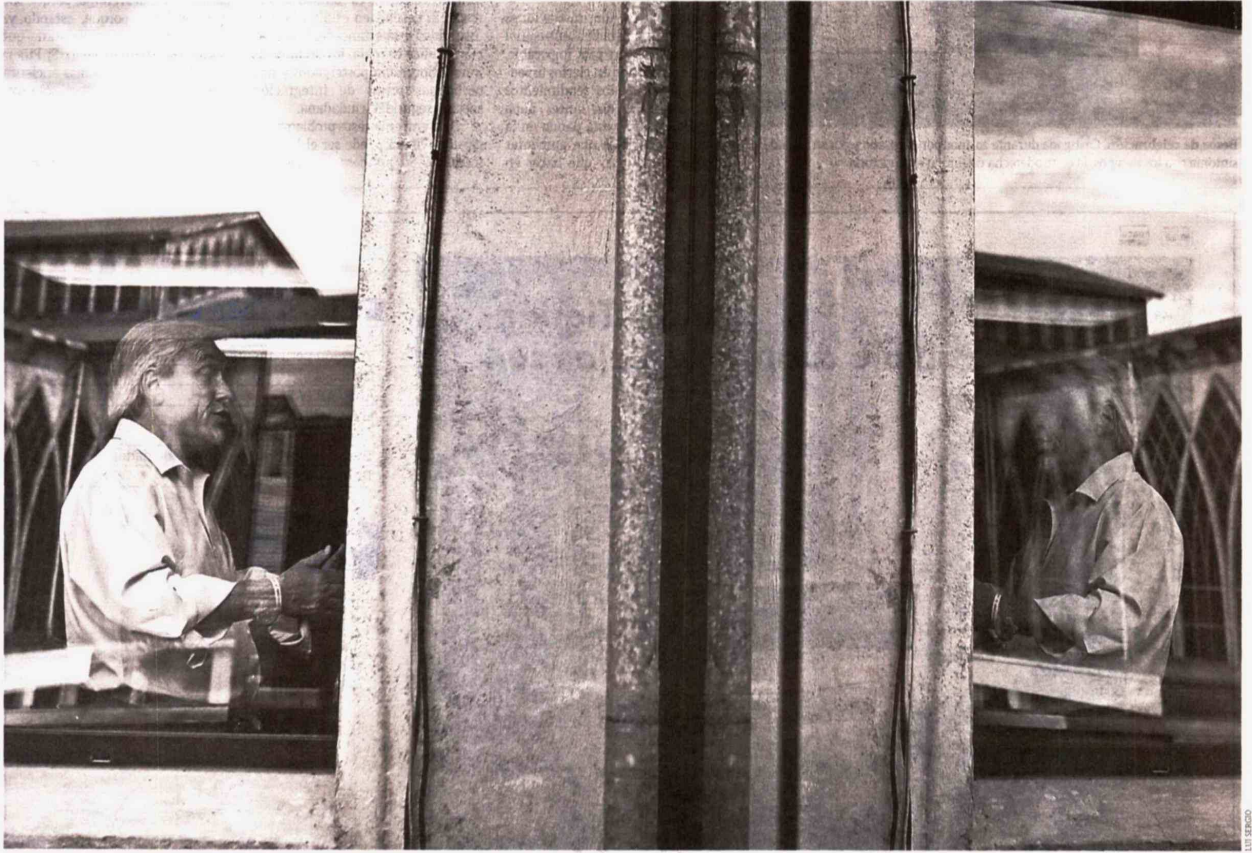


# Cómo funciona la mente de Sebastián Piñera

Dueño de una carrera marcada por el éxito en el mundo de los negocios y en la política, el presidente electo tiene una personalidad donde predominan el espíritu competitivo -forjado desde la infancia por un padre que le incentivó la competencia con sus hermanos- y una gran capacidad de focalizarse y lograr sus objetivos. Las autoras del siguiente artículo están trabajando en una biografía de Piñera desde marzo y desde entonces ya han entrevistado a más de 50 personas que han convivido con él en distintas etapas de su vida.

**Por Loreto Daza y Bernardita del Solar**





Tras oponerse a Pinochet y votar NO en el plebiscito, al año siguiente asume como jefe de campaña de Hernán Büchi y gana la senaturía por Santiago por RN.



En agosto de 1992, Ricardo Claro difunde la conversación en que Piñera descalifica a Evelyn Matthei. El "Piñeragate" lo dejó herido, pero probó que fue un operativo de inteligencia.



