

A close-up, profile view of Bill Gates smiling and looking to the right. He is wearing glasses and a dark blue sweater over a light-colored striped shirt. The background is a warm, orange-brown color.

EL OPTIMISTA IMPACIENTE
BILL GATES

EN SUS PROPIAS PALABRAS
COMPILACIÓN DE LISA ROGAK

AGUILAR

EL OPTIMISTA IMPACIENTE

BILL GATES

EN SUS PROPIAS PALABRAS

COMPILACIÓN DE LISA ROGAK



AGUILAR

Así es como veo el mundo,
y debo dejar algo en claro: soy un optimista.

Pero soy un optimista impaciente.
Bill Gates, *Capitalismo creativo*, 2008

INTRODUCCIÓN

Ya sea que se le ame o se le odie, Bill Gates ha sido un icono de los negocios a nivel mundial durante más de tres décadas; sucedió cuando debutó su primera computadora personal producida en masa, en 1981.

Descrito como un visionario ingenioso y tiránico, y a veces como un hombre de negocios sin escrúpulos, es posible cualquier cosa, excepto ignorarlo. Pero a pesar de la opinión que se tenga de Gates, incluso sus más prominentes críticos no tienen opción frente a lo obvio: él fue punta de lanza en una de las mayores revoluciones de la historia moderna, al convertir la inaccesible tecnología cibernética de la década de 1970 en una herramienta de valor incalculable y fácil de usar para las masas, proveyendo empleo y generando riqueza para muchos a lo largo del camino.

Gates ha sido clasificado constantemente como uno de los hombres más ricos del mundo —y también se le considera como uno de los dirigentes empresariales más controvertidos de la historia—, y los hombres de negocios de todos los rubros han tomado ideas de él, usando sus palabras y estrategias comerciales para lograr crecimiento en sus propias empresas. Y en contraste con esta reputación de hombre duro, tras dejar de encargarse de la operación cotidiana de Microsoft en 2008 para dedicarse de lleno a la Fundación Bill y Melinda Gates, un lado más amable empezó a surgir. Como resultado, la gente que se encuentra involucrada activamente en sus esfuerzos filantrópicos ha comenzado a formarse una segunda opinión del hombre.

A pesar de que ya no es la cabeza operativa de una de las compañías más poderosas, Gates ha permanecido en los titulares noticiosos. Su amistad y su alianza filantrópica con figuras como Bono, de U2, y con el inversionista Warren Buffett, han llamado la atención tanto de los medios como del público, lo que supone una mayor publicidad para sus actos de caridad, ya se trate de anunciar con el ex presidente Bill Clinton el aumento de la ayuda a las ciudades haitianas devastadas por el terremoto, o de aparecer en el festival de cine Sundance para promover el tema de la reforma a la educación pública. Y a diferencia de sus días al mando de Microsoft, cuando era el encargado de guardar numerosos secretos industriales, su vida actual es, virtualmente, un libro abierto, con actualizaciones regulares en Facebook y Twitter, y entradas en su blog TheGatesNotes.com.

El segundo acto de Bill Gates es tan atractivo como el primero. Cualquier persona interesada en su vida personal o en encontrar inspiración para llevar adelante sus aventuras empresariales, puede ser iluminada al leer las propias palabras de Gates.

**EN SUS PROPIAS
PALABRAS**

ADQUISICIÓN DE OTRAS EMPRESAS

Hemos realizado varias adquisiciones en nuestra historia...
La razón para realizar buena parte de ellas es que, cuando
vemos un mercado que se desarrolla muy rápido...
deseamos reducir el tiempo que se requiere para que
nosotros lleguemos ahí y podamos trabajar con los clientes,
obteniendo una valiosa retroalimentación.

—Discurso principal, Propiedad de San José, 27 de enero de 1998.

ADICCIÓN A LA TECNOLOGÍA

Si un muchacho es adicto a una computadora personal, me
parece mucho mejor que si lo es a la televisión, puesto que al
menos su mente está tomando decisiones.

—Programadores trabajando, 1986.

LA DISPARIDAD EDUCATIVA EN EL CASO DE LOS AFROAMERICANOS

Es una gran ironía que el caso *Brown vs. Board of Education*
se considere la piedra angular en materia de derechos humanos
y que, aun así, la calidad de la educación que el estudiante
afroamericano promedio recibe no es mucho mejor que la
recibida en 1954... Algunos de los asuntos más extraordinarios
en el rubro de la segregación racial fueron más fáciles de
resolver que este asunto escolar.

—*Ebony*, octubre de 2011.

¿Por qué no existe indignación, verdadera indignación, sobre este tema [la disparidad en el sistema educativo]? No comprendo cómo es que no hay protestas a diario. ¿Cómo es posible que este tema no encienda a la gente como lo hizo el Movimiento por los Derechos Civiles?

—*Ebony*, octubre de 2011.

VIAJES POR AIRE

[Volar en clase turista] cuesta menos dinero. Llegas a tu destino en el mismo tiempo que si viajas en primera clase. Y mi cuerpo cabe en los asientos. Si yo fuera verdaderamente grueso o alto, tal vez vería las cosas de manera distinta.

—Servicio noticioso/sindicado del *New York Times*, 29 de agosto de 1995.

ESTADOS UNIDOS

Fui un gran beneficiario de esa cualidad única que tiene este país al estar dispuesto a arriesgarse con las personas jóvenes.

—CNBC, evento en la alcaldía, Universidad de Columbia, 12 de noviembre de 2009.

UNIVERSIDADES ESTADOUNIDENSES

Nuestro sistema universitario es el mejor. Brindamos fondos a las universidades para que éstas hagan investigación y eso es algo sorprendente. Recompensamos la toma de riesgos...

Se trata de un sistema caótico, pero es también una gran maquinaria de innovación en el mundo; y con recursos provenientes de impuestos federales [y], sobre todo, con filantropía [el sistema seguirá floreciendo].

—*El mundo es plano*, 2005.

ANÁLISIS DE OTRAS EMPRESAS

Nos concentramos en lo que las empresas hacen bien y no en lo que hacen mal. No consideramos que una empresa sea poco importante sólo porque varios de sus procesos puedan ser menos que perfectos. La compañía puede estar haciendo algo importante; e incluso, quizá no se sepa que lo que hace es importante.

—Servicio noticioso/sindicado del *New York Times*, 19 de febrero de 1996.

SUS TENDENCIAS ANTISOCIALES

Llegué a ser el líder del grupo antisocial [en Harvard]. Nos aferrábamos los unos a los otros como una manera de validar nuestro rechazo a toda esa gente social.

—Discurso introductorio, Universidad de Harvard, 7 de junio de 2007.

ANDY GROVE

Andy Grove es un presidente de empresa increíble. Es muy bueno para elegir los objetivos y para conducir la empresa hacia ellos. Una de sus virtudes es la claridad. Él es el gerente de ingeniería por excelencia.

—Discurso principal, Propiedad de San José, 27 de enero de 1998.

LOS DETRACTORES DE LAS VACUNAS

Se trata de una mentira absoluta que ha matado a miles de niños. La razón es que muchas de las madres que escucharon esa mentira no vacunaron a sus hijos contra la tos ferina o el sarampión, y sus niños están hoy muertos. Lo mismo pasa con esas personas que se unen a los esfuerzos antivacunas: matan niños. Se trata de un asunto muy triste, porque las vacunas son importantes.

APPLE

Para crear un nuevo estándar, se requiere de algo que no sólo sea un tanto diferente; se requiere de algo completamente nuevo y que en verdad capte la atención de la gente. Y la Macintosh —de todas las máquinas que he visto— es la única que cumple con ese requisito.

—Discurso, 1984.

MALAS NOTICIAS

Existe una tendencia en las empresas a permitir que las buenas noticias viajen rápido. Oh, ganamos esta cuenta. Oh, las cosas fueron tan bien. Pero, el asunto con las buenas noticias es que hay muy poco que hacer con ellas... Por otra parte, las malas noticias sí nos brindan oportunidades de acción. Este cliente no está muy contento. Este competidor hace las cosas muy bien. Este proyecto está retrasado... Mientras más pronto te lleguen las malas noticias, mejor será para ti, pues podrás assimilarlas, cambiar tu plan de producción, hablar con la gente y llegar al fondo del asunto.

Así que, cuando alguien me manda un correo electrónico diciendo: “¿Sabes? Acabamos de ganar la cuenta XYZ para Exchange”, yo suelo responder: “¿Significa que perdimos alguna otra cuenta?, dado que únicamente me reportas sobre esa cuenta. Cuéntame de las cuentas que perdimos y dime por qué”. Esa actitud ha permeado nuestra cultura empresarial.

—Discurso principal, Propiedad de San José, 27 de enero de 1998.

SER PRESIDENTE DE UNA EMPRESA

Steve Ballmer dijo que la responsabilidad de ser presidente de una empresa era más pesada de lo que había previsto. Yo le

advertí antes de que aceptara el encargo que ser presidente de la empresa era un trabajo inhumano. Demanda una infinidad de cosas de ti, y me siento afortunado por contar con alguien como Steve. Pienso que se ha puesto los zapatos de la manera en que esperaba que lo hiciera.

—*Newsweek*, 16 de abril de 2000.

ESTAR A CARGO

[En la preparatoria le dije a otros programadores]: “Miren, si quieren que regrese, deben permitirme estar a cargo. Pero esta es una cuestión peligrosa, porque si me ponen a cargo esta vez, voy a querer estar a cargo por siempre.”

—Instituto Smithsonian, historias orales y en video, 2003.

SER EL ROSTRO DE MICROSOFT

Externamente, la gente tiende a identificar la empresa con una persona. Es natural hacerlo, así que he padecido las desventajas y también las ventajas de esa situación.

—*Newsweek*, 23 de junio de 1997.

La percepción de la gente respecto de mi papel en la empresa es, ciertamente, mayor de lo que es en realidad.

—*Newsweek*, 1 de diciembre de 1996.

El mundo ha tenido una tendencia a brindarme una cantidad desproporcionada de atención.

—*U.S. News & World Report*, 16 de junio de 2006.

BONO

[Una noche] él se mostraba apasionado al hablar de lo que se lograría si pudiéramos obtener un porcentaje de cada venta de las empresas con conciencia social, para así ayudar al mundo.

No paraba de llamar por teléfono a diversas personas; los despertaba y me pasaba el teléfono. Sus proyecciones eran muy entusiastas pero no le faltaba razón. Si das a la gente la oportunidad de asociarse con una causa que les importa, pagarán más y ese extra puede tener un impacto real.

—Discurso, Foro Económico Mundial 2008, enero de 2008.

Yo tiendo a ser un poco más realista. [Bono] siempre está diciendo: “¡Sí, podemos hacerlo!”

—*Time*, 26 de diciembre de 2005.

No se trata de quedar bien. [Bono] toma este asunto muy en serio; le interesa la complejidad de los hechos. Mira: Bono está teniendo un impacto real. Las cosas serían muy distintas sin él.

—*Time*, 26 de diciembre de 2005.

AVANCES MAYORES

Un avance mayor es algo que cambia la conducta de cientos de millones de personas, de modo que, si les quitas dicho avance, las personas dirían: “No puedes quitarme eso”. Los parteaguas son de importancia crítica para nosotros. Lo que realmente nos paga son esos avances, porque la gente que tiene nuestro *software* hoy puede usarlo por siempre sin pagarnos otro centavo.

—*Newsweek*, 24 de noviembre de 2003.

LA COMPUTACIÓN CORPORATIVA

La memoria corporativa de una empresa no suele ser muy buena, a menos de que alguien que trabaja en un proyecto pueda sentarse en su PC y, en menos de 60 segundos, recabar

todos los memos o documentos que puedan relacionarse con un proyecto similar que fue realizado en el pasado. Si toma más de 60 segundos, la gente probablemente no tratará de encontrar esa información.

—Discurso, Perspectiva Empresarial, 24 de marzo de 1999.

LOS CLIENTES EN LOS NEGOCIOS

Tus clientes más infelices son la máxima fuente de aprendizaje.

—*Negocios a la velocidad del pensamiento*, 1999.

Algo que rara vez se comenta es que el negocio del *software* vende mucho más a otros negocios que a los consumidores.

Microsoft está en contacto con el día a día, con la tarea de hacer a los trabajadores más productivos; sabe cuáles son los dolores de cabeza de los departamentos de información de la tecnología y lo que se requiere para el desarrollo corporativo. Con el paso de las décadas, hemos llegado a desarrollar una verdadera capacidad de emprender un diálogo constante con los negocios sobre cómo usar su *software* y qué hacer con él. Tenemos una posición muy fuerte.

—*PC Magazine*, 23 de junio de 2008.

ESTÁNDARES COMERCIALES

En realidad no debería decir esto, pero en ciertos aspectos lleva, dentro de una categoría de producto individual, a un monopolio natural: esto sucede cuando alguien documenta, entrena y promueve apropiadamente un paquete particular y, por medio de la oportunidad, la lealtad del usuario, la reputación, la fuerza de ventas y el precio, construye una posición muy fuerte respecto de dicho producto.

—Foro Rosen para la Investigación de la Computadora Personal, Actas, mayo de 1981.

CAPITALISMO

La gente subestima lo efectivo que es el capitalismo para mantener incluso a las compañías más exitosas al borde del abismo.

—*Los ricos y cómo llegaron a serlo*, 2001.

El capitalismo es grandioso y provoca que miles de cosas tengan lugar en paralelo. Y muchas de éstas fracasan.

Algunas son solamente mediocres. Pero las que son especiales pueden crecer y, tú sabes, sorprender a todos.

Y en todos esos campos que menciono, existirán muchas empresas que te robarán el aliento.

—CNBC, evento en la alcaldía, Universidad de Columbia, 12 de noviembre de 2009.

CARRERA

He sido muy afortunado. He tenido dos empleos que son absolutamente fantásticos. Cuando era joven, desarrollaba *software* y me quedaba despierto toda la noche soñando con la computadora personal que quería y que, pensaba, sería excelente para cualquiera. Eso era lo perfecto para mí. Y ahora he cambiado. Estoy de tiempo completo en la fundación. Tú sabes: soy un defensor amoroso de estas causas. Me aseguro de que el dinero que gasta nuestra fundación se use de la mejor manera posible. Amo este trabajo.

—CNN, 20 de julio de 2010.

Incluso hoy, no me interesa ganar dinero per se. Si tuviera que elegir entre mi trabajo y tener una gran fortuna, elegiría el trabajo. Es mucho más emocionante liderar un equipo de miles de personas talentosas y brillantes que tener una gran cuenta bancaria.

—Servicio noticioso/sindicado, *New York Times*, 27 de octubre de 1996.

CESIÓN DEL PODER A BALLMER

Tenía que cambiar. Para Steve todo tiene que ver con el trabajo en equipo y con el compromiso en pos de objetivos comunes. Así que tuve que ingeniármelas para darme cuenta de cuáles de mis actitudes no reforzaban esa visión. ¿Qué decir del sarcasmo en las juntas? ¿Y qué tal cuando salgo de una reunión diciendo “Esto es una porquería”?

—*The Wall Street Journal*, 5 de junio de 2008.

RETOS

Me resulta irónico cuando alguien afirma que disfrutamos de una posición de invulnerabilidad, como si fuéramos un tipo que es dueño de la única mina de cobre del mundo. La verdad es muy distinta. La compañía enfrenta retos y necesitamos actuar en equipo y hacer un gran trabajo.

—*Newsweek*, 16 de abril de 2000.

EL CAMBIO

Cada tres años se da una situación importante, pues debemos redefinir lo que hacemos. Cualquier empresa que permanece sin cambios será arrollada muy pronto y existen numerosos ejemplos de ello. Disponemos de un grupo para investigación y trabajamos con varias universidades para poder seguir contratando grandes talentos, por lo que soy muy optimista respecto de nuestro futuro. No obstante, se trata de un futuro lleno de cambio y sorpresa.

—Instituto Smithsonian, historias orales y en video, 2003.

La barrera para el cambio no es que nos preocupemos poco por él, sino que éste es demasiado complejo.

—Discurso introductorio, Universidad de Harvard, 7 de junio de 2007.

INFANCIA

Traté de ser normal lo mejor que pude.

—*Hard Drive*, 1992.

En verdad tenía muchos sueños cuando era niño, y pienso que fue debido a que tuve la oportunidad de leer mucho.

—*PC Magazine*, 23 de junio de 2008.

CHINA

En China se venden unos tres millones de computadoras al año, pero la gente no paga por el *software*. Algún día lo harán. Y si piensan robarlo, queremos que roben el nuestro. Digamos que, de algún modo se harán adictos a éste, y ya nos las ingeniaremos para recolectar lo que nos corresponde en la siguiente década.

—Noticias CNET, 2 de julio de 1998.

Es emocionante ser testigo de lo que está ocurriendo en China. Es excelente para nosotros. Si pudiéramos elegir entre hacer que todos los chinos sean tan ricos como somos nosotros o que sean tan pobres como lo eran en 1979, sin duda elegiríamos que fueran consumidores e inventores, como lo somos nosotros. Están muy lejos de ello, pero constituyen una población lo suficientemente grande como para incubar grandes cosas en su interior.

—CNBC, evento en la alcaldía, Universidad de Columbia, 12 de noviembre de 2009.

Los chinos saben asumir riesgos, son muy trabajadores, educados y, cuando te reúnes con los políticos chinos, adviertes que muchos son científicos e ingenieros. Puedes discutir los números con ellos, jamás te piden elementos para avergonzar a algún rival político. Es una burocracia inteligente.

