

# Una huella en la memoria

*Si al escribir quien escribe no descubre algo, no vale la pena... Escribir es un combate contra la rutina... Escribir es, sobre todo, adiestrarse contra el miedo. Capacidad para sacudirse el polvo de lo impuesto y andar por calles o por campos con oídos afinados y ojos bien abiertos. Percibir. Escribir es confiar en que el estado de gracia provocado por el hallazgo –o a la inversa– no quede bloqueado. De manera que la vida, ya en el caos, ya en la calma, nos encuentre ávidos de sorpresas, no resignados a lo que ya sabemos. Prestos siempre a desdeñar cualquier receta.*

MERCEDES SORIANO

Uno puede negar la evidencia, pero no puede vivir de espaldas a la verdad. Hace ya varios años asistí a una charla en el IESE, donde tuve ocasión de explorar la posibilidad de cursar un MBA mediante una sesión por el «método del caso» y conocer personalmente a algunos miembros de la facultad. Al terminar el encuentro, paseé por el campus, situado en las afue-

ras de Madrid, con un profesor a quien seguía desde hacía ya tiempo y de quien quería que me dedicara un libro de su autoría. Para mí fue una sorpresa que Guido Stein —profesor en el IESE de Dirección de Personas en las Organizaciones— me desaconsejara hacer el máster. Y yo, sorprendido por su falta de corporativismo, le pregunté por qué y su respuesta fue: «Aquí no te vamos a poder enseñar lo que has podido aprender de tu tío».

Aquel profesor, seguidor del maestro del *management* Peter Drucker, reconoció en alguna ocasión que la persona de quien más había aprendido en su vida sobre esa materia era de Luis Valls-Taberner, presidente del Banco Popular Español durante varias décadas y uno de los banqueros más eficaces que ha habido en España en el siglo xx. Personalmente, mi tío ha sido una de las personas que más me ha marcado en la vida y que puso en práctica muchas de las ideas del gran teórico austriaco del *management*.

Posteriormente, mientras trabajaba en una multinacional norteamericana que también fue objeto de un caso de estudio en el IESE, iniciaría a tiempo parcial un curso de postgrado en el Instituto de Empresa. Corría el año 2008 cuando me encontré al poco de comenzar las clases con Pascual Montañés, un profesor formado en el IESE, que impartía en el IE un caso práctico para una clase de Estrategia basada en la «autopsia de una empresa española de éxito», una que había sido elegida durante varios años consecutivos como el banco más eficiente y rentable del mundo. Este logro era —a decir de otro profesor del IESE, Rafael Termes, ex consejero delegado de aquella institución financiera en los años

sesenta— un reflejo de la personalidad de su presidente, de quien afirmaba que «el banco era él»<sup>1</sup>. Pues Luis Valls era una persona que se llevaba bien con el éxito porque cultivaba la autocrítica como antídoto contra la autocomplacencia, ya que entendía que en esta nace el inicio del declive de cualquier persona u organización.

Difícilmente podría intuir hasta qué punto recobrarían interés algunas de las cuestiones fundamentales sobre las que el profesor reflexionó ese día en clase a la vista de la crisis financiera que acababa de estallar. El destino me brindaba la oportunidad de redescubrir una trayectoria empresarial desde una perspectiva académica distinta a la que había explorado hasta la fecha en el ámbito personal y familiar.

Me sentí en un cuerpo extraño al verme contemplando aquel vídeo en clase de Estrategia, que según el profesor era la asignatura más importante porque es la que trata de lo principal, de lograr tus objetivos en la empresa y en la vida: «Para pararse a pensar, decía, hay que pararse». Pero el profesor, más que hacer énfasis en los criterios de gestión, orientaba la clase en un principio hacia cómo habla el poder:

«El poder no habla como el resto de los mortales, no da puntada sin hilo, no dice nada por decir, no habla sin intención ni objetivo, habla siempre mirando a la cámara y le dice a la audiencia lo que quiere oír.»