## 1 **La lógica del ganador**

Sebastián Piñera es competitivo y funciona motivado principalmente por el deseo de ganar. "Quiere ser el primero en todo, hasta en el ludo", repiten sus amigos. Para este economista de la Universidad Católica que se graduó con distinción máxima de 6.87 y más tarde sacó un doctorado en Harvard en tiempo récord, la competencia es mejor si tiene un ingrediente intelectual. Probablemente, es un resabio de su educación. Su padre, José Piñera, hizo competir desde niños a sus tres hijos mayores, José, Sebastián y Pablo. Desde quien tenía mejores notas a metas más triviales.

Piñera disfruta más del resultado que del proceso. Cuando ya domina el negocio o el juego, se aburre. Ahí delega y se lanza a buscar otro desafío.

Esta cualidad le ha permitido construir una fortuna de más de US\$ 1.500 millones, pero su objetivo no es simplemente ser millonario. "La plata es el equivalente a las notas en el colegio, a las medallas en el deporte", afirma un amigo.

Para la historiadora Lucía Santa Cruz, su mentalidad es eminentemente capitalista: "Busca ganar, pero no para consumir, como ha sido tradicional en la elite chilena, sino para invertir y volver a ganar".

Curiosamente, detesta los

juegos de azar. Sólo juega bridge, donde la racionalidad impera. Le gusta ganar en donde pone a prueba su capacidad.

## 2 **Disciplina y obsesión por el detalle**

En mayo, Piñera llegó a reunirse con la cúpula de la UDI con un largo texto bajo el brazo, leído y subrayado. "Los cálculos en el tema de las viviendas básicas están malos. Hay tres errores", dijo tras saludar. Eran las 11 de la mañana de un domingo y el diputado Patricio Melero le había hecho llegar el texto la noche anterior, tarde.

Piñera tiene obsesión por hacer bien el trabajo, por el detalle y la rigurosidad. Cuando el grupo Tantauco le hizo las presentaciones de las 36 comisiones encargadas de elaborar el programa de gobierno, no dejó página sin leer e interrogó a los jefes. No todos pasaron el test, pese a que eran expertos en cada materia.

Miguel Flores, director ejecutivo de la Fundación Jaime Guzmán, recuerda cuando Piñera le cuestionó que la píldora del día después fuera abortiva. "Estuvo durante 45 minutos citando publicaciones científicas extranjeras. Días después me mandó otro estudio".

Cuando trabaja no da espacio para la conversación liviana. En las reuniones, saluda - ahora que es candidato, antes

no lo hacía - y va directo al grano: "empecemos".

### 3 Maximizar hasta que duela

En 1980, tras su salida del Banco Talca, Piñera asumió como gerente general de Citicorp en Chile, cuya propiedad compartía el Citibank. A los 29 años, su misión era armar un gran banco de inversiones. El estudio de abogados de Ricardo Claro

que Piñera criticaba a Evelyn Matthei, entonces rival en RN.

Para sus cercanos, este rasgo también explica su resistencia a vender sus empresas, no obstante los costos que ello supuso en la campaña.

### 4 Tendencia a hacerlo todo

Piñera tiene la confianza de que todo puede hacerlo solo y no es fácil conven-

a a una historiadora con un cortante "no, eso no me interesa" y siguió interrogando a los otros participantes.

A diferencia de los que se toman su tiempo, piden informes y consultan a mucha gente antes de tomar una determinación, Piñera también pregunta mucho pero toma decisiones rápido. Busca la soledad para resolver y revela grandes niveles de autoconfianza. Sabe que tiene una inteligencia superior.

Disfruta más del resultado que del proceso. Cuando ya domina el negocio o el juego, se aburre, delega y se lanza a otro desafío. Eso le permitió construir su fortuna, pero su objetivo no era simplemente ser millonario.

manejaba los intereses del Citibank en Chile, pero Piñera buscaba resultados rápidos y no se sintió cómodo. Claro se demoraba en devolverle las llamadas y le molestaba su estilo. Decidió entonces contratar otro estudio, más ágil y más barato. El episodio, unido a un desencuentro posterior a raíz de CCU tras la caída del grupo Cruzat, dio origen a la rivalidad. Claro viajó a reclamar a los cuarteles centrales del Citi en Nueva York. Pero la decisión se mantuvo. Fue el origen remoto del Piñeragate, el escándalo de espionaje de los 90, detonado cuando Claro divulgó una cinta grabada por el Ejército en la

cerlo de lo contrario. Sólo delegó el trabajo cotidiano de la campaña en junio, después que la encuesta CEP lo mostró estancado y a Frei subiendo.

Quienes han trabajado con él dicen que escucha, pero no siempre lo demuestra. "Simplemente registra lo inteligente que dijiste, sin reconocerlo", dice un asesor. Cuando lo expuesto le aporta, lo anota en su block con sus lapiceras bic roja y azul. No hace comentarios ni gestos de aprobación.