—*El mundo es plano*, 2005.

Es claro que los chinos inculcan a su población la idea de que la ciencia es emocionante e importante, y es por ello que se están graduando cuatro veces más ingenieros allí que en Estados Unidos. Este proceso comenzó hace apenas veinte años.
—*Edición matutina*, 29 de abril de 2005.

En China, cuando eres uno en un millón, significa que existen 1300 personas como tú.
—*Time*, 13 de enero de 1997.

[Hoy] preferiría ser un genio nacido en China que un muchacho promedio nacido en Poughkeepsie.
—*El mundo es plano*, 2005.

CAMBIO CLIMÁTICO

Al aumentar la eficiencia, ¿podemos enfrentar el problema del cambio climático? La respuesta básica es no. El problema del clima requiere de más de 90 por ciento de reducción en las emisiones de dióxido de carbono, y ninguna mejora en eficiencia puede lograr eso. Conforme mejoramos la eficiencia, la gente pobre aumenta su consumo energético. Nunca lograrás que baje la emisión de dióxido de carbono a menos que tengas en cuenta la magia métrica, que consiste en dióxido de carbono por kilowatt-hora.
—*Wired*, julio de 2011.

CLONACIÓN

Pienso que la clonación no es buena. Y de cualquier forma, regularán el asunto para prevenir que se haga con humanos.
—*20/20*, 30 de enero de 1998.

COMPUTACIÓN EN LA NUBE

La gente se confunde. Una cosa es almacenar en la nube, y queda claro que tu archivo debe estar ahí arriba, disponible en cualquier lugar y respaldado, y otra distinta es la computación en la nube. La que debe preocuparnos es la computación, porque la computación no es gratis.

Nosotros estamos haciendo pruebas piloto llevando enormes cantidades de datos de ciertos clientes a la nube, en donde los administramos para ellos. Durante los próximos dos años, una porción de los centros de datos comenzarán a moverse. Algunos piensan que los centros de datos se moverán a la nube muy rápido, pero yo creo que la velocidad del cambio será muy variable.

—*PC Magazine*, 23 de junio de 2008.

EDUCACIÓN UNIVERSITARIA

Me preocupa escuchar que hay jóvenes que no quieren ir a la universidad por el hecho de que yo no me gradué. Que quede claro: yo obtuve una muy buena educación a pesar de que no permanecí el tiempo suficiente como para graduarme. Además, el mundo se hace más competitivo, especializado y complejo cada año, haciendo que la educación universitaria sea tan importante hoy como la preparatoria lo fue en otros tiempos.

—Servicio noticioso/sindicado, *New York Times*, 13 de mayo de 1996.

COMPETENCIA

Ya se trate de Apple, de Google o de un *software* gratuito, tenemos fantásticos competidores y eso nos mantiene en forma.

—*Telegraph*, 11 de febrero de 2010.

Todas las empresas capitalistas de calidad se despiertan cada mañana y piensan: “¿Cómo puedo lograr un mejor producto? ¿Qué está haciendo bien la competencia? Nosotros lo haremos

más barato, mejor, más simple y más rápido.”

Y los buenos competidores impulsan a las empresas, y en cada fase de nuestra industria ha existido un grupo diferente de empresas.

—CNN, 5 de octubre de 2008.

Tratamos de comprender qué hace la gente, incluso cuando tenemos la impresión de que su misión es tan diferente que no resulta en obvia competencia.

—Servicio noticioso/sindicado, *New York Times*, 19 de febrero de 1996.

Básicamente, es necesario convencer a los demás para que no inviertan suficiente dinero para competir con nosotros. Elevamos la vara para que competir con nosotros sea cada vez más difícil. Eventualmente, quizá alguno quiera hacer algo con nosotros, pero la mayoría dirá: “Olvídalo.”

—*Maestros de la empresa*, 1999.

Siempre debes estar pensando en quién está dispuesto a ir por ti.

—*Showstopper!*, 1994.

COMPUTADORAS vs. PERSONAS

Las computadoras son maravillosas porque cuando trabajas con ellas, obtienes resultados inmediatos que te permiten saber si tu programa funciona. Se trata de una retroalimentación que no se obtiene de muchas otras cosas.

—*El camino por venir*, 1995.

SEGUIR TRABAJANDO DESPUÉS DE QUE SE HA LLEGADO A SER MULTIMILLONARIO

Todavía pienso que esto es superdivertido.

—*Time*, 13 de enero de 1997.

CONCEPTO DEL TIEMPO

Medir el tiempo siempre es complicado cuando se es alguien que está en el correo electrónico noche y día.

—*Newsweek*, 30 de junio de 2008.

COOPERACIÓN

Jamás he hecho nada solo, a excepción quizá de presentar exámenes.

—*Trabajando juntos*, 2010.

No se puede obtener un grupo de gente inteligente y esperar que cada uno sepa qué camino seguir o qué meta lograr. En realidad, es sorprendente que ese sistema funcionara en el caso del Proyecto Manhattan.

—*Technology Review*, 1 de septiembre de 2010.

POLÍTICA CORPORATIVA ANTIDISCRIMINACIÓN

En relación con este importante y amplio tema social, ¿asumes la postura más controvertida? Cuando tienes clientes, accionistas y empleados, debes asumir que muchos de ellos se inclinarán por una u otra postura y es por ello que la empresa no asume un punto de vista único. Si se presenta la necesidad de hacerlo, la empresa emprenderá un proceso para asegurarse de tomar la postura conveniente, la que responda a las razones correctas. La gente puede saber cuál es nuestra posición como empresa, en términos de combatir la discriminación. Sin embargo, deben saber que la empresa no necesariamente asumirá una postura

determinada en cuanto a cada aspecto social que se presente.

—*Morning Edition*, 28 de abril de 2005.

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Es sorprendente la fuerza del mensaje contenido en palabras como “diversidad” o en el amplio término “responsabilidad social corporativa”. Una empresa requiere de valores esenciales con relación a quién es y qué hace, pues esto permite que los empleados sepan que tienen un propósito y guías para la acción.

—*Capitalismo creativo*, 2008.

Soy el primero en admitir que es muy sencillo hacer declaraciones sobre estos temas y sonar bien... este asunto proporciona una amplia oportunidad para adornarse con ligereza, por lo que creo que es mejor allegarse a los expertos y estudiar el asunto a fondo, lo cual, probablemente, tomará un tiempo en concretarse.

—*Capitalismo creativo*, 2008.

ESTRATEGIA CORPORATIVA

El tamaño obra en contra de la excelencia. Incluso si somos una empresa grande, no podemos permitirnos pensar como tal o estaremos muertos.

—*Financial Times*, 10 de junio de 1996.

AMBIENTE DE TRABAJO CORPORATIVO

Siempre he creído en las oficinas sin papel.

—*CNNMoney/Fortune*, 12 de abril de 1999.

CREATIVIDAD

Solemos decir a la gente que si nadie se ríe, al menos, de una de sus ideas, quiere decir que no se está siendo lo suficientemente creativo.

—Servicio noticioso/sindicado del *New York Times*, 9 de octubre de 1996.

En general, las personas creativas gustan de trabajar juntas. Debes asegurarte de crear una atmósfera que aliente que este tipo de gente se sienta cómoda, para generar un ambiente positivo. Muchas de las personas que trabajan aquí se han vuelto muy ricas. Debemos lograr que el lugar de trabajo siga siendo divertido pues, de otra manera, los empleados tienen la libertad de dejarnos y hacer otras cosas.

—*Success Magazine*, octubre de 1988.

CRITICAR A LOS EMPLEADOS

Las grandes organizaciones exigen un alto nivel de compromiso por parte de la gente involucrada. Esto es verdad en cualquier actividad. Nunca he criticado a una persona. He criticado las ideas. Si pienso que algo es una pérdida de tiempo o inapropiado, no espero para señalarlo. Lo digo inmediatamente. En tiempo real. Así que puedes escucharme expresar: “Esa es la idea más tonta y que más veces he escuchado en una reunión.”

—*Playboy*, julio de 1994.

LOS CRÍTICOS

¡Dios! ¡Al diablo con este tipo [Phillipe Kahn]! En verdad lo odio. ¡Por Jesucristo, si fuéramos luchadores sería más técnico que él!

—*Maestros de la empresa*, 1999.

La gente tratará de encontrar motivos ocultos en todo lo

que haces.

—*Newsweek*, 30 de agosto de 1999.

Cuando se tiene el nivel de éxito que hemos alcanzado, cuando se tiene un negocio tan importante como éste entre tanta competencia, seguramente encontrarás a personas que dirán cosas terribles. Y debes aprender a no tomar las cosas personalmente.

—*20/20*, 30 de enero de 1998.

Si no fuéramos despiadados, ¿haríamos un *software* más creativo? ¿Preferimos acabar con un competidor que expandir el mercado? Todo eso es mentira. ¿Quién hizo crecer este mercado? Nosotros. ¿Quién sobrevivió a los embates de compañías como IBM, diez veces mayor que nosotros?

—*Time*, 13 de enero de 1997.

¿Qué tal van las cosas desde 1995? ¿Han aumentado nuestras ventas? ¿Se han incrementado las ganancias? (Respuesta: sí, cerca de mil por ciento). ¿También desearíamos haber hecho todo lo que ha hecho Google? Seguro que sí. Sin embargo, puedo poner a competir mi récord desde 1995 con el de cualquiera.

—*Newsweek*, 30 de junio de 2008.

DECIDIR QUÉ PROYECTOS APOYAR CON FONDOS

Lo que más me ayuda para apoyar a la gente correcta y asegurarme de qué está pasando es armarme con todo el conocimiento de que soy capaz y sentarme con las personas especialistas en el tema para realizar una lluvia de ideas.

—CNBC, evento en la alcaldía, Universidad de Columbia,
12 de noviembre de 2009.

Si crees que todas las vidas tienen el mismo valor, es repugnante

date cuenta de que, para muchos, vale la pena salvar algunas vidas y otras no. Nos dijimos a nosotros mismos: “No puede ser cierto, pero lo es, el asunto debe convertirse en parte prioritaria de nuestra actividad al donar.”

—Discurso introductorio, Universidad de Harvard, 7 de junio de 2007.

DETERMINACIÓN

Puedo hacer cualquier cosa en la que concentre el poder de mi mente.

—*Hard Drive*, 1992.

DELEGAR

Siempre estábamos formalizando el sistema. Llega un momento en que debes dejar de discutir todo y dejar que un tipo con autoridad diga: “No, no, no. Quieres quince, pero necesitas once”. Simplemente no puedes dedicar mucho tiempo a esos asuntos, así que, eventualmente, tienes que delegar.

—*Microsoft Rebooted*, 2004.

DEJAR HARVARD

Nos dimos cuenta de que las cosas empezaban a suceder, y el simple hecho de haber tenido una visión respecto de dónde debía ir este chip y lo que podía significar, no implicaba que la industria nos esperaría hasta que yo terminara mis estudios en Harvard.

—*El triunfo de los nerds*, junio de 1996.

LOS PRIMEROS COMPETIDORES

Ciertamente, existieron muchas otras compañías de *software*. A los dos o tres años de que comenzamos, había docenas de empresas. Algunas trataron de mejorar el lenguaje BASIC. Y nosotros nos aseguramos de que ni siquiera se acercaran a lo que habíamos hecho. Teníamos competencia en otras lenguas, pero no asumieron los objetivos de largo plazo que nosotros sí asumimos realizando múltiples productos, siendo realmente capaces de contratar personal y entrenarlo para poder hacer un gran trabajo, asumiendo una perspectiva global y pensando en cómo los diversos productos podían funcionar en conjunto.

—Instituto Smithsonian, historias orales y en video, 2003.

LAS PRIMERAS COMPUTADORAS

El sueño temprano consistía en una máquina que fuera fácil de usar, muy confiable y poderosa. Incluso, en 1975, hablamos de cómo hacer una máquina para poder leer y tomar notas.

—*Lo que saben los mejores CEO*, 2005.

LOS VIEJOS TIEMPOS

Ni siquiera nos gobernaba el reloj de 24 horas: cuatro o cinco de nosotros llegábamos y programábamos durante dos días seguidos. Cuando llegaba la hora de comer, nos subíamos a nuestros autos, corríamos a algún restaurante y nos sentábamos a hablar de lo que estábamos haciendo. A veces me emociono hablando de las cosas y olvido comer. Luego regresábamos y programábamos más. Se trataba de algo entre amigos, esos fueron días divertidos.

—*El triunfo de los nerds*, junio de 1996.

Para nosotros, la vida consistía en trabajar y quizá en ir al cine para volver a trabajar un poco más. A veces llegaban los clientes y estábamos tan cansados que nos quedábamos dormidos frente a ellos. O me recostaba en el suelo en una junta interna, me gusta hacer eso durante las lluvias de ideas. Y luego

me quedaba dormido.

—CNNMoney/*Fortune*, 2 de octubre de 1995.

Hacíamos concursos para ver quién lograba quedarse en el edificio tres o cuatro días seguidos. Algunas de las personas más sensibles nos decían: “Vayan a casa y dense un baño.”

—*Maestros de la empresa*, 1999.

Pensamos que el mundo sería como lo es hoy, en términos de la popularidad e impacto de la PC, pero no tuvimos la arrogancia como para pensar que nuestra empresa tendría el tamaño que hoy tiene o que tendría este tipo de éxito. La paradoja consiste en que pensamos: “Okey, podemos formar esta empresa de 30 personas y transformar el *software* que usarán todas las PC”.

—*Newsweek*, 17 de septiembre de 2000.

Yo era el responsable de que las cosas se movieran.
Yo era el tipo que decía: “Llamemos al mundo real y tratemos de venderle algo”.

—*Hard Drive*, 1992.

Si se me hubieran preguntado qué tan grande podía ser Microsoft, Paul [Allen] y yo pensamos una vez que podíamos desarrollar todo el *software* del mundo con cien personas. Si nos hubieran dicho que algún día tendríamos a más de cinco mil personas creando *software*, habríamos movido la cabeza con incredulidad.

—CNNMoney/*Fortune*, 2 de octubre de 1995.

LIBROS ELECTRÓNICOS

Leo un montón de libros oscuros y pienso que es agradable abrir un libro. Pero los aparatos electrónicos también son buenos. La lectura digital llegará a adueñarse por completo del mundo. Es ligera y es muy fácil compartirla. Con el paso del tiempo, prevalecerá.

—Mail Online, 12 de junio de 2011.

CRISIS ECONÓMICA

Los casos a estudiar en esta crisis serán analizados en las décadas venideras. Al menos tendremos ese beneficio después del dolor que hemos tenido que soportar. El apalancamiento es algo muy peligroso. Warren [Buffett] ha hablado sobre los derivados como armas de destrucción masiva. No se le prestó mucha atención... y la destrucción masiva tuvo lugar, tal y como lo predijo.

—CNBC, evento en la alcaldía, Universidad de Columbia, 12 de noviembre de 2009.

EDUCACIÓN

Una cuarta parte de nuestros maestros son muy buenos. Si pudiéramos lograr que todos fueran como esa cuarta parte, Estados Unidos destacaría entre los mejores. De modo que, ¿podemos encontrar la forma de saber qué es lo que los buenos maestros hacen? Me sorprende que no se haya invertido en averiguar qué hace ese buen maestro para calmar a un grupo. ¿Cómo hace ese buen maestro para mantener la atención de todos esos chicos? Debemos medir lo que hacen y luego ofrecer incentivos para que los demás maestros aprendan esas cosas.

—*Newsweek*, 20 de diciembre de 2010.

Si no hubiera tenido grandes maestros durante esos años, no habría aprendido lo divertidas que son la ciencia y las matemáticas. De hecho, tuve un mal maestro de biología y sólo hasta que llegué a adulto me di cuenta de que la biología debe ser la ciencia más interesante de todas. Sin embargo, me mantuve alejado de ella.

—*Black Enterprise*, octubre de 2011.

REFORMA EDUCATIVA

Las escuelas pueden tener horario extendido de modo que,

por ejemplo, si algún estudiante tiene problemas con las matemáticas, puede disponer de videos con contenidos específicos, y ejercicios personalizados según sus necesidades. Así, el número de adultos que necesitarían estar presentes sería muy bajo, pues buena parte del ritmo de instrucción es marcado por la tecnología.

—*Ebony*, octubre de 2011.

Disponemos de dos grandes teorías respecto de cómo podríamos cambiar las cosas. Una consiste en ayudar a mejorar la calidad de la enseñanza, lo que en realidad significa descubrir por qué unos maestros son mucho mejores que otros. En verdad que los mejores maestros ponen en práctica sistemas casi mágicos. Y nadie ha hecho un esfuerzo por compilar esas habilidades y transferirlas a otros. Una de las maneras de cambiar eso es por medio de la retroalimentación. Permite que observadores entren a las clases de los mejores para ver qué hacen. Si los maestros colocaran una cámara de video en el salón de clases, podrían revisar su desempeño.

—*Black Enterprise*, octubre de 2011.

JUNTAS EFECTIVAS

Cuando asisto a una reunión, tengo en mente objetivos específicos.

No hay mucha conversación insustancial, especialmente si estoy con colegas que conozco bien. Discutimos las cuentas perdidas, el flujo de caja y hemos terminado. ¡Bang! Siempre existen más retos que horas en el día. ¿Para qué desperdiciar?