---

1. A nosotros nos arrastra inexorablemente el curso del tiempo. Lo que perdura es el banco, en cuya perpetuidad se compendian, se guardan y además se ennoblecen los afanes casi anónimos de sucesivos, dispersos y diligentes directivos y empleados (LVT. «Carta a la red», 1972).

Una afirmación con la que mi voz interior no estaba de acuerdo, ya que implicaba alinear tus opiniones con las de los demás. Algo imposible estadísticamente hablando, ya que nunca se puede obtener unanimidad y, en cierta manera, me recordaba a aquel viejo y desafortunado postulado de que el fin justifica los medios. Sin embargo, el profesor afirmaba que en el mundo de la empresa no se debe confundir el discurso de la espontaneidad con el de la improvisación, y que la argumentación no solo puede ser moral, sino que hay que complementarla con otras consideraciones más técnicas porque, de lo contrario, estaríamos poniendo en peligro el conjunto de la empresa.

Desde pequeño la enigmática personalidad de Luis Valls-Taberner me generó una gran curiosidad. La barrera generacional no impidió que poco a poco fuéramos conociéndonos mejor en nuestras charlas en la planta octava del edificio Beatriz, donde lo encontraba rodeado de libros; una fotografía del líder de CC.OO., Antonio Gutiérrez; ceniceros de varios bancos de la competencia; una miniatura de bicicleta del equipo Banesto de Induráin y un retrato del rey Juan Carlos I, además de la entrañable calidez que aportaba la compañía de Manolo, el jefe de cocina. Aunque siempre que se lo pedía me recibía casi al momento en su territorio del banco, aparte de su presencia el día de mi primera comunión, recuerdo tan solo dos o tres visitas a nuestro domicilio familiar. Su aura te imponía desde varios metros de distancia y al iniciar la conversación te penetraba con una mirada cargada de fuerte autoridad moral. Transmitía la sensación de tenerlo todo controlado, y durante el tiempo que te dedicaba te

hacía sentir como «en tu casa». Sin interrupciones ni teléfonos móviles, enmarcaba cada encuentro en un clima de serenidad y silencio que propiciaba una conversación de calidad. Mientras le exponías algún tema, sus silencios te desarmaban, ya que su capacidad de observación y escucha eran excepcionales y solo te interrumpía si tenía que despa- char con el consejero delegado. Quizá condicionado por su prudencia y por la enfermedad, que llevó con discreción, manejaba los silencios y las metáforas con verdadera maestría, y al final de la conversación formulaba preguntas al estilo socrático para, como él decía, «darte alas para llegar a una conclusión». En una ocasión también me comentó que la comunicación es «un problema de dos», y que «cada cual habla de la feria según le va en ella».

Nunca le faltaba un lápiz y una libreta a mano para anotar ideas y reflexiones. Uno puede tener la duda de si su magnanimidad implicaba de alguna manera frialdad, indiferencia o timidez, pero su mirada envolvía cierta esencia de humanidad. Su puesta en escena —postura, gestos y manera de hablar— bien podría asemejarse a la del protagonista de *El Padrino*, y es que le fascinaba el papel de Marlon Brando en aquella película. ¿Pero cómo era en realidad aquel enigmático banquero? Quizá marcado por su educación durante la guerra y sus profundas convicciones religiosas, discernía nítidamente entre lo importante y lo accesorio, y **entendía la vida como un tránsito hacia una vida superior**. ¿Era un hombre libre? Si solo los hombres libres pueden realmente comprometerse, él se comprometió con una vocación a la que supo imprimir un gran sentido de misión vital. Y aunque sus creencias eran

de sobra conocidas, jamás hacía proselitismo de ellas porque tenía un gran respeto por la libertad de los demás.