Esta actitud le ha significado dejar heridos en el camino. En una reunión con intelectuales, Piñera interrumpió

### 5 La impulsividad

Es racional y pragmático, pero a veces su impulsividad lo traiciona.

Hace casi 30 años, cuando Anacleto Angelini ya era uno de los empresarios más fuertes de Chile -y Piñera un joven ejecutivo de Citicorp- le dijo en una reunión que lo que estaba planteando era "una pura huevía". El ambiente se congeló, recuerda un testigo. El empresario dijo que era mejor que Piñera no asistiera al siguiente encuentro.

Sus amigos reconocen que le cuesta ponerse en el lugar del otro. Está tan enfocado en sus objetivos que no se da —▶

En 2001 asume como timonel de RN. Su misión es recuperar al partido, que había sufrido ante el crecimiento electoral de la UDI a manos de Lavín.



En 2001 se ve obligado a deponer su precandidatura por Valparaíso. Cuatro años después, RN lo proclama para competir con Lavín y lo derrota en la primera vuelta.



el tiempo para formalidades. Puede saltarse la fila a sabiendas que está expuesto al juicio de la opinión pública o hablar en el momento inadecuado.

En la presentación de las memorias de su tío, el obispo Bernardino Piñera, tomó el micrófono pese a que el único orador iba a ser Ricardo Lagos, causando la molestia del ex presidente y perplejidad de los organizadores.

La ansiedad lo ha llevado hasta la imprudencia, como cuando pilotea su helicóptero hasta última hora de la tarde. "Cree que la inteligencia basta y no es así. Las cosas de riesgo tienen un protocolo. Si no es por un instructor de buceo, se muere en Brasil", cuenta un amigo.

fuerzas o conseguir una ventaja.

Es un lenguaje que aprendió en su familia donde la ironía era una forma de comunicarse y podían llegar a ser muy duros. "El clan Piñera pasaba la Navidad en la casa de Sebastián. Cuando José Piñera era ministro del Trabajo, sus hermanos le jugaron una broma. Al abrir las puertas del comedor, habían colgado un lienzo que decía ¡Abajo el Plan Laboral!". José optó por retirarse muy enojado.

Las bromas pesadas son un deporte que practica con sus amigos. Da y recibe. A Fabio Valdés y Carlos Alberto Délano, sus mejores amigos, les gusta recordar que lo citaron al Edificio Diego Portales para reunirse con el poderoso ministro Sergio

Piñera usa el humor para desarmar a sus contrincantes y medir fuerzas. Las bromas pesadas son un deporte que practica con sus amigos. Da y recibe. Pero ha dejado heridos fuera de su círculo con ese tipo de humor.

"Puso en riesgo su vida porque no tuvo la paciencia para subir a la superficie a la velocidad debida". Algo parecido le ocurrió cuando aprendió a tirarse en paracaídas. "Le gustan los desafíos. Un curso de cuatro semanas lo hace en 4 horas. Y se lanza", dice su amigo Pedro Pablo Díaz.

de Castro. "Hicimos que una secretaria lo llamara y le dijera que De Castro lo esperaba a las 8:30 con chaqueta y corbata". Al descubrir que no tenía cita, insistió tanto que logró reunirse finalmente con el ministro.

Su humor le ha granjeado animadversiones cuando las practica fuera de su círculo. En una comida, la esposa de un dirigente de la Alianza mencionó su parentesco con Gabriel Valdés. "A lo más serás pariente del "Chamaco Valdés", ironi-

6

### El arma del humor

Piñera usa el humor para desarmar a veces a su contrincante, medir

zó Piñera. Una pesadez, claro. Muchos la han sentido.

**7 Un jefe selectivo**  
Los que aseguran que no sabe armar equipos porque no sabe escuchar, están equivocados. Piñera arma buenos equipos y escucha a los que considera inteligentes, cuando hablan sobre lo que le interesa.

En la lógica de maximizar recursos, suele buscar gente joven de alto potencial, como los mejores egresados de las universidades más reputadas y con estudios en el exterior.

El primer equipo que armó fue en Citicorp en los 80. Por allí pasaron Ignacio Guerrero, Francisco Pérez Mackenna, Juan Bilbao, Patricio Parodi y otros que más tarde serían ejecutivos o directores de empresas clave.

Evelyn Matthei trabajó con él en la Cepal y después en Bancard. "Lo primero que hacía era explicar lo que quería lograr. Si tenías dudas, te recibía al tiro, sin formalidad. Te hacía las preguntas clave. Pobre del que no estuviera preparado. No lo soltaba", recuerda.

Tal como hicieron con él en su familia, incentiva la competencia entre sus colaboradores, pero pone límites. "No más de tres peleas al año, sino se van todos", les decía con humor.