—Servicio noticioso/sindicado, *New York Times*, 19 de febrero de 1996.

Jamás pasamos mucho tiempo discutiendo lo que hacemos bien.

Digamos que simplemente no se encuentra en nuestra cultura.

En cada reunión se dice algo como: “Claro, ganamos en siete categorías, ¿pero qué hay de la octava?”

—*Newsweek*, 1 de diciembre de 1996.

EMPLEADOS

Quítanos a los veinte mejores empleados y Microsoft se convertiría en una empresa sin importancia.

—*Maestros de la empresa*, 1999.

La atención de Microsoft puesta al tema de que algo muy dramático estaba ocurriendo alrededor de Internet, provino en realidad de un empleado, de modo que él se convirtió en un agente de cambio en Microsoft.

—*Lo que saben los mejores CEO*, 2005.

La gente inteligente que trabaja en la empresa debe tener el poder de llevar a cabo una iniciativa.

—*Negocios a la velocidad del pensamiento*, 1999.

ALENTAR A QUE LA GENTE DONE A LA CARIDAD

Siempre le digo a la gente con mucho dinero: “¿Quieres una enfermedad? Podemos cederte toda esta enfermedad, o toda una región o un país incluso. Lo que quieras”. Todos hemos escuchado una y otra vez los nombres de los lugares en que se realizaron grandes trabajos que luego se estancaron.

Digamos que no existió nadie que llevara el esfuerzo requerido al siguiente nivel.

—*The New Yorker*, 24 de octubre de 2005.

POLÍTICA ENERGÉTICA

Podemos decir que queremos una energía que cueste, digamos, una cuarta parte de lo que cuesta la electricidad generada con carbón y que emita cero dióxido de carbono. Pero existen muchas formas para lograrlo, cada una de las cuales, al ser consideradas por una persona realista diría: “Guau, existen muchos obstáculos a superar

en el camino.” Es desilusionante que algunas personas presenten el panorama como si se tratara de un asunto sencillo de resolver. No es fácil, y es negativo para la sociedad pensar que lo es, porque entonces los fondos para la investigación y el desarrollo no llegarán.

—*Technology Review*, 1 de septiembre de 2010.

Si te interesan las monerías, las cosas caseras son la respuesta. Es verdaderamente novedoso poner paneles solares en tu techo, pero si realmente te interesa el problema energético, debes tratar de que se coloquen plantas solares masivas en el desierto.

—*Wired*, julio de 2011.

LOS EMPRENDEDORES

Créanme: cuando alguien entra en el “mundo empresarial” —siendo fanático, inventando nuevas cosas—, el valor que añade al planeta es fenomenal. Si inventa nuevas tecnologías, se trata de algo asombroso. Y ni siquiera se tiene que saber cómo es que esto ayudará a la gente, pero sucederá: en el campo de la educación, de la investigación médica y demás.

—*Technology Review*, 1 de septiembre de 2010.

La mentalidad emprendedora sigue boyante en Microsoft, porque una de nuestras metas más importantes es reinventarnos, debemos asegurarnos de que nosotros mismos remplacemos nuestros productos, y no alguien más.

—*Industry Week*, 20 de noviembre de 1995.

ERRADICAR ENFERMEDADES

Cuando las enfermedades afectan tanto a los países ricos como a los pobres, la derrama de los métodos curativos eventualmente llegará a los más pobres, porque el alto costo del desarrollo se recupera en los países ricos, y conforme se vencen las patentes, se venden a costos marginales a los pobres y todos

se benefician.

—*Capitalismo creativo*, 2008.

Puede que no se trate de la erradicación, sino de hacer que [el VIH] ya no se esté extendiendo en números dramáticos como sucede hoy, y de asegurarnos de que la malaria deje de ser causa de muerte para los niños. El progreso sería sorprendente dado lo muy poco que se ha logrado en estos rubros.

—*Telegraph*, 1 de febrero de 2004.

ETANOL

A pesar de lo que suele decirse, el etanol nada tiene que ver con reducir las emisiones de dióxido de carbono; sólo se trata de una forma de subsidio agrícola. Si usas tierra de primera clase para producir combustibles biológicos, entonces estás compitiendo con la producción de alimentos. Al hacerlo, en realidad estás contribuyendo a que suban los precios de los alimentos al entrometer la producción de energía en la agricultura. Para los ricos, esto está bien. Para los pobres, se trata de un verdadero problema, porque su presupuesto para alimentos conforma un porcentaje muy alto de su ingreso.

—*Wired*, julio de 2011.

FRACASO

Siempre he sido rudo al analizar lo que hicimos mal. No somos conocidos por reflexionar sobre las cosas que se hicieron bien.

Podemos ser bastante brutales respecto de las partes que no hicimos bien.

—*Maestros de la empresa*, 1999.

VIDA FAMILIAR

Mi prioridad en la vida es mi familia. Siempre supe que me casaría y tendría hijos. Tú sabes, la vida familiar trata sobre ser afectivo y compartir, sobre hacer las cosas juntos.

—*20/20*, 30 de enero de 1998.

Nunca me tomé un día de descanso mientras tuve entre veinte y veintinueve años. Ni uno. Y sigo siendo fanático, pero un poco menos que antes. Juego tenis. Juego bridge. Paso tiempo con mi familia. Conduzco por mis rumbos un Mercedes normal. He tenido un Lexus. La familia tiene un Porsche, que es un bonito coche que a veces sacamos para dar la vuelta. Tenemos una mini van que usamos cuando salimos los cinco.

Mi hija mayor monta a caballo, así que vamos a muchas exhibiciones que duran tres días. Los chicos comprenden una buena parte de mi agenda.

—Mail Online, 12 de junio de 2011.

Cuando eliges casarte y tienes hijos, si piensas hacerlo bien, debes ceder un poco de tu fanatismo.

—*Wired*, mayo de 2010.

SENTIDO DE LA MODA

Hubo un momento en mi vida cuando mi madre trató de explicarme qué color de camisa usar con qué corbata... Y creo que la gente escucha el consejo de su madre cuando éste se relaciona con la moda. No es un área en la que yo pretenda saber más que ella... No me fijo en el color que uso durante el día. Por mí está bien si a la gente le agrada saber el hecho de que ahora sé un poco más sobre qué camisa elegir para combinar con la corbata... Creo saber un poco más al respecto, pero mi conocimiento es inferior al promedio.

—*Playboy*, julio de 1994.

COMIDA RÁPIDA

Como en McDonald's con más frecuencia que la mayoría de la gente, pero eso sucede porque no cocino... En cuanto a la comida rápida y a un profundo conocimiento de la cultura de la comida rápida, yo soy un experto.

—*Playboy*, julio de 1994.

SU PADRE

Mi padre ha puesto el ejemplo con su actuar... ya fuera en la universidad, hablando de aspectos políticos delicados, yendo a la guerra o siendo un gran abogado... él fue quien en realidad echó a andar la fundación, alentándome a donar antes, involucrándonos en algunas causas clave y ayudándonos a construir lo que ahora es un fuerte grupo de personas con los que trabajo de tiempo completo. Así que aspiro a vivir estando a la altura de lo que mi padre ha hecho.

—El show de Charlie Rose, 22 de diciembre de 2008.

MIEDO

El miedo debe ser tu guía, pero siempre debe estar en estado latente. Yo tengo algo de miedo latente. Pienso en el fracaso con regularidad.

—*Playboy*, julio de 1994.

LUCHA CONTRA EL VIH

Necesitamos herramientas que permitan a las mujeres protegerse. Esto aplica para las mujeres fieles y casadas que son madres de niños pequeños y para la trabajadora sexual que trata de sobrevivir en los barrios bajos. No importa en dónde viva, quién es o qué hace, una mujer jamás debe necesitar el permiso de su pareja para salvar su vida.

—Discurso principal, XVI Conferencia Internacional sobre el VIH, 13 de agosto de 2006.

PAÍSES DESARROLLADOS

Los países ricos pueden pagar precios más altos por las cosas.

Podemos permitirnos pagar más por las medicinas, por la energía. Podemos amañar el precio de los alimentos y pagar de más por el algodón.

—*Wired*, julio de 2011.

En verdad tendríamos que hacer mal las cosas para que nuestra riqueza absoluta no se incremente.

—*El mundo es plano*, 2005.

SU FUNDACIÓN

El lema de la fundación es que toda vida tiene el mismo valor.

Existen más personas muriendo de malaria que por cualquier tipo específico de cáncer. Morir de malaria teniendo tres años, es muy distinto a morir a los setenta y tantos años, ya sea de un ataque cardíaco o de cáncer. Y el mundo invierte muchísimo en la batalla contra el cáncer, de modo que mi riqueza tendría un impacto mínimo en ese renglón.

—Mail Online, 12 de junio de 2011.

En realidad me atrajo. Y en la fundación encuentro los mismos elementos mágicos que me hicieron amar mi trabajo en Microsoft.

—*BusinessWeek*, 12 de febrero de 2009.

Aprendo cosas nuevas, pero si hay algo que mi trabajo anterior y el que tengo ahora tienen en común, es que reunir a gente importante y tomar riesgos me hace sentir que puede resultar algo muy emocionante.

—*BusinessWeek*, 12 de febrero de 2009.

Una de las diferencias entre dirigir una fundación y dirigir un negocio es que no tienes clientes que te apaleen si las cosas salen mal o competidores que trabajen para quitarte los clientes. No tienes un precio de acción que sube y baja para decirte qué tal lo estás haciendo. Esta falta de retroalimentación natural significa que nosotros, como fundación, debemos ser aún más cuidadosos al escoger nuestras metas y ser honestos con nosotros mismos cuando no las estamos alcanzando.

—Fundación Bill y Melinda Gates, Carta anual 2009.

Hacemos planeación familiar. Financiamos la investigación agrícola. Algunas personas piensan que la ciencia no debe ayudar a los pobres. La verdad es que el asunto de qué sistema operativo usa cada quien es bastante tonto cuando se compara con temas como la hambruna o la muerte.

—*Newsweek*, 30 de junio de 2008.

EL FUTURO DE LA TECNOLOGÍA

Pienso en el teletransportador. La mayoría de las cosas que vemos en la ciencia ficción serán, en la siguiente década, el tipo de cosas que veremos. La presencia virtual, los mundos virtuales representan lo que sucede en el mundo y lo que el interesa a la gente. De algún modo, este movimiento en el espacio es una manera de interactuar con una máquina. Pienso que las grandes inversiones que se han hecho en investigación se pueden pagar con este tipo de cosas durante los siguientes diez años.

—Conferencia D5: All Things Digital, 30 de mayo de 2007.

LOS NERDS

Si ser un nerd significa que estás dispuesto a leer un libro de 400 páginas sobre vacunas para saber en dónde funcionan y en dónde no, si estudias eso y lo usas para retar a que la gente aprenda más, entonces soy un nerd absoluto. Soy un nerd. Me declaro culpable. Felizmente culpable.

Si ser un nerd significa que eres alguien que disfruta de explorar una computadora durante horas y horas hasta altas horas de la noche, entonces la descripción me viene bien y no creo que exista nada de malo en ello. Pero he aquí la prueba de fuego: nunca he usado un protector para el bolsillo de las camisas, así que no puedo ser tan nerd. ¿O sí?

—Servicio noticioso/sindicado del *New York Times*, 5 de agosto de 1996.

SER SORPRENDIDO

A veces nos toman por sorpresa. Por ejemplo, cuando surgió Internet lo teníamos como prioridad cinco o seis... pero llegó el momento en que nos dimos cuenta de que todo sucedía más rápido y de que se trataba de un fenómeno mucho más hondo de lo que nuestra estrategia reconocía.

—CNNMoney/*Fortune*, 20 de julio de 1998.

HACER LAS COSAS BIEN

En cada producto que hacemos, el equipo sabe que existen características que les pedí que integraran y no lo hicieron. Así que nunca entregas un *software* perfecto. Gracias a Dios es así, porque si no, ¿qué haríamos entonces?

—*Newsweek*, 21 de junio de 2008.

DAR DINERO A LA CARIDAD

Al donar dinero, tienes que ser tan cuidadoso como cuando tratas de ganarlo. Debes asegurarte de que va a buenas causas. Si se gasta con ligereza, el dinero puede irse en un segundo.

—*20/20*, 30 de enero de 1998.

No medimos nuestro desempeño basados en las cantidades que donamos. Hemos concentrado nuestro trabajo en las veinte principales causas de muerte, y todo lo que hacemos es valorado con base en el costo por vida salvada; los resultados verdaderos los tenemos identificando qué tanto mejoran las cosas. Es divertido y también constituye una responsabilidad enorme... Eso pasa también con la paternidad. Muchas de las cosas más importantes de mi vida son así. ¿Por qué otra razón querría uno levantarse por la mañana?

—*The New Yorker*, 24 de octubre de 2005.

Es un crimen que algo como la malaria no haya captado más atención. Al principio dimos un poco de dinero, algo así como 30 millones de dólares y todos dijeron: “¡Guau! ¡Es el donativo más grande recibido de un particular en la historia de la investigación sobre la malaria!” Y yo pensé: “Deben estar bromeando.”

—*The New Yorker*, 24 de octubre de 2005.

DAR DINERO A INSTITUCIONES DE CARIDAD NO ESTADOUNIDENSES

Si uno busca cuál es la mayor desigualdad, se debe tener una visión global del asunto. Estados Unidos representa muchas cosas. Representa la innovación que puede producir una sociedad capitalista. Representa la libertad política, pero también representa la supresión de la inequidad.

—CNN, 5 de octubre de 2008.

SALUD MUNDIAL

La salud mundial es nuestro compromiso vitalicio. Hasta que logremos reducir la carga de los pobres, de modo que no exista diferencia entre ellos y nosotros, esa será nuestra prioridad. No soy tan tonto como para afirmar que eso sucederá, pero es nuestra meta.

—*The New Yorker*, 24 de octubre de 2005.

PROGRESO MUNDIAL

El mundo está mejorando, pero no mejora suficientemente rápido, y no mejora para todos.

—*Capitalismo creativo*, 2008.

SEGUIR SUS CORAZONADAS

La racionalidad tiene sus límites.

—*Capitalismo creativo*, 2008.

GOOGLE

Tienen algunos problemas parecidos a los que tuvimos nosotros.

Están contratando a mucha gente inteligente. Han llegado a la primera posición en cuanto a buscadores se refiere, lo que es increíblemente rentable. Puede que, con el paso del tiempo, lleguen a tener algo de competencia. Son un gran ejemplo de lo que puede pasar, tú sabes, cuando dos jóvenes se juntan, siguen una idea y crean un éxito que es absolutamente gigantesco.

—CNBC, evento en la alcaldía, Universidad de Columbia, 12 de noviembre de 2009.

Una gran empresa.

—BBC News Online, 24 de enero de 2004.

EL JUICIO ANTIMONOPOLIO DEL GOBIERNO CONTRA MICROSOFT

En última instancia, se trata del gobierno de Estados Unidos diciendo que nuestros productos son demasiado capaces.

—CNET, 27 de enero de 1998.

En el fondo, la verdad es que no hemos hecho nada malo.

—*Playboy*, julio de 1994.

No hay duda de que no tendríamos una disputa con el Departamento de Justicia si alguno de nuestros competidores no hubiera decidido que luchar con nosotros en el mercado sería infructuoso, que su producto no lograría competir con el nuestro por sí mismo, por lo que usaron al gobierno para lisiarnos. Y uso este término con conciencia y cuidado, porque pretender obligarnos a vender productos en los que se suprimen características, es tratar de hacernos vender productos lisiados.

—Discurso principal, Propiedad de San José, 27 de enero de 1998.

Cuando tu propio gobierno te demanda, estás ante una experiencia desagradable. No me quedé sentado diciendo: “Ja ja ja, haré lo que yo quiera.” Más bien pensaba que era lo peor que me había pasado en la vida.

—ZD Net, 28 de enero de 1998.

HARVARD

Harvard fue una experiencia fenomenal para mí. La vida académica fue fascinante. Solía asistir a muchísimas clases en las que no estaba inscrito.

—Discurso introductorio, Universidad de Harvard, 7 de junio de 2007.

Había mucha gente inteligente con la cual conversar. Era como ser alimentados intelectualmente todos los días, aunque no teníamos que ir a clases.

—*Microsoft Rebooted*, 2004.

CONTRATAR EMPLEADOS

Nuestra contratación siempre se concentró en personas que recién salían de la escuela. Tuvimos algunas contrataciones como la de Charles Simonyi, quien ya tenía experiencia. Pero en el caso de la mayoría de nuestros desarrolladores, decidimos que queríamos que llegaran con mente clara, no contaminada por alguna otra manera de ver las cosas, para que así aprendieran cómo nos gustaba a nosotros que desarrollaran *software*, poniendo en ello el tipo de energía que considerábamos clave.

—Instituto Smithsonian, historias orales y en video, 2003.

Nos gusta la gente con entusiasmo por el producto, por la tecnología, la gente que en verdad cree que ésta puede hacer cosas sorprendentes. Nos interesa mucho contratar personal inteligente, así que más vale que los empleados se sientan cómodos trabajando con gente inteligente, y que les agrade el debate y el cuestionamiento que esto conlleva.

—Discurso principal, Propiedad de San José, 27 de enero de 1998.