El paso del tiempo me ha dado la oportunidad de descubrir facetas de su pensamiento que antes me resultaban desconocidas. Quizá por ello emprendí este trabajo de manera inconsciente al poco de su muerte en 2006, cuando él terminaba un vínculo familiar de más de medio siglo en la institución y yo tenía 23 años. Así que fui recopilando notas, testimonios, recuerdos, citas y anécdotas en un intento por estructurar y sintetizar lo que había constituido el legado inmaterial y de gestión de un personaje en la penumbra, alguien que había dejado una huella en la memoria de muchas personas y que, poco a poco, se convertiría en algunos aspectos en un faro parpadeante, en una especie de guía vital que me ayudó a ver la vida de otra manera. Sentía la necesidad de integrar la forma de entender la vida de «un hombre sabio que había sido mucho más que un banquero» y cuya historia constituía una especie de vínculo entre la tradición y la identidad con el pasado familiar, con mis raíces directas y con quien me unía además el peso de la coincidencia nominal pura y dura envuelta de una rigidez moral extraordinaria. Algunos le calificaban, ni más ni menos, como el Banquero Florentino, el Maquiavelo de la Banca (Fernando González Urbaneja), el Hecho Diferencial, el Renacer del Gatopardo (Pilar Ferrer y Luisa Palma), el Último Mohicano (José García Abad), o sencillamente, el Padrino. Una influencia, quizá excesiva, que me ha acompañado hasta la culminación de este trabajo y que durante un tiempo supuso un condicionante para dar rienda suelta a mi identidad.

Y es que el hecho de coincidir nominalmente con personas que han dejado una huella profunda dificulta la lucha por ser tú mismo en tu integridad. Si eres él, no eres tú. Esa fue mi verdad, y una de las razones por la que necesitaba integrar y desahogar este libro. Porque más allá de que el corazón tenga razones que la razón no logre entender, necesitaba entender a una persona que en muchos aspectos fue eje central de la vida de mi familia y de otras familias en un esfuerzo por despegar mi propia vida.

Su muerte casualmente coincidió con el preludio de la crisis económica; una etapa dramática que colocaría a España en el punto de mira internacional tras el pinchazo de la burbuja inmobiliaria y con la tasa de desempleo más elevada de Occidente. Por aquel entonces, había políticos que afirmaban que «el dinero público no es de nadie», y que «estaban en política para forrarse», y bancarios que entendían que la banca era una profesión demasiado ortodoxa y que había que alejarse de lo que había constituido la esencia de su actividad: la gestión del riesgo, para embarcarse en aventuras mucho más modernas, agresivas y especulativas.

En ese momento de desconcierto, sentí la necesidad de explorar unas virtudes e integrar unos principios que me sirvieran de orientación para emprender un nuevo proyecto de vida en un momento en el que muchas cosas a nuestro alrededor empezaban a tambalearse. Pero, sobre todo, quería asimilar aquello a lo que se refería Guido Stein, lo que había aprendido de mi tío no solo desde un punto de vista académico y conceptual, sino sobre todo emocional y humano, bus-

cando siempre la objetividad, e incluso el contrapunto<sup>2</sup>, aunque para ello tuviera que expresar dudas y contradicciones con espíritu crítico, pero con independencia y respeto a la vez. Se trataba de un reto difícil y desafiante, pero apasionante a la vez, a pesar de que estas páginas están redactadas por un familiar directo que escribe con la distancia y perspectiva que aportan 56 años de diferencia, en circunstancias familiares muy distintas a las que se enfrentó el protagonista de esta historia en sus inicios. Quizá esa sea la singularidad, el valor añadido de este trabajo de síntesis, el hecho de estar redactado desde la perspectiva más joven hasta la fecha y con una orientación no solo hacia el rigor científico sino también al emocional.

El amor hacia mi tío me impulsó a iniciar este trabajo que no es un libro sobre mí ni un trabajo histórico por encargo de terceros. Se trata de una experiencia vivida en estos años que no ha dejado de crecer en mi interior, que es el que verdaderamente abre las puertas de la vida. Es el producto de muchos años de reflexión, lo que se fue encontrando un joven desde la adolescencia por el camino hacia la madurez. Tampoco es una biografía, ni una hagiografía al uso para satisfacer

