

**Palabras del secretario general de FELABAN, en la
apertura del Congreso CLADE de la Federación
Latinoamericana de Bancos
Santo Domingo, República Dominicana
2 de septiembre de 2025**



Sr. Alejandro Fernandez W. Superintendente de Bancos
RD

Sra. Rosanna Ruiz, Presidenta de la ASOCIACION
Bancaria RD

Mariano Castro Presidente (Comite Latinoamericano de
Desarrollo del Talento Humano – CLADE).

Quiero dar mis saludos a todos los presentes en esta
reunión académica que muy cordialmente nos recibe hoy
la siempre amable República Dominicana. Desde el
Caribe latinoamericano, ustedes siempre nos han dado
cálidas y amables bienvenidas, estancias entrañables,
experiencias académicas de mucha riqueza intelectual,

así como, debates de altura para toda la comunidad bancaria regional. En general, quiero siempre agradecer a ABA por su siempre renovado compromiso para atender estos llamados que desde la región se efectúan. A su presidenta ejecutiva, a su junta general, a sus empleados y aliados siempre nuestro cordial y gentil gratitud por toda su receptividad con nuestras iniciativas. A Martha Lucia Urrego y equipo quien de FELABAN a estado atenta a este importante Congreso.

Nos complace contar hoy con un nutrido grupo de público interesado en discutir sobre todos los temas que atañen al talento humano. Que complejo siempre es empezar conversaciones sobre la importancia de los recursos humanos, sobre las personas, sobre aquellos con quienes convivimos en buena parte de nuestro tiempo y con quienes buscamos puntos de convergencia para cumplir misiones empresariales y objetivos de trabajo. Nuestras organizaciones enfrentan retos colosales a la hora de encontrar, contratar, capacitar y mantener el mejor talento posible al interior de las firmas bancarias.

Datos acopiados por FELABAN dan cuenta que en la región tenemos aproximadamente 800 mil trabajadores, aglutinados en 580 bancos en la región. Sabemos por la experiencia que el trabajador en el sector es objeto

principalmente de contratos directos con la empresa bancaria, estabilidad laboral y beneficios que en la mayor parte de los casos son salariales y extrasalariales, lo cual redundará en una mejor calidad y unas posibilidades de generar trayectoria profesional y cualificación permanente.

En un contexto como el actual debo decir que los temas búsqueda de personal, así como su retención y formación son críticos, dados los cambios de preferencias de la población más joven. De acuerdo con PWC¹ en un reciente estudio la generación conocida coloquialmente como “milenial”, carece de sentido de lealtad de largo plazo con las empresas; solo el 13% de los encuestados en Reino Unido, dice querer tener una carrera de largo plazo, mientras que los valores más importantes a tener cuenta en una empresa son a) equilibrio vida personal/trabajo: b) horas flexibles de trabajo; c) nivel de la remuneración.

De acuerdo con *World Economic Forum* y su reporte de 2025, *The Future of Jobs*, las empresas afrontan además una serie de cambios que redefinen y reconfiguran su papel en la actualidad. Un sondeo realizado entre

¹ <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf>

empresas de todo el mundo pone de presente temas que son considerados estratégicos para tener en cuenta a la hora de asignar sus recursos humanos y financieros. Entre ellos se tienen temas tales como: a) ampliar los alcances digitales; b) atender costos crecientes e inflación de precios; c) reducir las emisiones de carbono; d) responder ante una situación de menor crecimiento económico.

Igualmente, hay que decir que la banca y el sector financiero buscan talento humano. Buscan personas, profesionales y técnicos que puedan ser parte de las misiones históricas de custodiar los depósitos, medir y gestionar el riesgo, así como, financiar los proyectos más viables de consumo e inversión de la economía.