CONTRATACIÓN DE EMPLEADOS EXTRANJEROS

Muchos de quienes buscan contratar en el extranjero lo hacen para ahorrar costos. [Pero] eso no es lo esencial. Se trata de la calidad, de la innovación y de la rapidez con que pueden hacerse las cosas. En última instancia, cada vez será más difícil para nosotros contratar. Es deseable tener cierta diversidad, particularmente para la investigación que puede favorecerse por el talento que está ahí. No cabe duda de que si nos fuera fácil contratar en Estados Unidos, lo haríamos con mayor frecuencia.

—*Morning Edition*, 29 de abril de 2005.

Podemos acceder a la energía y el talento de cinco veces más personas que antes.

—*El mundo es plano*, 2005.

Es absolutamente crítico tener un ambiente en que las grandes mentes de muchos países puedan trabajar juntas. Dependemos de trabajadores extranjeros capacitados por sus habilidades matemáticas, científicas y creativas, así como por su conocimiento cultural, muy útil cuando se asignan productos a mercados internacionales.

—Servicio noticioso/sindicado del *New York Times*, 20 de diciembre de 1995.

SU CASA

Cuando la visites, se te dará un código electrónico codificado con tus preferencias. Conforme vas a cualquier habitación, irás viendo tus fotos favoritas, mientras escuchas la música que te agrada o mientras miras un programa de televisión o película de tu agrado. El sistema aprenderá de tus elecciones, y recordará la música o las fotos de tus visitas previas, para que puedas elegir entre volver a disfrutarlas o gozar de algo semejante pero nuevo.

—*Time*, 13 de enero de 1997.

CÓMO SE DEFINE A SÍ MISMO

Dedico quizá diez por ciento de mi tiempo a pensar en los negocios. Los negocios no son tan complicados, aunque eso es algo que no pondría en mi tarjeta de presentación. [Soy un] científico, a menos de que me haya engañado. Cuando leo sobre grandes científicos como, digamos, Crick y Watson, y cómo descubrieron el ADN, obtengo mucho placer. Las historias de éxito corporativo no me interesan de igual manera. Digamos que si me otorgaran dos años más de vida y se me permitiera ir a la facultad de negocios, al concluir, no creo que hubiera hecho mejor las cosas en Microsoft.

—*Playboy*, julio de 1994.

CÓMO SERÁ RECORDADO

¿Quién sabe cómo me juzgará la historia? Quizá se me recuerde como la persona que jugaba bridge con Warren Buffett. O quizá ni siquiera se me recuerde.

—CNN, 5 de octubre de 2008.

CÓMO SE HA SUAVIZADO CON EL PASO DE LOS AÑOS

Cuando tenía veintitantos años, sólo trabajaba. Ahora voy a cenar a casa.

—*Wired*, mayo de 2010.

Antes solía dar mayor importancia al IQ. Para tener éxito también debes saber cómo tomar decisiones y cómo ampliar la perspectiva de tu pensamiento.

—*Time*, 13 de enero de 2007.

IBM

Es fácil que la gente olvide cuánta influencia tuvo IBM en este país. Cuando hablas con personas que recién han ingresado a esta industria, no es posible meterles en la cabeza cuál era la situación anterior.

—*El triunfo de los nerds*, junio de 1996.

La relación entre IBM y Microsoft fue siempre un choque de culturas. Los de IBM eran hombres trajeados. Los de Microsoft eran *hackers* obsesivos. Con el desarrollo del sistema operativo OS/2, las cosas comenzaron a mostrar su naturaleza.

—*El triunfo de los nerds*, junio de 1996.

EMPLEADOS IDEALES

Si alguien es muy listo y contribuye mucho, entonces resulta divertido. Si no están en ese nivel de desempeño, entonces no es el lugar para ellos. Resulta emocionante. Las cosas aún son un poco distintas.

—Instituto Smithsonian, historias orales y en video, 2003.

La gente inteligente debe ser capaz de sacar conclusiones si se les ofrecen datos suficientes.

—*Showstopper!*, 1994.

POLÍTICA DE INMIGRACIÓN

Me parece que todos los países del mundo deben facilitar el traslado de las personas altamente calificadas.

Creo firmemente que la libertad migratoria es buena, con sus obvias limitaciones políticas.

—Reuters, 21 de marzo de 2007.

INTERNET

La belleza de Internet es su apertura. No puede ser controlada o dominada o limitada, porque se trata de una serie de eslabones en constante cambio.

—CNNMoney, 3 de marzo de 1998.

INTRODUCCIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS

Cuando realizas un nuevo programa, decides si será orientado a la temporalidad o a las características. La clave para Microsoft es considerar un hecho positivo lanzar nuevos productos siempre adelante. Podemos darnos el lujo de llegar temprano.

Lo que no podemos permitirnos es llegar tarde.

—*Telegraph*, 1 de febrero de 2004.

iPODS

No tengo un iPod. El teléfono es un buen aparato portátil en el que puedes llevar tu música. Tal vez otras personas piensen así en el futuro.

—*La gran idea*, 8 de mayo de 2006.

LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA

La cantidad de dinero que las empresas gastan en empleados por su saber es astronómica. El que esas personas puedan hacer bien su trabajo constituye una buena parte del éxito de una empresa, así que darles las herramientas correctas no sólo es una cuestión de responsabilidad exclusiva del jefe de información tecnológica. Debes preguntarte: “¿Se trata de empleados comunes?”, porque, de ser así, es muy probable que se vayan. O: “Son empleados del tipo que debe pensar?”, en este caso, debes brindar a la gente herramientas extraordinarias y hacer que su trabajo sea muy interesante, de modo que la empresa atraiga a este tipo de colaboradores. En realidad, ese es un tema que debe tratar el presidente ejecutivo de la empresa.

—*CNNMoney/Fortune*, 12 de abril de 1999.

EL RIESGO EN LA INDUSTRIA

Cada año de nuestra existencia, nos emociona saber que estamos en un negocio de cambio rápido. Éste no sería un negocio divertido si no conllevara riesgos.

—*Newsweek*, 30 de junio de 2008.

Se trata de una industria que se mueve rápido y nadie tiene una posición garantizada... Me gusta nuestra posición más que la de otros, pero de ninguna manera esta posición está garantizada.

—*InfoWorld*, 21 de noviembre de 1994.

SUS HIJOS

[Jennifer, su hija de tres años] es una pequeña pelirroja con ojos cafés; la persona más alegre que he conocido. Todo lo que hace es fascinante.

—*Newsweek*, 30 de agosto de 1999.

Mientras más trates de que hagan lo que quieres, más se alejarán.

—Colegio Pomona, 20 de marzo de 2011.

SUS HIJOS JUGANDO XBOX

Lo prefiero absolutamente... si lo comparamos con estar sentado y mirar pasivamente la televisión, particularmente a partir de que hemos incluido elementos sociales en el juego. Por supuesto que no me opondría a actividades como hacer la tarea o leer libros. Pienso que los padres deben organizar el tiempo de sus hijos, pero eso incluye también los videojuegos, que cada día son mejores.

—*Morning Edition*, 29 de abril de 2005.

UN MICROSOFT MÁS AMABLE

Existe una enorme responsabilidad de extender la mano, de formar parte de un diálogo más amplio; debemos extender la mirada a Washington D.C. y ser parte del diálogo; debemos llegar hasta Bruselas y compartir ahí lo que vemos venir. De manera que, en términos de que la empresa sea más amable, desde que fuimos realmente exitosos eso ha sido un aspecto muy importante. Nos volvemos más listos en hacerlo, en parte debido a los errores que cometemos. Tenemos los recursos y la inteligencia para analizar esos errores.

—*Microsoft Rebooted*, 2004.

LA FALTA DE ÉXITO CON LAS MUJERES EN SU ÉPOCA COLEGIAL

Radcliffe fue un gran lugar para vivir. Había muchas mujeres ahí, y la mayoría de los hombres eran del tipo que estudia ciencias matemáticas. Esa combinación me ofrecía las mejores probabilidades, si sabes a qué me refiero. Y entonces aprendí que mejorar las probabilidades no garantiza el éxito.

—Discurso introductorio, Universidad de Harvard, 7 de junio de 2007.

DEJAR MICROSOFT

En un sentido, he hecho lo mismo durante 33 años... tendré que acostumbrarme. Si no tuviera la fundación —que es tan emocionante y compleja— sería difícil para mí, porque no soy del tipo que se sienta en la playa y ya.

—*Seattle Post-Intelligence*, 23 de junio de 2008.

HEREDAR A SUS HIJOS

No pienso que sea benéfico para ellos tener enormes cantidades de dinero. Me parece que eso distorsiona la idea del impacto que se tiene, de la medida de uno mismo, de lo que los amigos pensarán de ti y de cómo harán las cosas contigo. También es malo para la sociedad.

—CNN, 5 de octubre de 2008.

LEGADO

¡El legado es algo estúpido! No quiero un legado. Si la gente es testigo de que la mortalidad infantil se reduce, y pasa de nueve millones a cuatro al año siguiente por nuestra inversión, entonces ¡guau!

—Mail Online, 12 de junio de 2011.

Legaré a mis hijos una minúscula parte de mi fortuna. Con ello quiero que encuentren su propio camino. Recibirán una educación increíble y todo eso será pagado. Y, ciertamente, todo lo relacionado con la salud será atendido. Pero en términos de su ingreso, tendrán que elegir un empleo que les agrade e ir a trabajar. Ahora son chicos normales. Hacen tareas y reciben domingo.

—Mail Online, 12 de junio de 2011.

LINUX

Es más fácil para nuestro *software* competir con Linux cuando hay piratería que cuando no la hay.

—CNNMoney/*Fortune*, 17 de julio de 2007.

VIVIR UNA VIDA NORMAL

La gente me pregunta por qué no tengo un avión... Porque puedes acostumbrarte a ese tipo de cosas y pienso que hacerlo no está bien. Te aleja de las experiencias cotidianas de una forma que puede ser debilitante para tu ser. Así que controlo ese tipo de ideas intencionalmente. Es algo en lo que se debe ser disciplinado. Si mi disciplina se rompiera, me sentiría confundido, por eso lo prevengo.

—*Playboy*, julio de 1994.

Es fácil echarse a perder por cosas que te alejan de lo importante. No me gustaría acostumbrarme a que me esperen o a que manejen por mí. Vivir de manera única sería extraño.

—*Playboy*, julio de 1994.

AMAR SU TRABAJO

No me cambiaría por nadie. La razón por la que me gusta tanto mi trabajo es que constantemente tengo que estar por encima de esas cosas.

—*El triunfo de los nerds*, julio de 1996.

LA SUERTE

Es inusual tener tanta suerte en la vida, creo. Pero ésta ha sido un factor muy importante en lo que he podido hacer.

—CNBC, evento en la alcaldía, Universidad de Columbia,
12 de noviembre de 2009.

LA MACINTOSH

La Mac fue una piedra de toque muy, muy importante. No sólo porque estableció a Apple como protagonista en ayudar a encontrar nuevas ideas en el campo de la computadora personal, sino porque también lanzó una interfase gráfica. Entonces, la gente no creía en las interfaces gráficas. Y Apple apostó la empresa a ello, y es por eso que nos involucramos tanto en diseñar aplicaciones para la Macintosh desde el principio. Pensamos que tenían razón, y también apostamos todo nuestro éxito a eso. Y hoy, todas las máquinas trabajan así porque es mucho más natural. Sin embargo, este proceso nos llevó al límite.

—Instituto Smithsonian, historias orales y en video, 2003.

TOMA DE DECISIONES

Nuestro proceso de decisión fue muy claro. Habría reuniones en las que yo participaría y tomaríamos esas decisiones. Y así no hubo confusión, no hubo politiquerías ni largos memos tratando de explicar algo o alguna postura. Así tomábamos las decisiones. No se requieren muchos estados de pérdidas y ganancias o estructuras especiales.

—*Microsoft Rebooted*, 2004.

No tomes la misma decisión dos veces. Invierte tiempo y piensa para tomar una decisión sólida desde la primera vez, para no tener que revisar el asunto innecesariamente. Después de todo, ¿por qué molestarse en decidir un asunto si en realidad no se decide?

—Servicio noticioso/sindicado del *New York Times*, 8 de octubre de 1997.

COMETER ERRORES

Cometimos muchos errores en los primeros tiempos; eso se debió a que llegamos temprano al juego, por lo que tuvimos que cometer más errores que otros.

—Instituto Smithsonian, historias orales y en video, 2003.

Muchos de nuestros errores se relacionan con mercados a los que no llegamos tan pronto como debimos hacerlo. La restricción siempre tenía que ver con el número de personas que podíamos contratar sin perder capacidad gerencial y asegurándonos de poder cumplir nuestros compromisos de entrega. Siempre estábamos al filo de la navaja.

—Forbes.com, 1 de diciembre de 1997.

MALARIA

El hecho de que la malaria haya sido eliminada de Estados Unidos y que no necesitemos de una vacuna contra este mal, constituye una pequeña tragedia, porque no se dispone de todas esas mentes brillantes trabajando para resolver el problema.

—*Capitalismo creativo*, 2008.

Me sorprende la poca inversión destinada a la investigación

de la malaria. ¿Qué ha hecho que el mundo rico no lo haya intentado? ¿En verdad no nos preocupa porque no nos afecta? El sufrimiento humano proveniente de la malaria es incomparable. Desde muchas perspectivas, este mal es lo peor que hay en el planeta. Me rehúso a sentarme y decir: “Okey, el siguiente problema por favor. Éste no me interesa.” Claro que me interesa. Y la única manera de cambiar las cosas es detener la malaria. Así que eso tendremos que hacer.

—*The New Yorker*, 24 de octubre de 2005.

GERENTES

Nos agradan mucho los gerentes que están en contacto estrecho con el trabajo real, que aprecian el trabajo que la gente bajo sus órdenes realiza y que tienen la capacidad de meter las manos y hacer algo de ese trabajo. Así pueden comprender qué tan pesada o dura es la carga, qué sucede, para sacar adelante asuntos particularmente difíciles. Nos entusiasman los gerentes que creen en la comunicación abundante. Es terrible cuando tienes un grupo de personas que, de alguna manera, está a la deriva, con la moral por los suelos. En esos casos uno se pregunta por qué no se reaccionó a tiempo. Uno debe de enterarse de estas cosas tan pronto como sea posible. Por eso los gerentes deben estar en contacto real con toda la gente a su cargo.

—Discurso principal, Propiedad de San José, 27 de enero de 1998.

DIRIGIR EMPLEADOS

La gente usa juegos de computadora en el trabajo, pero también pierden el tiempo jugando con lápices. ¿Es motivo para quitarles los lápices? Una fuerza de trabajo moderna no se dirige así. Tienes que confiar en la gente.

—Servicio noticioso/sindicado del *New York Times*, 4 de noviembre de 1996.

MATRIMONIO

Encontrar esposa, ciertamente, me tomó mucho tiempo.

—*CNNMoney/Fortune*, 17 de mayo de 1993.

La vida matrimonial es más simple. Es establecer de antemano con quién pasarás tu tiempo.

—*Playboy*, julio de 1994.

Supe que me casaría tarde porque estaba obsesionado con la computadora personal. Eso es el trabajo de mi vida.

—Conferencia D5: All Things Digital, 30 de mayo de 2007.

Mis expectativas del matrimonio han sido completamente satisfechas. Tengo una vida mucho más equilibrada.

—*Newsweek*, 30 de agosto de 1999.

Sorprendentemente, Melinda me hizo sentir ganas de casarme. ¡Sé que eso es inusual! Contradice todas mis certezas racionales pasadas en ese sentido.

—*Playboy*, julio de 1994.

Han citado a los competidores de Microsoft diciendo que esperan que la vida matrimonial me distraiga de mi trabajo. Tras dos años de matrimonio, esto no ha sucedido y no creo que suceda.

—*Working Woman*, enero de 1996.

CUMPLIR CON LOS PLAZOS PARA LOGRAR UN PRODUCTO

Si es tu prioridad el aspecto de la calidad, siempre tendrás incertidumbre en cuanto a las fechas de entrega.

REUNIONES

Me gustan las sesiones de preguntas y respuestas, porque me permiten advertir qué emociona a la gente y qué le desagrada.

—*Semana industrial*, 20 de noviembre de 1995.

EL CAMPUS MICROSOFT

Siempre pensé que el ambiente de trabajo en que desarrollábamos nuestro producto debía ser divertido, muy parecido a un campus universitario. Y esta idea de usar equipos pequeños significa que debes darles todas las herramientas, todas las computadoras, una oficina privada, y cualquier cosa necesaria para que sientan que pueden concentrarse en su trabajo y ser muy creativos.

—Instituto Smithsonian, historias orales y en video, 2003.

LAS ACCIONES DE MICROSOFT

El proceso entero fue doloroso, y se transforma en un dolor crónico cuando se es público. La gente se confunde porque el precio de la acción no refleja el desempeño financiero. Y el hecho de que un corredor de bolsa llame al presidente ejecutivo para hacerle preguntas es todo menos económico —es como si los baleros del auto le preguntaran al chofer sobre la grasa.

—*CNNMoney/Fortune*, 21 de julio de 1986.

EL ESTILO MICROSOFT

Para nosotros, la clave siempre ha sido contratar personas muy

inteligentes. No hay manera de dar la vuelta a este asunto: en términos de IQ, tienes que ser muy elitista para elegir a la gente que merece programar *software*. 95 por ciento de la gente no debe desarrollar *software* complejo. Y usar equipos pequeños resulta muy útil.