---

2. El contrapunto «es el contraste entre dos cosas simultáneas. Las sombras ayudan a que la imagen sea una representación fiel de la realidad completa, en sus tres dimensiones, y hace soportable la luz del éxito al matizarla con los testimonios anuales de las imperfecciones humanas. En palabras de Vicente Aleixandre: “Pero no basta, no, no basta la luz del sol, ni su cálido aliento”. Los aficionados a la pintura o a la fotografía conocen bien la importancia que tienen las sombras para lograr una imagen fiel del mundo real. En cualquier faceta del mundo real —y desde luego en la empresarial— hay siempre luces y sombras. Si al hacer el retrato de esa faceta solo se traslada al lienzo la luz, la imagen resulta luminosa, pero plana. Puede ser bella, pero no es real por carecer de relieves. No basta la luz. Solo el conocimiento de la realidad, por cruda que sea y con toda su riqueza, permite ir progresando».



egos ni quedar bien con todo el mundo, que es la única manera de no quedar bien con nadie. El anclaje de la posición de mi familia en el Popular (anterior incluso al desembarco de mi tío en el 1953 de la mano de sus tíos Félix Millet Maristany y Pedro Arnó) podía ser un buen punto de partida para conocer y contar cosas de un banco que nació como Los Previsores del Porvenir y que no fundó la familia Valls-Taberner sino don Emilio González Llana en 1926, curiosamente el mismo año en el que vino al mundo Luis Valls-Taberner Arnó. Además, a sugerencia de varios amigos me he animado a abordar esta tarea como una especie de inquietud moral y como un acto de apertura a un conjunto de ideas que de forma sintética sirvieran de base para escribir dentro de unos años unas memorias sobre su filosofía, pensamiento y el verdadero papel que se jugó en la trastienda de muchas transformaciones político-económicas que tuvieron lugar en la España de la Dictadura, la transición y la llegada del socialismo al poder en distintas fases y la expansión de la estructura del Opus Dei en la segunda mitad del siglo XX. Como me escribió un amigo:

«Una declaración de respeto hacia alguien que forma parte de la idiosincrasia de la familia y una impronta que, sin desvanecerse, va trascendiendo a la sociedad y se hace más fuerte en determinados ambientes. Pero por encima de todo supone reivindicar una memoria que se identifica con una época. Muchos de los valores en los que se inspira son elementos básicos en estos tiempos...», aunque desgraciadamente escaseen.

Y como, en efecto, muchas veces las iniciativas de este tipo están mal vistas, pues no está de más que quede constancia de que este libro responde también a la sugerencia de terceras personas que me lo propusieron.

Aquel hombre cuya vocación frustrada era el periodismo tenía una manera muy particular de entender la vida y eso es lo que proyectó en un sector como la banca acariciando su ideal donde prevalecía «el afán de servir sobre la obsesión de vender», en un viaje que bien podría denominarse «el tránsito hacia una vida superior». Su recuerdo quizá pueda ayudar a aprender de sus errores y aciertos, y a no perder de vista las virtudes y el espíritu de una persona que demostró que otra forma de *hacer banca*, *hacer empresa* es posible, lejos del cortoplacismo, la corrupción y la obsesión por el puro afán de lucro. Y yo no quería perder de vista el reto que me autoimpuse tras aquella visita al IESE en el 2008: aproximarme al misterio de una persona «liberal y heterodoxa educada en el respeto a los demás», que entendía la banca como un servicio a la sociedad y miraba siempre por el bien del pequeño accionista transformando una parte de los beneficios en beneficencia. Nunca entendió a aquellos a quienes les gusta hacer cosas con el dinero de los demás y pensaba que la ayuda solo debe aportar beneficios al beneficiario, y no servir para vender ningún tipo de imagen.

