parte de la estrategia.

Además, ampliar la cantera de talento femenino fuera de los circuitos tradicionales —por ejemplo, a través de alianzas con universidades, programas de mentoría y redes profesionales— puede ser una manera efectiva de acelerar el cambio. Para las empresas nacionales, este es un desafío y una oportunidad: crear condiciones que permitan que más mujeres desarrollen su carrera y lleguen a puestos de dirección financiera sin depender exclusivamente de estructuras multinacionales. Aprender de los modelos que funcionan en otros mercados y adaptarlos al contexto argentino puede ser el primer paso para construir un nuevo escenario.

Glue Executive Search