—Instituto Smithsonian, historias orales y en video, 2003.

Microsoft está diseñado para crear gran *software*. No estamos diseñados para ser buenos en otros campos. Sólo sabemos contratar, administrar y globalizar nuevos productos de *software*. La clave ha sido nunca vernos a nosotros mismos como una empresa de servicios. Teníamos que ser una compañía de productos. Sin embargo, se trata de una perspectiva que probablemente no se pueda aplicar a ningún otro negocio.

—Forbes.com, 1 de diciembre de 1997.

La percepción externa y la interna de Microsoft son muy distintas. El punto de vista de Microsoft dentro de Microsoft semeja más al de los desvalidos.

—CNNMoney/*Fortune*, 2 de octubre de 1995.

Siempre nos preocupamos por mantener nuestro ritmo, por estar adelante. Sabemos que todos nuestros productos serán obsoletos en unos dos o tres años y que estamos en una industria muy competitiva en donde todos quieren reemplazar las cosas que hemos hecho. Seguimos tratando de crecer y de aportar nuevas ideas.

—*InfoWorld*, 21 de noviembre de 1994.

LA CULTURA CORPORATIVA DE MICROSOFT

Una de las grandes cosas sobre nuestra cultura corporativa es que siempre operamos sabiendo que los proyectos en que trabajamos son clave para el éxito y la supervivencia de la compañía. Nunca hemos tenido una cultura en que digamos: “Vaya, estamos muy bien”, porque sabemos lo dinámica que es

en realidad esta industria. Sabemos que tenemos que reemplazar nuestros productos de forma dramática, o la gente seguirá usando la versión actual de Windows o de Office.

—*Newsweek*, 16 de abril de 2000.

Existen muchos retos, y por eso es bueno que no estemos en una cultura que mire atrás y pierda tiempo celebrando lo que se ha hecho bien.

—*Microsoft Rebooted*, 2004.

En lo fundamental, el tamaño obra en contra de la excelencia. Microsoft, desde hace mucho tiempo, ha apoyado agresivamente a los grupos pequeños y bien enfocados. Conforme la empresa ha crecido, hemos trabajado continuamente para tener una organización dentro de una organización. Los equipos pequeños pueden comunicarse efectivamente y no son detenidos ni oprimidos por una gran estructura.

—*Industry Week*, 20 de noviembre de 1995.

Venimos a trabajar cada día sabiendo que podemos destruir la empresa, y que necesitamos mantenernos equilibrados, invirtiendo a largo plazo en investigación para hacer la gran diferencia y llevar adelante las cosas.

—Discurso principal, Propiedad de San José, 27 de enero de 1998.

LA ESTRUCTURA CORPORATIVA DE MICROSOFT

No hay un solo camino en Microsoft. Tenemos una organización muy plana. A veces, las ideas fluyen de arriba hacia abajo; mientras que otras, de abajo arriba u horizontalmente. Por lo regular, alguien tiene una idea o identifica un problema y manda un correo electrónico a otro. Esto puede hacer que entre en acción una especie de equipo de reacción inmediata tipo SWAT para enfrentar el problema. En algún momento se toma la decisión, ya sea cara a cara o vía *mail*. En cuanto a las decisiones estratégicas, puede que éstas

lleguen a un vicepresidente o hasta mí. Sobre todo, damos a la gente la capacidad de tomar decisiones por sí misma.

—*Information Outlook*, 1 de mayo de 1997.

LAS FORTALEZAS DE MICROSOFT

Bueno... no podemos hacer todo, ni esperamos hacer todo. Pero hacemos mucho y tenemos un horizonte temporal mayor que el de cualquiera.

—*PC Magazine*, 23 de junio de 2008.

Teníamos ideas que los gigantes del momento pasaron por alto. Siempre estamos pensando en lo que se nos ha escapado y que podría mantenernos en la cima.

—*USA Today*, 24 de agosto de 1995.

DINERO

Pienso que tu psicología respecto del dinero está definida cuando tienes veintipocos años. En este momento, seguro que no puedo definirme como “clase media”. Espero que mi psique no esté demasiado torcida en términos del modo en que determinaré la mesada de mis hijos, o respecto de las cosas a las que permitiré que estén expuestos. Se parecerá mucho a lo que hicieron mis padres.

—*Newsweek*, 30 de agosto de 1999.

SU MADRE

De ninguna manera diría que estoy haciendo un sacrificio porque mi madre me dijo que debía hacerlo. Estoy haciendo algo que mi madre me dijo que debía hacer, pero va a ser muy divertido. Y me siento bien respecto del impacto también.

—*Newsweek*, 30 de junio de 2008.

TAREAS MÚLTIPLES

Ya que no bastan las horas del día, es tentador tratar de hacer dos cosas a la vez. Ahora perfecciono la tarea de leer un periódico mientras monto en una bicicleta de ejercicio, una forma muy práctica de *multitasking*.

—Servicio noticioso/sindicado del *New York Times*, 25 de septiembre de 1997.

GUSTO MUSICAL

Mi hijo de doce años siempre está preocupado porque el de nueve escuche canciones con malas palabras. Así que se la pasa diciendo: “¡No! ¡Sáltate esa!”, así que sólo conozco pocas canciones de Lady Gaga.

—Mail Online, 12 de junio de 2011.

PODER NUCLEAR

La industria nuclear tiene este sorprendente récord de seguridad, incluso tratándose de equipos de las primeras dos generaciones de su existencia. Pero los accidentes nucleares tienden a desencadenar estas desgracias gigantescas —Chernobyl, la Isla de las Tres Millas, Fukushima— de manera que los accidentes son más visibles. Las buenas noticias respecto de la energía nuclear consisten en que apenas ha habido innovación en las pasadas tres décadas, así que la oportunidad de hacer cosas distintas es bastante lejana. Básicamente decimos que ningún humano debe hacer nada, porque a juzgar por Chernobyl y Fukushima, el elemento humano no está de nuestra parte.

—*Wired*, julio de 2011.

EMPLEADOS MAYORES

Me cuesta trabajo imaginar a un hombre de sesenta años tratando de decirnos en dónde invertir en investigación y desarrollo, y cómo acomodar las piezas.

—*Telegraph*, febrero de 2004.

Cuando era joven, no conocía gente mayor. Cuando hicimos la revolución del microprocesador, no había gente mayor involucrada, nadie. Es extraño ver lo mucho que ha envejecido este país.

—*Wired*, mayo de 2010.

SOBREPOBLACIÓN

Hoy, el mundo tiene 6.8 mil millones de habitantes. Pronto estará en los nueve mil millones. Ahora bien, si hacemos un trabajo extraordinario con las nuevas vacunas, con los servicios de salud pública y la salud reproductiva, podemos disminuir ese pronóstico en diez o quince por ciento, pero aun así veremos un incremento poblacional de 1.3 al año.

—TED Talk, febrero de 2010.

SOBREVALORACIÓN DE LAS COMPAÑÍAS TECNOLÓGICAS

La espuma es buena en la mayoría de los casos. Significa que hay altos niveles de inversión y, por tanto, que hay un ritmo acelerado de innovación y un miedo correspondiente a ser dejado atrás. Estamos casi ante un fenómeno de moda, pero en este mundo existe un fenómeno real que atrae a la gente, y eso es bueno.

—*CNNMoney/Fortune*, 12 de abril de 1999.

PATERNIDAD

Lo bueno de ser padre es que te da una perspectiva de largo plazo. Comienzas a pensar cosas como: “Okey, cuando mis hijos tengan mi edad, ¿cómo serán los Estados Unidos?” También pienso en que mis hijos muestran interés por cosas diferentes, claro que no los presiono, pero me encantaría que se interesaran por algún aspecto de las ciencias en el que pudieran hacer una contribución que realmente mejore el mundo.

—*Morning Edition*, 29 de abril de 2005.

SUS PADRES

En mis padres vi un modelo. Ellos siempre estaban comunicándose, haciendo cosas juntos... en verdad eran una suerte de equipo. Yo quería parte de esa magia para mí.

—*Newsweek*, 30 de agosto de 1999.

SOCIEDADES

Siempre pensamos que lo mejor era tratar de que IBM promoviera el *software* mientras nosotros hacíamos la ingeniería. Así que, cuando ellos rompieron la comunicación y decidieron hacer las cosas por su lado, pensamos: “Okey, estamos solos”, y eso fue muy, pero muy atemorizante.

—*El triunfo de los nerds*, junio de 1996.

Desde el principio, nuestra estrategia de negocios fue muy distinta a la de todas las compañías de computadoras que existían cuando comenzamos. Decidimos concentrarnos en hacer *software* de alto volumen, y no construir sistemas de *hardware*, ni circuitos, sino sólo *software*. Era una estrategia que requería de socios. Me parece que la experiencia de sociedad más exitosa en la historia de los negocios estadounidenses fue nuestra alianza con Intel. Cuando comenzamos a trabajar con ellos, ambas

empresas valían una centésima parte de lo que valen hoy. Y así, trabajando mano a mano de manera agradable y complementaria, y con un poco de fricción de vez en cuando, pues ambas empresas tienen una voluntad férrea, construimos dos de las empresas más exitosas de la era.

—Discurso principal, Propiedad de San José, 27 de enero de 1998.

Siempre supe que tendría socios comerciales muy cercanos, que estaríamos juntos y creceríamos sin importar lo que sucediera. No supe eso en virtud de algún análisis. Simplemente decidí desde el principio que eso era parte de mi forma de ser.

—*Time*, 13 de enero de 1997.

EL PASADO

No gasto mucho tiempo rumiando el pasado. He tomado mi decisión, y la mejor manera de llevarla a cabo es que, una vez tomada, no vacilo. Ser decidido y mirar al futuro son elementos necesarios para hacer las cosas bien.

—*Forbes ASAP*, 28 de febrero de 1994.

PAUL ALLEN

Éramos verdaderos socios. Hablábamos horas cada día. Hoy nos gusta hablar de cómo las fantasías que teníamos siendo muchachos se volvieron realidad.

—*Time*, 13 de enero de 1997.

Paul fue mi amigo desde el principio. Y hoy somos amigos muy cercanos. Estoy seguro de que siempre será así. Él es muy orientado a las ideas. Él y yo hacíamos lluvia de ideas, de modo que aunque yo estuviera conduciendo el negocio, se trataba de una sociedad. Su papel fue muy, pero muy importante en el caso de muchas transiciones que hicimos. Sin embargo, siempre existió algo de tensión porque yo siempre instaba a la gente a

trabajar duro, incluyendo a Paul.

—Instituto Smithsonian, historias orales y en video, 2003.

SU PERSONALIDAD

Así es como veo al mundo, y algo debe quedar claro: soy un optimista. Pero soy un optimista impaciente.

—*Capitalismo creativo*, 2008.

EMPRESAS FARMACÉUTICAS

Esto lleva a la paradoja: la enfermedad sólo se da en los países pobres, por lo que no hay mucha inversión. Por ejemplo, se destina más dinero a encontrar remedios contra la calvicie del que se invierte en combatir la malaria. La calvicie es terrible, la imagen de los ricos se ve afectada, y ésa es la base para establecer prioridades.

—TED Talk, febrero de 2010.

FILANTROPÍA

En buena parte de las obras filantrópicas, las cosas no marchan muy bien.

—*Leyendo con las estrellas*, 2011.

En la filantropía, piensas que tus dólares serán sólo marginales, dado que las cosas verdaderamente importantes ya estarán tomadas. De modo que, uno advierte esto y piensa: “¡Guau!”, cuando alguien te dice que puedes salvar muchas vidas por cientos de dólares de cada uno, la respuesta ha de ser: “No, no, no”. Eso ya se habría hecho. Asistimos a eventos en los que la gente reúne dinero para atender enfermedades varias en los que las vidas se tratan como si valieran muchos millones de dólares.

Y, por este lado, aprendemos que se pueden salvar muchas más vidas por unos cuantos cientos de dólares por cabeza. Pensamos que era demasiado impresionante como para ser verdad.

—*The New Yorker*, 24 de octubre de 2005.

JUEGOS DE COMPUTADORA

No soy tan bueno como los chicos jóvenes, incluso me parece que los niveles básicos son un reto considerable.

—*Telegraph*, 1 de febrero de 2004.

JUGAR BRIDGE

Warren [Buffett] es todavía un poco mejor que yo. Juega mucho más que yo... como veinte horas a la semana. Yo ni siquiera me acerco a eso. En tres o cuatro años seré mucho mejor de lo que soy ahora.

—*Telegraph*, 1 de febrero de 2004.

POLÍTICA

En los primeros tiempos de la empresa estaba muy orgulloso de que no habíamos tenido intermediarios políticos. Tenía que pasar más tiempo pensando en las capitales de otros países que en nuestra capital. Vaya ventaja de aquella América. Podías construir una empresa con gran éxito sin involucrarte en actividades políticas de ninguna clase.

—*Microsoft Rebooted*, 2004.

POBREZA

Los grandes avances de la humanidad suelen agravar las

desigualdades mundiales. Los menos necesitados ven la mayor mejoría y los más necesitados, la menor, en particular, sucede esto a los mil millones de personas que viven con menos de un dólar por día.

—*Capitalismo creativo*, 2008.

PRESERVACIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA

La gente no puede venir y hablar conmigo todos los días. Por eso deben acudir con su Gerente de Unidad de Negocio, que es la estructura que hemos adoptado. Ciertamente, tratamos de preservar esa cultura y tener las ventajas de ser una compañía grande con una amplia línea de productos, con estabilidad, presencia mundial, gran soporte y, aún así, conservar las ventajas que una empresa pequeña tiene.

—Instituto Smithsonian, historias orales y en video, 2003.

PROGRAMACIÓN

Los mejores *softwares* son aquellos en que un individuo tiene un sentido completo de cómo funciona el programa. Para lograrlo, debes amar el programa en verdad y concentrarte en mantener las cosas simples a un nivel increíble.

—*Programadores trabajando*, 1986.

A veces envidio a la gente que todavía programa. Cuando dejé de programar para Microsoft, solía decir medio en broma en las reuniones: “Quizá este fin de semana me presente y lo escriba yo mismo”. Ya no lo digo pero pienso en ello.

—Servicio noticioso/sindicado del *New York Times*, 14 de marzo de 1995.

PROMOVER DESDE ADENTRO

Dado el funcionamiento de nuestro escalafón, puedes ser promovido a nuevos niveles por el simple hecho de ser mejor en la creación del producto. Es importante poner el ejemplo.

Cuando algo funciona, tomas a las personas que participan en ese proyecto y los haces héroes. Dejas que todos sepan que deben esforzarse como ellos.

—*Success Magazine*, octubre de 1988.

PERCEPCIÓN PÚBLICA

No tengo ninguna meta particular en referencia a cómo soy percibido. Al escribir *Camino al futuro*, comparto mis ideas, mi optimismo y mi visión de los retos empresariales y algunos de los cambios. Nunca he escrito sobre cómo quiero que la gente piense de mí.

—*The Washington Post*, 3 de diciembre de 1995.

Cuando alguien es exitoso, la gente salta a explicaciones sencillas que pueden tener sentido. Así que uno incorpora a sus ideas estos mitos. A la gente le encanta contar pequeñas historias. Sí, soy intenso. Soy energético. Me gusta comprender cuál es nuestra situación en el mercado. Pero luego me convierten en el súper competidor despiadado. Es algo deshumanizante. Cuando leo ese tipo de cosas, me digo que yo no conozco a ese tipo.

—*Newsweek*, 30 de agosto de 1999.

CRECIMIENTO RÁPIDO

Llegó un momento en que no pude ya revisar todo el código, lo que hacía en los primeros años. Cuando éramos cien personas y los conocía a todos. Incluso conocía las placas de sus autos cuando entraban y salían del estacionamiento. Sabía en qué estaba cada quien. Cuando llegamos a ser mil eso ya no pudo seguir. Contrataba a los gerentes y los conocía a todos, pero había ya un nivel de desconocimiento. Y, ciertamente, cuando llegas a diez mil empleados hay gerentes a los que no conoces.

RECIBIR UN GRADO HONORARIO POR PARTE DE HARVARD

He esperado por más de treinta años para decir esto: “Papá, siempre te dije que algún día obtendría mi título”.

—Discurso introductorio, Universidad de Harvard, 7 de junio de 2007.

Quiero agradecer a Harvard por este oportuno honor. Cambiaré de trabajo el año entrante y será agradable tener finalmente un título universitario en mi currículum.

—Discurso introductorio, Universidad de Harvard, 7 de junio de 2007.

RELIGIÓN

En términos de hacer las cosas, suelo tener una aproximación científica para saber por qué y cómo suceden. No quiero saber si hay un Dios o no, pero pienso que los principios científicos son bastante válidos.

—*Hablando con David Frost*, 1995.

Fui criado religiosamente. Y mi esposa y yo, definitivamente, creemos en una crianza con enseñanzas religiosas. Soy un gran creyente de los valores religiosos. En cuanto a las grandes preguntas sobre Dios, no es algo en lo que pretenda tener alguna respuesta.

—*20/20*, 30 de enero de 1998.

En términos de la distribución del tiempo, la religión no es muy eficiente. Hay muchas otras cosas que puedo hacer un domingo por la mañana.

—*Time*, 13 de enero de 1997.

EN RESPUESTA A UNA SUGERENCIA EN EL SENTIDO DE QUE SE HABÍA ABLANDADO EN AÑOS RECIENTES

Patrañas.