### **Sobre este libro**

Han transcurrido diez años desde que falleciera Luis Valls-Taberner, el 25 de febrero de 2006. Y aunque no ha pasado tanto tiempo de aquello, espero que el relato de la vida de este

banquero clásico, discreto y que no quería pasar a la historia permita hoy extraer enseñanzas y mantenga viva la llama de su memoria de manera sintética, estructurada y accesible. El contenido del libro sigue un orden alfabético, que es el método que seguía el extinguido *Repertorio de Temas* para clasificar la información. Esta era una publicación anual que complementaba a la memoria y al informe de gestión, cuya línea giraba sobre aquello que los números no podían explicar y que se editó por primera vez en 1977. Su regla de oro era la auto-crítica como un ejercicio constante de auditoría, transparencia e higiene interna. El error se convertía en una fuente de reinención constante y de creatividad. Se basaba en que **la excelencia no solo es compatible con los errores, sino que puede edificarse sobre ellos**. Una tarea que exige lavar los trapos sucios al aire libre para reflexionar sobre la estrategia del banco. Ese conjunto de ideas fue configurando un manual de gestión bancaria, un libro de estilo curtido en los errores, un código de conducta que consolidaba una cultura corporativa, un modelo de referencia. Aquel repertorio no solo era una herramienta para la banca, para la empresa... también lo era para la vida. Creo que esta actitud no se hubiera podido trasladar de no haber existido detrás una personalidad con unos valores nada complacientes, no solo con la empresa, sino sobre todo con su vida personal. Aquel *Repertorio* se discontinuó en 2006 y con ello se fue una parte importante del legado de una persona que nos enseñó que aprender de los errores es la mejor manera de sacar adelante una empresa.

Las preguntas que aquí se contienen como punto de partida se las formuló en algún momento el protagonista,

aunque las respuestas dependen de cada uno y están enfocadas desde mi experiencia, no solo como familiar directo, sino, sobre todo, como observador de aquello que los números, las notas de prensa y los publrreportajes no logran explicar. En una ocasión le regalé una novela de Ken Follet titulada *Una fortuna peligrosa* sobre el ascenso y caída de una dinastía de banqueros, asunto, el de los auges y caídas de imperios que creo que le apasionaba. Y él me regaló un ejemplar de *El arte de gobernar según Peter Drucker* en el que afirmaba que:

«En la gestión empresarial es más importante identificar la pregunta correcta que tratar de encontrar la única respuesta correcta. No conviene olvidar que el gobierno de las empresas tiene mucho que ver con el arte o la sabiduría de dirigir y administrar: se acerca a una disciplina clínica, ya que la prueba no está en si el tratamiento es “científico” sino en si el paciente se recupera.»

Las reflexiones deben servir para ilustrar con humildad cuestiones que ayuden al lector, pero no pretenden ser, de ninguna manera, un alarde de logros pasados o una muestra de autocomplacencia. Integrar enseñanzas, honrar el ADN y ser agradecido para avanzar en el camino de la verdad es el propósito fundamental de este humilde trabajo que complementa, sistematiza, difunde y completa otros esfuerzos anteriores. Es una historia que quizá nos pueda inspirar y ayudar a realizarnos en aquel lugar al que estemos *llamados*.

Como aficionado a la filosofía, he hecho un esfuerzo por reflexionar y profundizar con disciplina y espíritu crítico, ya que como Luis Valls-Taberner afirmaba: «La vida va por delante y la historia se escribe sobre lo ocurrido, solo desde la realidad se puede seguir avanzando». Ahora también él, a su pesar, podrá contemplar desde la otra vida la huella que ha *dejado en la memoria* de algunos de nosotros. Que me disculpe si con estas líneas yo he traicionado su última voluntad. Durante estos largos años de crisis, de incertidumbres y de soledades, he sentido el deseo de integrar para siempre las enseñanzas de un referente familiar que lo tuvo todo, completamente todo, pero que me enseñó a no estar apegado a las cosas materiales y cuyo recuerdo siempre ha sido un faro parpadeante en un mar vacío que se pregunta por dónde ir. De ahí el título *Desapego*; (entendido constructivamente —alejándonos de la literalidad— como actitud positiva de desprendimiento); el añadido *Libertad* es consecuencia del título original y fue sugerencia de mi padre que fue vicepresidente y copresidente del banco desde 1972 y 1989 respectivamente hasta 2006. Es **una invitación a la autocrítica y un recuerdo que gana con el paso de los años** y que sigue muy presente, cercano y vivo. Este trabajo pretende reflejar la trayectoria ejemplar de una persona singular en muchos aspectos, porque creo que puede inspirar a replantearnos cuál es el viaje que queremos hacer por el mundo en la vida. Al hacerlo he querido repasar sus ideas, sus principios, sus valores, su visión y mis notas guardadas en el alma, para así compartir mi humilde experiencia y mantener viva la llama de su ejemplo y el modelo que represen-

