

TRIBUNA

# Hacer banca en la era de la IA (y de León XIV): el caso de Luis Valls-Taberner

GUIDO STEIN\* Actualizado 6 JUN. 2026 - 13:49



Luis Valls-Taberner fue presidente del desaparecido Banco Popular. EFE EXPANSION

[Comentar](#)

Con motivo del centenario del nacimiento de quien lideró durante medio siglo el que llegó a ser el banco más rentable del mundo, me parece un reto apasionante someter sus criterios de gestión y gobierno al filtro de la omnipresente inteligencia artificial. La ironía estriba en que **Luis Valls** murió hace veinte años, y el **Banco Popular** desapareció *traumáticamente* hace ocho, pero hubiera hecho buenas migas con la IA, eso sí, tras domarla. Desde El Cid ya sabemos: "qué buen vasallo, si hubiera buen señor".

La idea de mezclar lo perenne con la moda se la he tomado prestada al **Papa León XIV**, quien en su magnífica **Encíclica Magnífica Humanitas**, a la vez que pondera las enormes oportunidades que nos abre el extraordinario progreso tecnológico, advierte: "La IA nos hace vivir más en la apariencia que en la realidad". Luis es un antídoto contra la apariencia en banca (y más allá), a la que puede contribuir un uso centrifugado de la inteligencia real.

**Luis Valls-Taberner** (1926-2006) construyó el Banco desde 1957 primero como vicepresidente, con el poder del control ejecutivo hasta 1972; luego, como presidente con el poder del gobierno, que asume toda la responsabilidad, hasta 1989; desde entonces, con una copresidencia que le permitió centrarse en lo esencial hasta 2004, cuando pasó a ser presidente de la Junta de Accionistas.

Seguía la máxima de Ortega y Gasset, "**para pensar hay que pararse a pensar**". Si vamos a echar mano de la IA, antes hay que pensar sin la IA. Luis pensaba escribiendo como se puede leer en los artículos de prensa y en los múltiples documentos que redactó para la gestión y el gobierno del Banco, desde documentos internos nunca confidenciales hasta los clásicos Repertorios de Temas en los que durante más de veinte años acompañaron la Memoria de la entidad, que siempre despertaron el interés de los Medios de Comunicación; en ellos comentaba de modo pedagógico sucesos e incidencias, con el fin de sentar criterio para próximas veces. Nunca antes y raramente después, se ha hablado con tanta transparencia y verdad en el mundo empresarial español, de los errores cometidos por una empresa, sus empleados o clientes. Asimismo, inspiró y colaboró en un Libro de Estilo, que orientaba, de nuevo con criterios sopesados y netamente realistas, las decisiones y acciones que harían del Banco una *rara avis*, como de su presidente. Cuando sabes lo que hay que hacer, la IA puede ayudar mucho; cuando no, puede confundir aún más.

Cinco criterios de siempre que combinan bien con la IA

**1. Realismo:** Valls conocía bien la realidad del banco, el personal con el que contaba, los recursos de los que disponía y la sociedad en la que vivía. No fantaseaba, ni idealizaba, algo extendido con la digitalización. Trató durante toda su trayectoria de pegarse al terreno para entenderlo primero y transformarlo después. Buscaba comprender el negocio a fondo y entender la naturaleza humana dentro y fuera de la organización con el fin de tomar decisiones realistas que llegasen a convertirse en soluciones reales de problemas reales.

Sabía que era necesario mantener cierta distancia con la vida diaria del banco para poder ver con perspectiva el conjunto, deshacerse de aquellas tareas que le estorbaban en la reflexión y escuchar con atención a los clientes, empleados, accionistas, y el entorno social que los envuelve. Pensar primero, dejar hacer después.

**2. Confianza:** Era consciente de la necesidad que el Banco tenía de la capacidad creativa de los empleados para hacerlo crecer a la vez que lo hacían ellos mismos. No permitía que nadie distinguiera dentro de la entidad entre personas de confianza y otras que no lo fueran, todos los empleados tenían que pertenecer a los primeros, y como tales les trataba.

**3. Convicción:** Parece que la situación empresarial actual se caracteriza por ir adaptando y modelando el negocio al contexto que va dándose en cada momento, a lo que la IA puede ayudar con fluidez. Aunque tal flexibilidad resulta claramente favorable para sobrevivir como empresa y exige a sus directivos huir del apalancamiento y de la comodidad, no obstante, entraña un riesgo considerable: confundir la flexibilidad con la volatilidad. Es decir, entender que todo en una empresa, incluida la misión, es adaptable.

El modelo que propuso Luis Valls destacó, en cambio, por aunar unas fuertes, reducidas y meditadas convicciones y una amplia flexibilidad y aclimatación a los tiempos, y por entender que, en caso de conflicto entre aquellas y esta, debían primar las primeras. Un botón de muestra que le causó importantes sinsabores fue la apuesta decidida por la rentabilidad a costa del crecimiento. Sin embargo, nunca dejó de poner a punto la organización del banco, a base de hacer ensayos y retoques. Evitaba las fórmulas complejas o exóticas en favor de lo sencillo y básico. De hecho, ordenó poner en los organigramas la fecha en la que se hacían públicos, para la que eran válidos, sin comprometer el futuro.

**4. Largo plazo:** Atender lo inmediato no le impedía esforzarse por leer los signos que anticipaban el futuro. A eso no estoy seguro que nos ayude la IA. La metodología es accesible a cualquiera que quiera preguntarse cómo afectará el paso del tiempo a lo que decido y hago hoy. El dinero, y el rumbo vital, se pierden en las decisiones de largo alcance tomadas para el corto plazo. El problema radica en enterarse ya demasiado tarde.

## 5. Aprender de los errores

Valls en vivo y en directo:

"Un análisis profundo de algunos fracasos pone de relieve que en su génesis se encuentra el deseo de precipitar un éxito".

"He aprendido más teniendo en cuenta los fracasos de los demás que estudiando las causas de sus éxitos".

"Peor que el error, sería que el temor a cometerlo paralizase los procesos de decisión, o incluso que los demorase en exceso".

"La excelencia no sólo es compatible con los errores, sino que puede edificarse sobre ellos".

"Ante cada decisión decir: ¿qué pasará con esta decisión a largo plazo? ¿qué pasará con este papel, este acuerdo, tal como está redactado, si dentro de diez años la prensa lo publica? ¿Aguantaré la lectura? Ayuda mucho el largo plazo".

"Todos los problemas que tienen los bancos son de edificio social, de cúspide, de cultura, de cabeza. En las sucursales, los bancos tradicionalmente han sido máquinas de hacer dinero, que luego lo pierden los altos directivos con una decisión de largo alcance, pero de corto plazo". (Quizá parte del fracaso del Banco Popular fue alejarse de estos criterios tras la muerte de Luis Valls).

Recuerdo, como si fuera ayer, cuando Luis Valls me describió un desencuentro con un miembro del Consejo de Administración del Banco, que en una discusión le dijo: "Luis no estoy de acuerdo con lo que propones". A lo que él contestó: "Hemos nacido en familias distintas, hemos recibido educaciones distintas y nos interesan cosas distintas en la vida: ¿cómo vamos a estar de acuerdo?".

Le voy a preguntar a la IA qué le hubiera aconsejado al consejero.

**Guido Stein.** Profesor del IESE de la Universidad de Navarra.