—*Seattle Post-Intelligencer*, 23 de junio de 2008.

RENUNCIAR AL CONTROL

Definitivamente, necesitamos cambiar. Los últimos años traté de hacer ambas cosas [supervisar la estrategia de producto y actuar como presidente ejecutivo] y fue muy duro. [La transición] ha funcionado tal como lo supuse. Tengo más tiempo para dedicar a los productos de lo que he tenido en años. [Y] hay muchas cosas que preocupan a Steve [Ballmer] y que ya no me preocupan a mí.

—*Telegraph*, 1 de febrero de 2004.

RETIRARSE

Si dices algo como: “Nunca me retiraré mientras haya un competidor serio”, morirás en el empleo.

—*Newsweek*, 21 de junio de 2008.

RIESGO

Es necesaria cierta dosis de ceguera cuando asumes un riesgo. Debes suspender un poco la tendencia a descreer cuando dices: “Hey, vamos a hacer este producto nuevo. Hagamos el mejor esfuerzo.”

—*La conexión Costco*, noviembre de 1997.

LA ROBÓTICA

Existen unas cien universidades contribuyendo a la robótica. Y cada una de ellas dice que la otra lo está haciendo mal.

—*El mundo es plano*, 2005.

LA EDUCACIÓN CON TENDENCIA RUTINARIA DE LOS ESTUDIANTES ASIÁTICOS

Nunca he conocido a un tipo que no sepa multiplicar y que haya creado *software*. ¿Quién tiene los videojuegos más creativos del mundo? ¡Japón! Nunca he conocido a estos estudiantes supuestamente rutinarios... Algunos de mis mejores desarrolladores de *software* son japoneses. Necesitas comprender las cosas para poder inventar y trascenderlas.

—*El mundo es plano*, 2005.

TRATAR DE OBTENER UN PUESTO EN LA POLÍTICA

Ciertamente, jamás seré un político... y sobran las razones para ello. No seré elegido, pues soy mejor haciendo lo que hago, ya se trate del tiempo invertido en Microsoft o en la fundación. Me aferraré a lo que conozco.

—*La gran idea*, 8 de mayo de 2006.

LA CONFIANZA EN SÍ MISMO

Hay ciertos momentos mágicos en que debes tener confianza en ti mismo... Cuando dejé Harvard y le dije a mis amigos: “Vengan a trabajar para mí”, había una suerte de confianza extrema. Se tienen pocos momentos en que uno debe confiar en sí mismo y decir: “Sí, esto puede funcionar.” Debes capitalizar esos momentos, pues no suceden con frecuencia en la vida.

—CNBC, evento en la alcaldía, Universidad de Columbia,
12 de noviembre de 2009.

COMPARTIR IDEAS

Cuando alguien más en la industria del *software* quería conocer nuestra opinión sobre la dirección que tomarían las cosas, simplemente venían y hablaban con nosotros. Debido a nuestra forma de ver las cosas, compartíamos; no considerábamos que eso era una ventaja competitiva. Sólo queríamos hablarlo y compartir ideas para poder hacer que las cosas se hicieran realidad.

—Instituto Smithsonian, historias orales y en video, 2003.

SILICON VALLEY

Estados Unidos debe estar muy orgulloso de esta industria. [Silicon Valley] se ha beneficiado inmensamente. Se han creado empleos; la riqueza se ha creado aquí. Esta es una historia de la que todos, incluyendo la industria, deben sentirse orgullosos.

—Discurso principal, Propiedad de San José, 27 de enero de 1998.

DESIGUALDAD SOCIAL

Los más grandes avances de la humanidad no radican en los descubrimientos, sino en cómo esos descubrimientos son aplicados para reducir la desigualdad. Ya sea por medio de la democracia, de una fuerte educación pública, de servicios de salud de calidad o de amplias oportunidades económicas, reducir la desigualdad es el mayor logro humano.

—Discurso introductorio, Universidad de Harvard, 7 de junio de 2007.

EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSABLES

Las ganancias no siempre son posibles cuando un negocio trata de servir a los más pobres. En esos casos, se necesita que exista otro incentivo de mercado —y ese incentivo es el reconocimiento. El reconocimiento mejora la reputación de una empresa y es atractivo para los clientes; sobre todo, atrae a personas buenas a la organización.

—*Capitalismo creativo*, 2008.

SOFTWARE

Si pudieras ver dentro de mi cabeza, te darías cuenta de que está llena de *software*, de la magia del *software* y de fe en el *software*, y eso no cambiará.

—Conferencia D5: All Things Digital, 30 de mayo de 2007.

Soy muy optimista en relación con el *software*. No puedo imaginar por qué el *software* no es el campo laboral más sobrepoblado del mundo. ¿Qué puede ser más interesante que enfrentar nuestros problemas cotidianos, y ser capaz de tener este tipo de impacto para aportar innovaciones? Lo que mi generación y yo hemos hecho durante estos últimos treinta años, palidece si se piensa en lo que ustedes podrán hacer en los treinta años siguientes.

—Discurso, Universidad de Washington, 25 de abril de 2008.

STEVE BALLMER

Se trata de una sociedad de negocios fenomenal. No disfrutaría de mi empleo como lo hago de no ser por la mucha diversión que Steve y yo tenemos cuando hacemos lluvia de ideas. Y dentro de la empresa, todos han comprendido que trabajamos muy cerca y que tenemos una visión común de la dirección en la que deseamos ir.

—*Newsweek*, 23 de junio de 1997.

Steve era tan listo y tan personal en su modo de conducirse que ni siquiera requirió de una preparación técnica para que los programadores lo aceptaran. Eso es muy raro. No creíamos que los no programadores debían mandar sobre los programadores, pero éstos lo aceptaron desde el principio porque era inteligente, porque se sentaba y los escuchaba comprendiendo las cosas que deseaban hacer.

— Instituto Smithsonian, historias orales y en video, 2003.

Steve era supercrítico, lleno de ideas e influía en todo lo que hacíamos, hasta en las cuestiones técnicas, en nuestro modo de organización; se anticipaba a los gustos de la gente. Pero yo era quien tomaba las decisiones.

— *Microsoft Rebooted*, 2004.

Steve [Ballmer] aceptó que no tendría la visibilidad, la gloria ni la decisión final en nada. Y yo era bueno al decir: “Steve, ¿hay algo más que quieras decir [cuando tomábamos las decisiones]?” Yo era quien tomaba la decisión final.

— *Trabajando juntos*, 2010.

El beneficio de tener a alguien así de brillante no sólo consiste en que los negocios se hacen más divertidos, sino que conlleva mucho éxito.

— CNNMoney/*Fortune*, 20 de julio de 1998.

Steve es mi mejor amigo... es lo opuesto a mí. Yo no fui mucho a clases ni estuve involucrado en actividades del campus. Steve estuvo metido en todo, conocía a todos... hizo que me uniera al Club Fox, un *club* para hombres en el que te pones esmoquin, fumas puros, bebes de más, te paras en la silla para contar historias y juegas *pool*. De muy vieja escuela.

— *Forbes*, 27 de enero de 1997.

Siempre presento mi agenda a Steve. Se trata de una conversación que tenemos al menos diez veces al año: “De

nuevo me siento sobrecargado. Me pregunto si estoy invirtiendo mi tiempo correctamente.” Y Steve toma mi agenda, la mira y dice: “¿En verdad necesitas dar este discurso? ¿Crees necesario reunirte con estos tipos?”

—*Newsweek*, 23 de junio de 1997.

STEVE JOBS

Darí­a mucho por salvar el buen gusto de Steve.

— Conferencia D5: All Things Digital, 30 de mayo de 2007.

En t­erminos de ser un l­ider inspiracional, Steve Jobs es en verdad el mejor que he conocido. Puede hacer que la gente trabaje m­as de lo debido, por decirlo as­ı. Debe ser cuidadoso. Se trata de un gran poder que puede utilizarse en exceso. Yo suelo decirle que es un mago de primera clase, y lo reconozco porque soy una suerte de mago de segunda clase. Esto no significa que yo puedo hacer lo que ´el hace, pero puedo identificar sus actos como algo poderoso. En lo que a m­ı concierne, lo que hizo... fue francamente incre­ıble. Llev´o a su equipo a hacer algo que fue una contribuci´on fant­astica.

—Discurso principal, Propiedad de San Jos´e, 27 de enero de 1998.

El mundo rara vez ve a alguien que haya tenido el profundo impacto que Steve ha tenido; los efectos de sus actos ser­an sentidos por muchas generaciones venideras. Para quienes fuimos lo suficientemente afortunados como para haber trabajado con ´el, esto se convirti´o en un gran honor. Lo extra˜nar´e inmensamente.

—All Things Digital, 5 de octubre de 2011.

´El, entre todos los l­ideres de la industria con quienes he trabajado, demostraba m­as inspiraci´on y salv´o la compa˜a.

—CNBC, evento en la alcald­ıa, Universidad de Columbia, 12 de noviembre de 2009.

RACIONALIZACIÓN DE LOS PROCESOS EMPRESARIALES

No necesitamos mucho de los procesos formales porque, créanme, es mejor tener a tres tipos que en verdad saben qué está pasando, que tener todos los procesos que permiten a veinte personas pensar que son parte del proceso de decisión.

—*Microsoft Rebooted*, 2004.

ÉXITO

El éxito es un pésimo maestro. Seduce a la gente inteligente hasta hacerla pensar que no puede perder.

—*El camino por venir*, 1995.

La inteligencia es una habilidad que permite absorber nuevos hechos. Se trata de atender una situación, hacer que te expliquen algo y decir inmediatamente: “¿Qué hay de esto?”

La inteligencia se trata de hacer preguntas profundas. De absorber las cosas en tiempo real. De una capacidad para recordar. De relacionar los dominios que pueden parecer inconexos en principio.

—*Los ricos y cómo llegaron a serlo*, 2001.

Estuvimos en el lugar correcto, en el momento correcto.
Llegamos primero.

—*Lo que saben los mejores CEO*, 2005.

Ganamos porque contratamos a la gente más inteligente. Mejoramos nuestros productos con base en la retroalimentación hasta que fueron los mejores. Cada año vamos a un retiro en que pensamos sobre el rumbo que el mundo lleva.

—*Time*, 13 de enero de 1997.

Nuestro éxito se ha basado en sociedades desde el principio
de nuestro trabajo.

—*El camino por venir*, 1995.

DAR POR HECHO EL ÉXITO

Nadie tiene garantizada su posición en el negocio de la
tecnología de punta.

—*El triunfo de los nerds*, junio de 1996.

COBRAR IMPUESTOS A LOS RICOS

Si no lo donas, sí, pienso que una parte de ese dinero debe ser
sujeto del pago de impuestos, como una forma de impuesto
estatal. Después de todo, la consecución de esa fortuna
dependió del sistema educativo del gobierno, de su sistema
judicial. Tú sabes, no se trató de algo que hiciste solo y que
mágicamente sacó oro del suelo.

—CNN, 5 de octubre de 2008.

DESARROLLO TECNOLÓGICO

Así como las películas entretienen y mueven audiencias, la
creación y aceptación de la tecnología tiene sus peculiaridades,
que se caracterizan por tener finales inciertos o sorprendidos.

—*Hollywood Reporter*, 5 de septiembre de 2002.

En el caso de la tecnología, siempre tenemos que la gente
tiende a sobrestimar lo que puede cambiar en un año o dos, y
subestiman el efecto acumulativo del cambio que tendrá lugar
en un periodo de diez o quince años.

—Discurso, Universidad de Washington, 25 de abril de 2008.

OBSOLESCENCIA TECNOLÓGICA

Hoy, no existe una sola línea de código que tenga valor en, digamos, cuatro o cinco años. Los sistemas operativos de hoy serán obsoletos cinco años después.

—*Maestros de la empresa*, 1999.

TECNOLOGÍA Y EDUCACIÓN

La tecnología hoy en día está poco vinculada al salón de clases.

El asunto es que puede usarse de un modo completamente nuevo; por ejemplo, es posible subir pequeñas lecciones gratuitas a la red, al consultarlas sería como estar en el aula.

Con esta propuesta, se usaría el tiempo de clases para la resolución de problemas, si algo resulta confuso, o si existen maneras más sofisticadas de abordar un concepto.

—*Black Enterprise*, octubre de 2011.

LA ÉPOCA DE ORO DE LA TECNOLOGÍA

En este periodo, a fines de la década de los noventa, cuando la gente pensaba que los recién llegados podían hacer cualquier cosa, a nadie le importaba la investigación y el esfuerzo de largo plazo requerido para el reconocimiento del discurso o el reconocimiento visual. Era un tanto frustrante. Todo este capital era gastado por esas personas y en realidad no creaban productos de aplicación múltiple, o de largo plazo. Digamos que sólo hacían una cosa, pero eso terminaba por afectar la manera en que se veía nuestro trabajo.

—*Newsweek*, 21 de junio de 2008.

LOS AÑOS DE ADOLESCENCIA

Los años fuertes, los de mayor fanatismo, son los que van de los

trece a los dieciséis. Cuando yo tenía diecisiete, mi mente para el *software* había tomado forma.

—*Hackers*, 2010.

LA TELEVISIÓN

En casa, no tengo televisiones conectadas a receptores abiertos, pero cuando estoy en un hotel o en otros lugares que tienen televisión, la enciendo y paso los canales, como lo hace cualquiera. Veía caricaturas en Nickelodeon un domingo, *Ren & Stimpy* y los *Rugrats*. Las caricaturas han mejorado mucho desde que era niño. No soy inmune a los embrujos de la televisión. Trato de alejarme de ella porque me gusta leer.

—*Playboy*, julio de 1994.

PENSAR

La gente debe tener tiempo para pensar las cosas.

—*Advertising Age*, septiembre de 1996.

VACACIONES

Cuando voy de vacaciones, aunque pienso en cuestiones de largo plazo respecto de la empresa, no uso el correo electrónico. El *e-mail* es clave para mí. En mi caso, para darme un verdadero reposo, debo alejarme del correo electrónico. En Navidad y otras dos veces al año, me doy unas vacaciones en las que, a menos que haya un problema real, me alejo. Prefiero la playa y los niños y demás.

—*Microsoft Rebooted*, 2004.

WARREN BUFFETT

Tiene esta forma refrescante y simple de ver las cosas.

—*Guardian*, 5 de mayo de 2006.

Warren Buffett es lo más cercano que tengo a un modelo de rol, debido a la integridad, sensatez y alegría que contiene todo lo que hace. Sigo aprendiendo de mi padre, sigo aprendiendo de Warren y muchas veces, cuando estoy tomando decisiones, trato de imaginar cómo abordarían un problema.

—*Charlie Rose Show*, 22 de diciembre de 2008.

A Warren y a mí nos encanta escuchar preguntas y hablar de nuestro optimismo.

—CNBC, evento en la alcaldía, Universidad de Columbia, 12 de noviembre de 2009.

Pienso que Warren tiene más influencia en la forma de pensar en mi negocio, de administrarlo, que cualquier otro líder empresarial. Tiene una manera de pensar a largo plazo, una forma de analizar los aspectos fundamentales del negocio, que hace que todo parezca simple. Por supuesto, él analiza todos estos factores y piensa más allá que los demás. Hay un gran valor que se obtiene de eso, además de gozarlo como amigo. Es simplemente una persona increíble.

—Discurso principal, Propiedad de San José, 27 de enero de 1998.

Adora enseñar. Lo hace cuando se reúne con estudiantes. Lo hace en su carta informativa anual. Lo hace cuando habla conmigo por teléfono. Se trata de un gran regalo que admiro increíblemente.

—CNBC, evento en la alcaldía, Universidad de Columbia, 12 de noviembre de 2009.

OBSERVAR CLASES DE QUÍMICA

Todos deberían observar clases de química, son mucho mejores

de lo que piensas. Don Sadoway, del MIT, da las mejores clases que hay. Es increíble.

—*Seattle Post-Intelligencer*, 23 de junio de 2008.

RIQUEZA

Las sumas ridículas de dinero pueden ser confusas.

—*Playboy*, julio de 1994.

Desearía no ser [rico]... Nada bueno proviene de ello. En consecuencia, se tiene mayor visibilidad.

—*Guardian*, 5 de mayo de 2006.

QUÉ LO HACE ENOJAR

No muchas cosas.

—*La gran idea*, 8 de mayo de 2006.

SU ESPOSA

Lo más simple que puedo decir sobre Melinda es que me enamoré profundamente de ella y decidimos casarnos y tener familia.

—*20/20*, 30 de enero de 1998.

HÁBITOS DE TRABAJO

No soy partidario de las listas de pendientes.

—*CNNMoney*, 7 de abril de 2006.

TRABAJAR CON SU ESPOSA

Melinda y yo disfrutamos de compartir ideas y hablar sobre lo que aprendemos. Cuando uno de nosotros está siendo muy optimista, el otro asume el papel de asegurarse de que pensamos bien los asuntos difíciles.

—*Trabajando juntos*, 2010.

Melinda y yo nos involucramos en estas cosas y, una vez que elegimos algo, nos gusta analizarlo a conciencia.

—*Leyendo con las estrellas*, 2011.

VISIÓN DEL MUNDO

Creo en la intensidad.

—*Hackers*, 2010.

Uno nunca sabe. Es posible que el universo exista sólo para mí. De ser así, debo admitir que las cosas marchan bien para mí.

—*Time*, 13 de enero de 1997.