tó para muchas personas. De él aprendí que el éxito no se puede entender sin la autocrítica ya que al fin y al cabo, como decía Al Pacino en *El Padrino III*, «todo el poder en la Tierra no puede cambiar el destino».

# 1

## ¿Aquí por qué se echa a la gente?

*El futuro no se gestiona. Se acierta o no con él.*

PETER DRUCKER

Luis Valls-Taberner solo creía en el largo plazo, pero matizaba que este depende de las decisiones que uno tome a corto, es decir, de **esas decisiones de corto plazo y largo alcance**. Influidor por la visión humanista de su padre, Fernando Valls Taberner (catedrático de Derecho y Filosofía en las universidades de Murcia y Barcelona) intentó compaginar en un principio la labor intelectual de su padre, y la de la familia, que era principalmente industrial, empresarial y bancaria. Según Antonio Fontán:

«La memoria de su padre estuvo siempre viva en el hijo, que sabía mejor que nadie todo lo que había hecho, que lo había estudiado y había reeditado sus escritos, y veía en él un ejemplo vivo y un modelo para lo que él quería hacer y cómo hacerlo.»

Mi padre me comentaba que su padre Fernando, (mi abuelo a quien nunca tuve oportunidad de conocer porque falleció mucho antes de que yo naciera) era el mayor de diez hermanos y que como en las familias tradicionales catalanas estaba destinado a dirigir los negocios familiares, pero sus vocaciones eran el mundo intelectual y político. Su tío y patriarca Domingo Valls zanjó la polémica: «Más vale un buen abogado que un mal industrial». Con el paso del tiempo acabaría presidiendo algunas de las principales instituciones culturales de Cataluña como el Archivo de la Corona de Aragón, la Real Academia de Buenas Letras y el Conservatorio del Liceo. Pero lo que más me llama la atención de mi abuelo es que fue un hombre que, a pesar de tener un guión más o menos predefinido, **se forjó su propia vida** y primó sus convicciones en torno a la cultura por encima de los intereses.<sup>3</sup>

---

3. El 30 de mayo de 1920 pronunciaba su primer discurso como Académico de «La Reial Academia de Bones Letres» (equivalente a la Real Academia de la Lengua Castellana) mostrando su deseo de colaborar «*amb aquella càlida amor que per las cosas de Catalunya més intimament que ningú podem sentir els qui tenim la sort de ser catalans*». Ese cálido amor estuvo siempre presente en su vida y obra de todas las manifestaciones de la cultura catalana. Fernando Valls i Taberner era diputado de la Lliga de Cambó y se autodefinía como «*monárquico de convicción y de sentimiento, e incluso por tradición familiar*», lo cual no impidió que mantuviera estrecha amistad con intelectuales y políticos de su generación que no compartían sus ideas como Rovira i Virgili, Nicolau d'Owler y Pere Bosch i Gimpera quien afirmaba que «*en su catalanismo coincidía el mío, a pesar de que al final asumieramos posturas diferentes en relación a la República; para lo cual ambos teníamos razones que yo creo sinceras y respetables*». Y es que Fernando Valls i Taberner compartía con Claudio Sánchez Albornoz el sueño de «*una España grande, multiparlante, en que quepamos hermanados todos, sin odios, con amor fraternal, dentro de un ambiente de libertad, de tolerancia y de civilidad*».