De acuerdo con expertos en mega tendencias, hoy vemos un consumidor bancario cambiante. La firma *Global Insights*² considera que el cliente bancario hoy quiere más atención en sus dispositivos móviles, una atención más personalizada a sus necesidades y una mayor dependencia de herramientas tecnológicas. Esto conlleva

² https://4674640.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/4674640/Talent%20Solutions/TSRPO%20-%20Financials%20Real%20Estate%20Insights%20Report%20-%20Q2%202025/TS_Global_Insights_Financials_Real_Estate%20Report_2025.pdf?_hstc=251652889.b917f2bc9c6b81cd44039111ca85375e.1756142382933.1756142382933.1756142382933.1&_hssc=251652889.1.1756142382933&_hsfp=2973140750

también cambios a la hora de tener en cuenta la escogencia de nuevos talentos y nuevos perfiles profesionales. *Chennai School of Banking*³ ha venido desarrollando una serie de recomendaciones para sus estudiantes, con miras a comprender aquellos temas que la industria bancaria demanda actualmente. Por un lado, se tienen temas tales como las habilidades en temas digitales y computacionales, el conocimiento en temas de análisis de datos y la preparación en temas de ciberseguridad. Por otro lado, están todos temas asociados a la debida atención al cliente.

La firma HRSG⁴ del Canadá estima que el público da alta valoración a los trabajadores bancarios que están en las áreas de atención al cliente y asesoría. Esto es resultado de mucho interés para todos en momentos en los cuales temas como la ciencia de datos, la estadística aplicada y la Inteligencia Artificial parecieran cernir una promesa de realizar muchas labores a costos bajos.

³ <https://www.chennaischoolofbanking.com/skills-you-need-for-banking-career/>

⁴ <https://resources.hrsg.ca/blog/banking-competencies>

Por supuesto que los bancos tienen que abrazar estas tecnologías. Esto implica un perfil profesional que conozca de distintos temas que hasta hace muy poco algunos eran desconocidos para la mayoría de los profesionales. La programación computacional, la ingeniería robótica, las matemáticas (álgebra lineal y cálculo), la estadística y la administración de datos son apenas algunos de los temas que deberían estar hablando y aplicando profesionales y perfiles con conocimientos en estos temas.

Es aquí cuando aparte de los conocimientos en temas técnicos, científicos y computacionales, son muchos quienes afirman que las empresas de servicios, tal y como lo son los bancos, no puede prescindirse de contar con una permanente actualización, formación y capacitación de las capacidades. El mundo de hoy avanza rápido, razón por la cual, permitir y apoyar la formación es fundamental. Nada más complejo para una empresa hoy que sembrarse en el pasado, sin que medien, nuevos estudios, nuevos desafíos académicos y posibilidades de estudio.

Todos esos atributos y capacidades laborales y profesionales, no serían nada, si en el fondo no preparamos personas con sentido de servicio, trabajo en

equipo y alto sentido de las decisiones éticas. Lo más importante de las empresas son las personas, los colaboradores, los trabajadores y aquellos que con su grano de arena, día a día, construyen el tejido que conforma las empresas.

Es alto el valor que se le otorga a temas tales como la capacidad de un trabajador para orientar un cliente, contar con capacidades efectivas de comunicación, adaptación a los cambios del entorno, así como la debida lectura e interpretación de las oportunidades crecimiento empresarial.

Estas habilidades denominadas como “blandas” hoy resultan de mucha relevancia. El empleado exige y demanda tiempo para su vida, motivación para cumplir su misión, así como espacios donde sus inquietudes profesionales puedan ser canalizadas. Esto llevaría a la satisfacción, la gratificación que implica cumplir con los deberes y tareas, así como, un grado de respeto de las empresas hacia los proyectos personales.

Quiero desearles una experiencia provechosa en este congreso, desde el punto de vista, tanto profesional, como personal e institucional. Sean todos bienvenidos a este congreso CLADE, que desde FELABAN y desde ABA hemos preparado con mucho rigor y mucho buen juicio académico.

Pero, para terminar, recogí un par de mensajes que me parecieron interesantes.

Muchas gracias y bienvenidos