No destaca mucho a la hora de los reconocimientos. Uno de sus colaboradores en Citicorp recuerda que en cinco años lo felicitó una vez. "Fue después de

Al contrario de lo que se dice, sabe armar buenos equipos y escuchar. En Citicorp, en los 80, reclutó a quienes se convertirían después en ejecutivos y directores de empresas estrellas. Pero escucha a los que considera inteligentes y cuando hablan sobre lo que le interesa.

trabajar toda la noche para terminar un informe, me palmoteó el hombro".

Cuando se trata de pasarlo bien, puede ser un anfitrión muy entretenido, pero al trabajar no le gusta perder el tiempo ni desenfocarse.

**8 Buscador de oportunidades**  
Siempre está a la caza de oportunidades, pero a veces no

mide las consecuencias de aprovecharlas. Hasta los últimos días de su campaña tuvo que dar explicaciones por la compra automática -según un modelo matemático- de un paquete de acciones de Lan a fines del 2006, cuando fue multado por la SVS.

Esa habilidad de ver oportunidades donde otros no las ven es lo que le permitió expandir con rapidez sus negocios.

También ha sido hábil para descubrir las oportunidades en política. "La jugada más brillante de Piñera es cuando se da cuenta de que la

derecha post Pinochet necesita nuevos rostros", dice un influyente analista.

Después de votar por el No en el plebiscito de 1988, cruzó una frontera ideológica en un país dividido. Aceptó ser generalísimo del candidato de la derecha, Hernán Büchi, lo que marcó el inicio de su camino para llegar a ser Presidente.

**9 Capacidad de gestión**

Su gestión en Lan fue el salto que lo catapultó a las grandes ligas de los negocios chilenos. Si bien la familia Cueto, sus socios, sabía más de la industria aérea, Piñera le aportó una visión estratégica del negocio. "Hubo un cambio de cultura con su ingreso a Lan: más eficiencia, más procesos, más resultados", afirma un ex gerente.

Lan es considerada la evidencia más nítida de su capacidad de gestión. Además de exigirle a todas las áreas, maximizó



ANDRÉS PÉREZ

los recursos, hizo cortes sin anestesia, y fue certero a la hora de decisiones estratégicas.

Cuando discutían la entrada al mercado de Brasil y a varios directores les entusiasmaba comprar Varig, se opuso con vehemencia. Poco después, cuando la compró la compañía brasileña Gol, se confirmaría que era un pésimo negocio.

En política también se le reconocen sus habilidades ejecutivas. Cuando recién volvía a funcionar el Congreso, Piñera organizó la administración interna del Senado. Armó un sistema de gestión y el régimen de control interno para montar una administración eficiente de los recursos. Durante sus ocho años en el Senado siempre lideró desde la oposición las intrincadas negociaciones del Presupuesto con el gobierno. Sus pares sabían que era el más capacitado para la tarea.

La campaña que culminó ayer es considerada por muchos como una de las más profesio-

Siempre busca oportunidades donde otros no las ven. Eso lo llevó a cruzar la frontera ideológica y sumarse a RN tras votar NO en 1988.

nales realizadas en el país. Le cerró la puerta sin miramientos a los que se mueven en política por el olfato. No resiste el amateurismo.

## 10 **Persistente hasta la porfía**

Otra cara del afán por ganar, del Presidente electo es su persistencia, que demostró en su primer gran revés político: el llamado Piñeragate, escándalo de espionaje de 1992.

La revelación de la cinta con el diálogo en que criticaba a Evelyn Matthei truncó su objetivo de ser candidato presidencial al año siguiente. Pero, en una época en que el poder de Augusto Pinochet aún era inmenso, no descansó hasta que se supo que la cinta había sido grabada en el Regimiento de Telecomunicacio-

nes de Peñalolén, lo que significó la caída del general a cargo. También logró llevar a Ricardo Claro a los tribunales por haberla divulgado en Megavisión.

Esa persistencia también le ha jugado en contra. En la campaña de 2005, asesores de Michelle Bachelet detectaron que su punto débil era "nunca dejar pasar una pelea". Insistieron en criticarlo por decir que fue el mejor alumno de su generación en Harvard. Piñera perdió un tiempo valioso en el último debate dando explicaciones sobre un tema que el

electorado no entendía ni le interesaba.

En esta campaña, una de las metas que se impuso su comando fue evitar polémicas inconducentes. En vez de detalladas argumentaciones en tópicos como sus acciones en Fasa o la multa de la SVS, Piñera se sacaba esos temas con un par de frases y seguía adelante.

---

**Loreto Daza es directora de la Escuela de Periodismo de la UDD. Bernardita del Solar es directora de Comunicaciones de la UDD.**

La persistencia a veces le ha jugado en contra. En esta campaña una de las metas que logró fue no enganchar en polémicas inconducentes.