Soy un optimista. Pienso que es una época increíble para estar vivo. Nunca han existido tantas oportunidades de hacer cosas que antes eran imposibles.

—*El camino por venir*, 1995.

MOMENTOS TRASCENDENTES

1955

Bill Gates nace en Seattle el 28 de octubre. Es hijo de William H. y Mary Maxwell Gates.

1967

Bill Gates III —apodado Trey porque su padre, Bill Gates *senior*, solía usar el sufijo “II” tras su nombre— comienza a asistir a la escuela Lakeside, una preparatoria privada donde estudiaban muchos hijos de los ricos de Seattle y de las familias de élite, incluyendo a Paul Allen.

1968

A los trece años, BG escribe su primer programa computacional en el lenguaje BASIC, con una vieja terminal modelo Teletype 33, en la escuela.

1970

BG comienza un negocio con Paul Allen. Su principal producto es “Traf-o-Data”, un programa para ayudar a tabular patrones de tráfico.

1972

Durante el verano, BG trabaja en una página del congreso de la Casa de Representantes de los Estados Unidos.

1973

BG se gradúa de Lakeside en junio, tras obtener 1590 puntos de 1600 posibles en el examen SAT. Es aceptado en el propedéutico de la carrera de derecho en la Universidad de Harvard.

Se hace amigo de Steve Ballmer, quien vive en el mismo dormitorio.

1974

BG toma un empleo en el verano con la firma de electrónica Honeywell, uniéndose a Paul Allen, quien había dejado la universidad para trabajar ahí.

1975

Un artículo sobre la Altair 8800, manufacturada por Micro Instrumentation y Telemetry Systems (MITS), aparece en la revista *Popular Electronics*, cautivando a BG. Él y Paul Allen escriben *software* en BASIC para la computadora y el fabricante —con base en Albuquerque—, los contrata a ambos.

BG deja Harvard en su tercer año y se muda a Albuquerque con Allen; bautizan su iniciativa como Micro-Soft.

1976

BG y Allen registran oficialmente Microsoft —sin el guion— como una organización comercial.

Los aficionados a la computación habían adquirido copias de BASIC, las que usaron y pasaron a otros, sin pagar a Microsoft. Bill Gates escribe una carta mordaz acusando a los aficionados de robo.

1977

Microsoft estrecha lazos con MITS. BG escribe y desarrolla otros lenguajes computacionales, incluyendo FORTRAN, para varias empresas y contratistas.

BG es arrestado en Albuquerque por circular a exceso de velocidad.

1978

Microsoft abre su primera oficina internacional en Japón.

Las ganancias de la empresa llegan al millón de dólares.

1979

Microsoft muda sus oficinas a Bellevue, Washington. Veinticinco empleados trabajan tiempo completo para la compañía, la cual que genera 2.5 millones de ganancias ese año.

1980

Microsoft hace un trato con IBM para proveer el sistema operativo DOS para su línea de computadoras personales, las que estaban programadas para salir al mercado el año siguiente. Bill Gates retiene los derechos de MS-DOS, permitiendo a Microsoft licenciar el sistema operativo a otros fabricantes de PC.

Steve Ballmer se une a Microsoft como asistente personal de BG.

1981

Microsoft se convierte oficialmente en una corporación, nombrando a Bill Gates presidente del consejo y presidente ejecutivo. Steve Ballmer se convierte en vicepresidente ejecutivo de ventas y servicio al cliente. BG recibe 53 por ciento de Microsoft, Allen obtiene 31 por ciento y Ballmer 8 por ciento.

En agosto, la computadora personal de IBM es lanzada al mercado.

Microsoft tiene 128 empleados y ganancias anuales por 16 millones de dólares.

Steve Jobs de Apple Computer pide a BG y a Microsoft que desarrollen el *software* para su nueva computadora, llamada Macintosh.

1983

En vez de anunciar un “Hombre del año”, la revista *Time* nombra a la computadora personal como “Máquina del año”.

Se diagnostica a Paul Allen con el mal de Hodgkin y deja Microsoft.

1984

En enero, Apple Computer lanza la Macintosh.

1985

El 20 de noviembre, es lanzada la primera versión de Windows, que muchos consideran similar a la de Macintosh.

Las ganancias anuales llegan a los 140 millones de dólares; 910 empleados trabajan para Microsoft.

1986

Las primeras acciones de Microsoft salen a la venta. Con 45 por ciento de los 24.7 millones de acciones ofertadas, BG gana 234 millones el primer día de operaciones.

BG muda a los 1200 empleados de Microsoft, de Bellevue a sus nuevas oficinas en Redmond, Washington.

1987

Forbes asigna a BG una fortuna de mil millones de dólares en su lista de las 400 personas más ricas.

A los 31 años, BG se convierte en la persona más joven en tener mil millones de dólares en la historia.

BG conoce a Melinda French, una gerente de producto de Microsoft, en un evento en la ciudad de Nueva York.

1988

Apple demanda a Microsoft, acusando a BG y a la empresa de diseñar Windows copiando el diseño de Macintosh.

1989

BG lanza Corbis, un archivo digital de arte y fotografía.

Microsoft introduce Microsoft Office, que incorpora varios programas de *software*, incluyendo Word y Excel.

1990

Microsoft lanza Windows 3.0. Como resultado de su abrumadora popularidad —más de cien mil copias vendidas en sólo dos semanas—, las ventas anuales de Microsoft llegan a los mil millones de dólares.

Microsoft ha estado desarrollando un sistema operativo con IBM, llamado OS/2, pero se retira del trato para concentrarse en Windows.

La Comisión Federal de Comercio comienza a realizar averiguaciones sobre prácticas anticompetitivas entre Microsoft e IBM.

1992

BG llega al primer puesto de la lista de las 400 personas más ricas de la revista *Forbes*, convirtiéndose en la persona más rica de Estados Unidos, con 6.3 mil millones de dólares en su fortuna personal.

1993

BG propone matrimonio a Melinda French, quien acepta.

La Comisión Federal de Comercio decide pasar por alto la demanda antimonopolio, en lugar de referirla al Departamento de Justicia.

1994

El 1 de enero, BG se casa con Melinda French en Lanai, Hawái.

BG compra en una subasta el *Codex Leicester*, de Leonardo Da Vinci, por 30.8 millones de dólares.

BG lanza la Fundación William H. Gates, oficializando el inicio de su carrera filantrópica.

En junio, Mary Gates, la madre de BG, muere de cáncer de mama.

1995

El 1 de enero sale al mercado Windows 95; incorpora el navegador de Internet llamado Internet Explorer.

Se publica el primer libro de BG. *El camino por venir* llega al número uno de la lista de los libros mejor vendidos del *New York Times*, y permanece en ese puesto casi dos meses.

Su fortuna alcanza los 12.9 mil millones de dólares. BG es nombrado por *Forbes* el hombre más rico del mundo.

A pesar de haber subestimado en principio el potencial de Internet, BG manda a ejecutivos de Microsoft un memo en que cambia las instrucciones y les instruye para que desarrollen *software* para Internet.

1996

BG y Melinda tienen a su primera hija, Jennifer Katherine, nacida el 26 de abril.

Warren Buffett reemplaza a Bill Gates como el hombre más rico del mundo, según la revista *Forbes*. BG cae al segundo lugar.

Se lanza el Internet Explorer 3.0.

Netscape, una compañía que desarrollaba navegadores para Internet, pide al Departamento de Justicia que estudie el hecho de que Microsoft incluya el Internet Explorer con su programa Windows.

1997

Tras siete años de construcción, BG se muda con su familia a una casa de 6100 metros cuadrados en el Lago Washington, en Medina. Se estima que se invirtieron unos 97 millones de dólares en su construcción.

1998

Microsoft lanza Windows 98.

Steve Ballmer se convierte en presidente de Microsoft.

El Departamento de Justicia de Estados Unidos y veinte procuradores estatales lanzan una demanda por prácticas monopólicas contra Microsoft, acusando a la empresa de participar en prácticas anticompetitivas.

1999

El hijo de BG y Melinda, Rory John, nace el 23 de mayo.

El segundo libro de BG, *Negocios a la velocidad del pensamiento*, es publicado en 25 lenguas.

2000

Microsoft lanza dos versiones separadas de Windows: 2000 y Me, abreviatura para Millenium Edition (Edición del Milenio).

BG pasa su título de presidente ejecutivo a Steve Ballmer; Gates se convierte, oficialmente, en Jefe de Arquitectura de Software. El juez del juicio antimonopolio ordena que Microsoft se convierta en dos empresas: una para Windows y otra para el resto del *software*. BG apela la decisión.

Bill y Melinda Gates lanzan la Fundación Bill y Melinda Gates, incorporando en ella muchas otras fundaciones, con una contribución inicial de 28 mil millones de dólares, provenientes de su fortuna personal.

Las ganancias globales de Microsoft llegan a 229 mil millones de dólares; el número de empleados alcanza casi los 40 000.

2001

La decisión del juez en el caso antimonopolio cambia. Microsoft y el Departamento de justicia llegan a un acuerdo que mantiene intacta a la compañía.

Se introduce al mercado el Windows XP.

Microsoft lanza el Xbox, una consola de videojuegos.

2002

El 14 de septiembre nace Phoebe Adele, la segunda hija de Bill y Melinda Gates.

2004

BG se convierte en miembro del consejo en Berkshire Hathaway, el negocio de inversión de su amigo Warren Buffett.

La Comisión Europea lanza una investigación antimonopolio contra Microsoft.

2005

Time nombra a Bill y Melinda Gates, y a Bono de U2, como “personajes del año”, debido a su trabajo filantrópico.

BG recibe una orden honoraria de caballería de la reina Isabel.

2006

Warren Buffett dona la mayor parte de su fortuna, 31 mil millones de dólares, a la Fundación Bill y Melinda Gates.

BG anuncia que dejará su trabajo de tiempo completo en Microsoft en 2008.

BG recibe el Premio Global James C. Morgan por Labor Humanitaria 2006.

2007

BG recibe un doctorado honorario en derecho de la Universidad de Harvard; ofrece el discurso de introducción en la ceremonia.

Microsoft lanza el Windows Vista y el Office 2007.

2008

La Unión Europea multa a Microsoft con 1.4 mil millones de dólares, la multa más cuantiosa jamás impuesta a una empresa estadounidense, argumentando que la empresa no cumplió con una sentencia anterior declarada en Estados Unidos, la que ordenaba que diera un código de *software* específico a sus competidores.

El 27 de junio, BG pasa su último día en Microsoft. Permanece como presidente de Consejo.

Microsoft alcanza los 90 000 empleados.

2009

A pesar de perder alrededor de dieciocho mil millones de su fortuna personal, BG quita el primer lugar a Warren Buffett como el hombre más rico del mundo, según la

revista *Forbes*, conservando alrededor de 40 mil millones de dólares en su cuenta personal.

BG deja de usar Facebook porque demasiada gente quiere hacerse su amiga.

2010

BG asiste al Festival de Cine Sundance para ayudar a promover *Esperando a Superman*, un documental sobre el fracaso del sistema educativo estadounidense, que ayudó a financiar.

BG vuelve a Facebook y se une también a Twitter.

2011

BG pierde el primer puesto en la lista de las personas más ricas del mundo de la revista *Forbes*, dado que ha donado muchísimo dinero, pero sigue siendo el segundo de la lista, con 53 mil millones de dólares; Buffett es el tercero en la lista ese año. BG sigue siendo el estadounidense más rico.

Circulan rumores en el sentido de que BG regresaría a Microsoft. Afirmar que no es verdad; le gusta demasiado el trabajo en su fundación.

FUENTES

Adquisición de otras empresas

“Discurso principal de Bill Gates: Una conversación con Bill Gates”, propiedad de San José, San José, California, 27 de enero de 1998.

<http://web.archive.org/web/201009091356/http://www.microsoft.com/presspass/exec/billg/speeches/1998/sanjose.as>

Adicción a la tecnología

Susan Lammers, *Programmers at work*, “Bill Gates-1986” (Redmond, Washington: Microsoft Press, 1986).

<http://www.programmersatwork.wordpress.com/bill-gates-1986/>

Disparidad educativa de los afroamericanos

Kevin Chappell, “One-on-One with Bill Gates”, *Ebony*, octubre de 2011.

Viajar por aire

Bill Gates, columna, *New York Times News Service/sindicado*, 29 de agosto de 1995.

Estados Unidos

“Warren Buffett & Bill Gates: Keeping America Great”, CNBC, Evento de la alcaldía, transcripción, Universidad de Columbia, 12 de noviembre de 2009.

http://www.cnbc.com/id/33901003/CNBC_TRANSCRIPT_Warren_Buffett_Bill_Gates_Keeping_America_Great

Universidades estadounidenses

Thomas L. Friedman, *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century* (Nueva York: Farrar, Straus and Giroux, 2005).

Análisis de otras empresas

Bill Gates, “Watch Time, Competition, Systems in Quest for Success”, *New York Times News Service/sindicado*, 19 de febrero de 1996.

Andy Grove

“Discurso principal de Bill Gates: Una conversación con Bill Gates”, propiedad de San José, San José, California, 27 de enero de 1998.

<http://web.archive.org/web/201009091356/http://www.microsoft.com/presspass/exec/billg/speeches/1998/sanjose.as>

[Sus] Tendencias antisociales

Discurso introductorio, Universidad de Harvard, Cambridge, Massachusetts, 7 de junio de 2007.

<http://www.harvardmagazine.com/2007/07/harvard-2007-commencement-address>

Detractores de las vacunas

Danielle Dellorto, “Bill Gates: Vaccine-Autism Link ‘An Absolute Lie’”, CNN, 4 de febrero de 2011.

<http://www.cnn.com/2011/HEALTH/02/03/gupta.gates.vaccines.world.health/index.html>

Apple

“Bill Gates Praising Apple Computers”, discurso, YouTube, 1984.

<http://www.youtube.com/watch?v=Uau0aIbrzkQzz>

Malas noticias

“Discurso principal de Bill Gates: Una conversación con Bill Gates”, propiedad de San José, San José, California, 27 de enero de 1998.

<http://web.archive.org/web/201009091356/http://www.microsoft.com/presspass/exec/billg/speeches/1998/sanjose.as>

Ser presidente ejecutivo

“The View From the Very Top”, *Newsweek*, 16 de abril de 2000.

<http://www.thedailybeast.com/newsweek/2000/04/16the-view-from-the-very-top.html>

Estar a cargo

David Allison, “Bill Gates Interview”, Instituto Smithsonian, historias orales y en video, 2003.

<http://americanhistory.si.edu/collections/comphist/gates.htm>

Ser el rostro de Microsoft

Mark Whitaker, “How We Did It”, *Newsweek*, 23 de junio de 1997.

<http://www.thedailybeast.com/newsweek/1997/06/22/how-we-did-it.html>

Steven Levy, “Gates, Face to Face”, *Newsweek*, 1 de diciembre de 1996.

<http://www.thedailybeast.com/newsweek/1996/12/01/gates-face-to-face.html>

Kit R. Roane, “Gates to Give Up Microsoft Reins”, *U. S. News & World Report*, 16 de junio de 2006.

<http://www.usnews.com/usnews/biztecharticles/060616/16gates.htm>

Bono

Bill Gates, Discurso sobre el capitalismo creativo, Foro Económico Mundial 2008, 24 de enero de 2008.

<http://www.gatesfoundation.org/speeches-commentary/Pages/bill-gates-2008-world-economic-forum-creative-capitalism.aspx>

Amanda Ripley y Amanda Bower, “From Riches to Rags”, *Time*, 26 de diciembre de 2005.

<http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1142276,00.html>

Innovaciones importantes

Steven Levy, “He’s Still Having Fun”, *Newsweeks*, 24 de noviembre de 2003.

<http://www.thedailybeast/newsweek/2003/11/23/he-s-still-having-fun.html>

Computación corporativa

Bill Gates, Discurso sobre el sistema nervioso digital, Enterprise Perspective, Nueva York, 24 de marzo de 1999.

Clientes corporativos

Michel Miller, “The Bill Gates Exit Interview”, *PC Magazine*, 23 de junio de 2008.

<http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2320850,00.asp>

Bill Gates, *Business @ the Speed of Thought* (Nueva York: Grand Central Publishing, 1999).

Estándares de negocios

Bill Gates, "Next-Generation Software", Rosen Research Personal Computer Forum Proceedings, mayo de 1981.

Capitalismo

Cynthia Crossen, *The Rich & How They Got that Way* (Boston: Nicholas Brealey Publishing, 2001).

"Warren Buffett & Bill Gates: Keeping America Great", CNBC, Evento de la alcaldía, transcripción, Universidad de Columbia, 12 de noviembre de 2009.

http://www.cnbc.com/id/33901003/CNBC_TRANSCRIPT_Warren_Buffett_Bill_Gates_Keeping_America_Great

Carrera

Becky Anderson, "Interview with Bill Gates", *Connect the World*, CNN, 20 de julio de 2010.

<http://transcripts.cnn.com/TRANSCRIPTS/1007/20/ctw.01.html>

Bill Gates, "Riches not What Spurred this Dreamer", *New York Times News Service/sindicado*, 27 de octubre de 1996.

Ceder el poder a Ballmer

Robert Guth, "Gates-Ballmer Clash Shaped Microsoft's Coming Handover", *The Wall Street Journal*, 5 de junio de 2008.

Retos

"The View from the Very Top", *Newsweek*, 16 de abril de 2000.