Antonio Fontán lo explicaba así: «Don Fernando era un catalán leal a España y un intelectual y político monárquico. Su catalanismo le había llevado dos veces a la cárcel (...). Los “delitos”, según las autoridades de la Dictadura, habían sido defender la lengua catalana en el Colegio de Abogados, en 1926 y encabezar en 1928 un escrito al papa Pío XI solicitando su apoyo para que en las parroquias se pudiera predicar en esa lengua, haciendo caso omiso de las prohibiciones del Gobierno” y añadía que ya en el exilio en Italia “Fernando Valls enseñaba catalán al Conde de Barcelona, Don Juan de Borbón, padre del que fuera Rey Juan Carlos I. De ahí viene la proximidad y el trato de Luis Valls con Don Juan, a cuyo Consejo Privado perteneció, así como el de Don Juan Carlos. De hecho administró una suscripción popular junto con el Marqués de Mondéjar cuando Don Juan Carlos era príncipe.»

Luis Valls admiraba mucho a su padre, aunque reconoció que la única vez que había llorado en su vida fue el día en que murió su madre, Marcelina Arnó Maristany, a los ochenta y ocho años. Contaba con varios tíos en los consejos de Banesto, el Banco Exterior y el Popular, y fiel a esa tradición pensaba que la banca lo era todo, ya que **«desde la banca es donde mejor se ve y se dirige la economía»**, y también que quizá era el sector mejor y más variado para aplicar los principios de economía política que había estudiado.

Tras obtener la licenciatura en Derecho por la Universidad de Barcelona y el grado de doctor por la de Madrid, inició su actividad profesional en la docencia universitaria como profesor ayudante de Enrique Fuentes Quintana y Federico Silva en la Universidad Autónoma de Madrid como jefe adjunto de publicaciones del CSIC. En un principio quería fundar una caja de ahorros, entre otras cosas porque le atraían las ventajas de no contar con accionistas. Pero su tío Félix Millet le emplazó a ocupar el que había sido su propio puesto en el Popular. Luis Valls resumía así el modo en el que entró en el Banco Popular en el año 1953 durante una entrevista que le hicieron los profesores de la cátedra Nissan de Estrategia Competitiva del IESE, Rose Marie Boudeguer y Eduardo Ballarín:

«A mí me llama el primo hermano de mi madre, Félix Millet Maristany, que presidía el banco, y me dice: “Sé que estás buscando un banco como salida profesional, aquí te ofrezco este. Me he de retirar, ha terminado la guerra, soy un hombre de seguros, he de volver a los seguros y prefiero dejar a alguien que me cubra la retirada”. Algo que siempre he tenido muy en cuenta: **de los puestos conviene salir dejando a alguien que te cubra la retirada.** No que, por esperar un poco más, llegue alguien que te deshaga toda la labor. Era un acuerdo **de adquisición de un banco** que tenía un programa muy sencillo: ir comprando las acciones que estaban en la calle y en el Consejo de Administración. Eso que a Mario Conde le costó tres meses, a mí me costó tres años (1954, 1955 y 1956).»

Así que, a diferencia de otros banqueros que empezaron de botones e hicieron carrera a pulso, como Alfonso Escámez, presidente del Banco Central, Luis Valls-Taberner era de los que pensaban que, parafraseando a George Bernard Shaw, «granjearse protecciones representa todo el arte de la vida; un hombre no puede hacer carrera sin contar con protecciones». Seguía esa entrevista diciendo:

«En el año 1957 comienza una etapa nueva en el banco: nuevo presidente, Fernando Camacho y nueva mayoría en el consejo. ¿Qué aprendo?: **la política de puertas abiertas**. Un antecesor, el consejero delegado anterior a que yo entrara en el banco, había cerrado la puerta de su despacho con llave para evitar que otros consejeros de aquella época, que no eran precisamente muy educados, abrieran la puerta. Entonces, él se cerraba con llave. Le costó el cargo. Lo echaron a los seis meses... Me echarán por muchas razones, pero no por no abrir a la puerta. Así que, con el paso de los años, lo que se va aprendiendo son criterios.»

Criterios profesionales que configuran la cultura corporativa de la empresa y que fomentan una organización flexible y con pocos escalones jerárquicos. Al respecto afirmaba que «**la organización, cuanto más plana, mejor**» y «**que la manera de organizarse es para el banco tan importante como las personas**».