<http://www.thedailybeast.com/newsweek/2000/04/16/the-view-from-the-very-top.html>

Cambio

David Allison, "Bill Gates Interview", Instituto Smithsonian, historias orales y en video, 2003.

<http://americanhistory.si.edu/collections/comphist/gates.htm>

Discurso introductorio, Universidad de Harvard, Cambridge, Massachusetts, 7 de junio de 2007.

<http://www.harvardmagazine.com/2007/07/harvard-2007-commencement-address>

Infancia

Michael Miller, "The Bill gates Exit Interview", *PC Magazine*, 23 de junio de 2008.

<http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2320850,00.asp>

James Wallace, *Hard Drive: Bill Gates and the Making of the Microsoft Empire* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1992).

China

Corey Grice y Sandeep Junnarkar, "Gates, Buffett a Bit Bearish", CNET NEWS, 2 de julio de 1998.

<http://news.net.com/2100-1023-212942.html>

"Warren Buffett & Bill Gates: Keeping America Great", CNBC, Evento de la alcaldía, transcripción, Universidad de Columbia, 12 de noviembre de 2009.

http://www.cnbc.com/id/33901003/CNBC_TRANSCRIPT_Warren_Buffett_Bill_Gates_Keeping_America_Great

Thomas L. Friedman, *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century* (Nueva York: Farrar, Straus and Giroux, 2005).

Steve Inskeep, "Gates: U. S. Losing Advantage in Innovation Race", *Morning Edition*, NPR, 29 de abril de 2005.

<http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=4624316>

Walter Isaacson, "In Search of the Real Bill Gates", *Time*, 13 de enero de 1997.

<http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1120657,00.html>

Thomas L. Friedman, *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century* (Nueva York: Farrar, Straus and Giroux, 2005).

Cambio climático

Chris Anderson, "Q&A: Bill Gates on the World's Energy Crisis", *Wired*, julio de 2011.

www.wired.com/magazine/2011/06/mf_qgates/all/1

Clonación

Barbara Walters, "The Mind of Bill Gates", *20/20*, ABC, 30 de enero de 1998.

Computación en la nube

Michel Miller, "The Bill Gates Exit Interview", *PC Magazine*, 23 de junio de 2008.

<http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2320850,00.asp>

Educación universitaria

Bill Gates, columna, *New York Times News Service/sindicado*, 13 de mayo de 1996.

Competencia

"Apple vs. Microsoft", *Telegraph*, 11 de febrero de 2010.

<http://www.telegraph.co.uk/technology/7213848/Apple-v-Microsoft-What-Steve-Jobs-and-Bill-Gates-really-think-of-each-other.html>

Fareed Zakaria, *Global Public Square*, CNN, 5 de octubre de 2008.
<http://transcripts.cnn.com/YTRANSCRIPTS/0810/05/fzgps.01.html>

Bill Gates, "Watch Time, Competition, Systems in Quest for Success", *New York Times News Service/sindicado*, 19 de febrero de 1996.

HW Brands, *Masters of Enterprise* (Nueva York: Free Press, 1999).

G. Pascal Zachary, *Showstopper! The Breakneck Race to Create Windows NT and the Next Generation at Microsoft* (Nueva York: Free Press, 1994).

Las computadoras contra las personas

Bill Gates, *The Road Ahead* (Nueva York: Viking, 1995).

El concepto del tiempo

Steven Levy, "Microsoft after Gates. (And Bill after Microsoft)", *Newsweek*, 30 de junio de 2008.

<http://www.thedailybeast.com/newsweek/2008/06/21/microsoft-after-gates-and-bill-after-microsoft.html>

Seguir trabajando tras convertirse en multimillonario

Walter Isaacson, "In Search of the Real Bill gates", *Time*, 13 de enero de 1997.

<http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1120657,00.html>

Cooperación

Michael D. Eisner y Aaron R. Cohen, *Working Together: Why Great Partnerships Succeed* (Nueva York: HarperBusiness, 2010).

Jason Pontin, "Q&A: Bill Gates", *Technology Review*, 1 de septiembre de 2010.

<http://www.technologyreview.com/energy/26112>

Política corporativa antidiscriminación

Steve Inskeep, "Gay Rights Law Divided Microsoft, Gates Says", *Morning Edition*, NPR, 28 de abril de 2005.

<http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=4622804>

Responsabilidad social corporativa

Michael Kinsley, *Creative Capitalism* (Nueva York: Simon and Schuster, 2008).

Estrategia corporativa

Louise Kehoe y Hugo Dixon, "The FT Interview", *Financial Times*, 10 de junio de 1996.

Ambiente de trabajo corporativo

Brent Schlender, "E-Business According to Gates", *CNNMoney/Fortune*, 12 de abril de 1999.

http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1999/04/12/258104/index.htm

Creatividad

Bill Gates, *New York Times* News Service/sindicado, 9 de octubre de 1996.

Sarah Blaskovich, "Lessons from a New-Product Wizard", *Success Magazine*, octubre de 1988.

<http://www.successmagazine.com/article/print?articleId=347>

Criticar a los empleados

David Rensin, "The Bill Gates Interview", *Playboy*, julio de 1994.

Críticos

HW Brands, *Masters of Enterprise* (Nueva York: Free Press, 1999).

Steven Levy, "Behind the Gates Myth", *Newsweek*, 30 de agosto de 1999.

<http://www.thedailybeast.com/newsweek/1999/08/29/behind-the-gates-myth.html>

Barbara Walters, "The Mind of Bill Gates", *20/20*, ABC 30 de enero de 1998.

Walter Isaacson, "In Search of the Real Bill Gates", *Time*, 13 de enero de 1997.

<http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1120657,00.html>

Steven Levy, "Microsoft after Gates. (And Bill after Microsoft)", *Newsweek*, 30 de junio de 2008.

<http://www.thedailybeast.com/newsweek/2008/06/21/microsoft-after-gates-and-bill-after-microsoft.html>

Decidir qué proyectos financiar

"Warren Buffett & Bill Gates: Keeping America Great", CNBC, Evento de la alcaldía, transcripción, Universidad de Columbia, 12 de noviembre de 2009.

http://www.cnbc.com/id/33901003/CNBC_TRANSCRIPT_Warren_Buffett_Bill_Gates_Keeping_America_Great

Discurso introductorio, Universidad de Harvard, Cambridge, Massachusetts, 7 de junio de 2007.

<http://www.harvardmagazine.com/2007/07/harvard-2007-commencement-address>

Delegar

Robert Slater, *Microsoft Rebooted: How Bill Gates and Steve Ballmer Reinvented Their Company* (Nueva York: Portfolio, 2004).

Determinación

James Wallace, *Hard Drive: Bill Gates and the Making of the Microsoft Empire* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1992).

Dejar Harvard

Robert Cringely, *Triumph of the Nerds*, PBS, junio de 1996.

<http://www.pbs.org/nerds/part1.html>

Los primeros competidores

David Allison, "Bill Gates Interview", Instituto Smithsonian, historias orales y en video, 2003.

<http://americanhistory.si.edu/collections/comphist/gates.htm>

Las primeras computadoras

Jeffrey A. Krames, *What the Best CEO's Know* (Nueva York: McGraw-Hill, 2005).

Los primeros días

Robert Cringely, *Triumph of the Nerds*, PBS, junio de 1996.

<http://www.pbs.org/nerds/part1.html>

Brent Schlender y Henry Goldblatt, "Bill Gates & Paul Allen Talk", *CNNMoney/Fortune*, 2 de octubre de 1995.

http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1995/10/02/206528/index.htm

HW Brands, *Masters of Enterprise* (Nueva York: Free Press, 1999).

Steven Levy, "A Big Birthday for Bill & Co.", *Newsweek*, 17 de septiembre de 2000.

<http://www.thedailybeast.com/newsweek/2000/09/17a-big-birthday-for-bill-amp-co.html>

James Wallace, *Hard Drive: Bill Gates and the Making of the Microsoft Empire* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1992).

Brent Schlender y Henry Goldblatt, "Bill Gates & Paul Allen Talk", *CNNMoney/Fortune*, 2 de octubre de 1995.

http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1995/10/02/206528/index.htm

Libros electrónicos

Caroline Graham, "This Is Not the Way I Imagined Bill Gates", Mail Online, 12 de junio de 2011.

<http://www.dailymail.co.uk/home/moslive/article-2001697/Microsofts-Bill-Gates-A-rare-remarkable-interview-worlds-second-richest-man.html>

Crisis económica

"Warren Buffett & Bill Gates: Keeping America Great", CNBC, Evento de la alcaldía, transcripción, Universidad de Columbia, 12 de noviembre de 2009.

http://www.cnbc.com/id/33901003/CNBC_TRANSCRIPT_Warren_Buffett_Bill_Gates_Keeping_America_Great

Educación

Daniel Lyons, "Bill Gates and Randi Weingarten", *Newsweek*, 20 de diciembre de 2010.

<http://www.thedailybeast.com/newsweek/2010/12/20gates-and-weingarten-fixing-our-nation-s-schools.html>

Alan Hugues, "Can Bill Gates Save Our Schools?", *Black Enterprise*, octubre de 2011.

<http://m.blackenterprise.com/p.p?m=b&a=rp&id=409116963&postId=409116963&postUserId=2609744>

Reforma educativa

Kevin Chappell, "One-on-One with Bill Gates", *Ebony*, octubre de 2011.

Alan Hugues, "Can Bill Gates Save Our Schools?", *Black Enterprise*, octubre de 2011.

<http://m.blackenterprise.com/p.p?m=b&a=rp&id=409116963&postId=409116963&postUserId=2609744>

Juntas efectivas

Bill Gates, "Watch Time, Competition, Systems in Quest for Success", *New York Times News Service/sindicado*, 19 de febrero de 1996.

Steven Levy, "Gates, Face to Face", *Newsweek*, 1 de diciembre de 1996.

<http://www.thedailybeast.com/newsweek/1996/12/01/gates-face-to-face.html>

Empleados

HW Brands, *Masters of Enterprise* (Nueva York: Free Press, 1999).

Bill Gates, *Business @ the Speed of Thought* (Nueva York: Grand Central Publishing, 1999).

Jeffrey A. Krames, *What the Best CEO's Know* (Nueva York: McGraw-Hill, 2005).

Alentar a que la gente done a la caridad

Michael Specter, "What Money Can Buy", *The New Yorker*, 24 de octubre de 2005.

Política energética

Jason Pontin, "Q&A: Bill Gates", *Technology Review*, 1 de septiembre de 2010.

<http://www.technologyreview.com/energy/26112>

Chris Anderson, "Q&A: Bill Gates on the World's Energy Crisis", *Wired*, julio de 2011.

www.wired.com/magazine/2011/06/mf_qgates/all/1

Empresarios

Jason Pontin, "Q&A: Bill Gates", *Technology Review*, 1 de septiembre de 2010.

<http://www.technologyreview.com/energy/26112>

George Taninecz, "Gates Wins Respect", *Industry Week*, 20 de noviembre de 1995.

Erradicar enfermedades

Michael Kinsley, *Creative Capitalism* (Nueva York: Simon and Schuster, 2008).

Richard Fletcher, "Gates' New Window on the World", *Telegraph*, 1 de febrero de 2004.

<http://www.telegraph.co.uk/finance/2875628/Gates-new-window-on-the-world.html>

Etanol

Chris Anderson, "Q&A: Bill Gates on the World's Energy Crisis", *Wired*, julio de 2011.

www.wired.com/magazine/2011/06/mf_qgates/all/1

Fracaso

HW Brands, *Masters of Enterprise* (Nueva York: Free Press, 1999).

Vida Familiar

Barbara Walters, “The Mind of Bill Gates”, *20/20*, ABC, 30 de enero de 1998.

Caroline Graham, “This Is Not the Way I Imagined Bill Gates”, Mail Online, 12 de junio de 2011.

<http://www.dailymail.co.uk/home/moslive/article-2001697/Microsofts-Bill-Gates-A-rare-remarkable-interview-worlds-second-richest-man.html>

Steven Levy, “Geek Power: Steven Levy Revisits Tech Titans, Hackers, Idealist”, *Wired*, mayo de 2010.

http://www.wired.com/magazine/2010/04/ff_hackers/

Sentido de la moda

David Rensin, “The Bill Gates Interview”, *Playboy*, julio de 1994.

Comida rápida

David Rensin, “The Bill Gates Interview”, *Playboy*, julio de 1994.

[Su] Padre

“An Hour with Bill Gates”, *Charlie Rose Show*, 22 de diciembre de 2008.

<http://www.charlierose.com/download/transcript/10576>

Temor

David Rensin, “The Bill Gates Interview”, *Playboy*, julio de 1994.

Lucha contra el SIDA

Bill y Melinda Gates, “We Need to Put the Power of HIV Prevention in the Hands of Women”, 16^a Conferencia Internacional Sobre el SIDA, PR Newswire Europe, 13 de agosto de 2006.

<http://www.prnewswire.co.uk/cgi/news/release?id=177031>

Países de primer mundo

Chris Anderson, “Q&A: Bill Gates on the World’s Energy Crisis”, *Wired*, julio de 2011.

www.wired.com/magazine/2011/06/mf_qgates/all/1

Thomas L. Friedman, *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century* (Nueva York: Farrar, Straus and Giroux, 2005).

[Su] Fundación

Caroline Graham, “This Is Not the Way I Imagined Bill Gates”, Mail Online, 12 de junio de 2011.

<http://www.dailymail.co.uk/home/moslive/article-2001697/Microsofts-Bill-Gates-A-rare-remarkable-interview-worlds-second-richest-man.html>

Maria Bartiromo, “Melinda y Bill Gates on Making a Difference”, *BusinessWeek*, febrero de 2009.

http://www.businessweek.com/magazine/content/09_07/b4119021540910.htm

Bill Gates, “The Role of Foundations”, Bill & Melinda Gates Foundation, Carta Anual 2009.

<http://www.gatesfoundation.org/annual-letter/Pages/2009-role-of-foundations.aspx>

Steven Levy, "Microsoft after Gates. (And Bill after Microsoft)", *Newsweek*, 30 de junio de 2008.
<http://www.thedailybeast.com/newsweek/2008/06/21/microsoft-after-gates-and-bill-after-microsoft.html>

El futuro de la tecnología

Kara Swisher y Walt Mossberg, "Bill Gates & Steve Jobs Interview", Conferencia D5: All Things Digital, Carlsbad, California, 30 de mayo de 2007.
<http://allthingsd.com/20070531/d5-gates-jobs-transcript/>

Nerds

Caroline Graham, "This Is Not the Way I Imagined Bill Gates", Mail Online, 12 de junio de 2011.
<http://www.dailymail.co.uk/home/moslive/article-2001697/Microsofts-Bill-Gates-A-rare-remarkable-interview-worlds-second-richest-man.html>
Bill Gates, columna, *New York Times* News Service/sindicado, 5 de agosto de 1996.

Ser sorprendido

Brent Schlender, "The Bill & Warren Show", CNNMoney/*Fortune*, 20 de julio de 1998.
http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1998/07/20/245683/index.htm

Hacer las cosas bien

Steve Levy, "There's No Year That I Didn't Love My Job", *Newsweek*, 21 de junio de 2008.
<http://www.thedailybeast.com/newsweek/2008/06/21/there-s-no-year-that-i-didn-t-love-my-job.html>

Dar dinero a la caridad

Michael Specter, "What Money Can Buy", *The New Yorker*, 24 de octubre de 2005.
Barbara Walters, "The Mind of Bill Gates", *20/20*, ABC, 30 de enero de 1998.

Dar dinero a instituciones de caridad no estadounidenses

Fareed Zakaria, *Global Public Square*, CNN, 5 de octubre de 2008.
<http://transcripts.cnn.com/YTRANSCRIPTS/0810/05/fzgps.01.html>

Salud global

Michael Specter, "What Money Can Buy", *The New Yorker*, 24 de octubre de 2005.

Progreso mundial

Michael Kinsley, *Creative Capitalism* (Nueva York: Simon and Schuster, 2008).

Seguir sus corazonadas

Michael Kinsley, *Creative Capitalism* (Nueva York: Simon and Schuster, 2008).

Google

"Warren Buffett & Bill Gates: Keeping America Great", CNBC, Evento de la alcaldía, transcripción, Universidad de Columbia, 12 de noviembre de 2009.
http://www.cnbc.com/id/33901003/CNBC_TRANSCRIPT_Warren_Buffett_Bill_Gates_Keeping_America_Great

Tim Weber, "Gates Forecasts Victory over Spam", BBC News Online, 24 de enero de 2004.

<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/3426367.stm>

El juicio antimonopolio del gobierno contra Microsoft

Christopher Barr, "Gates Lashes out at Press", CNET, 27 de enero de 1998.

<http://www.news.cnet.com/2100.1001-207548.html&olr.dt>

David Rensin, "The Bill Gates Interview", *Playboy*, julio de 1994.

"Discurso principal de Bill Gates: Una conversación con Bill Gates", propiedad de San José, San José, California, 27 de enero de 1998.

<http://web.archive.org/web/201009091356/http://www.microsoft.com/presspass/exec/billg/speeches/1998/sanjose.as>

Lisa Bowman, "Gates Gives Critics an 'F'", *ZD Net*, 28 de enero de 1998.

<http://www.zdnet.com/news/gates-gives-critics-an-f/98361>

Harvard

Discurso introductorio, Universidad de Harvard, Cambridge, Massachusetts, 7 de junio de 2007.

<http://www.harvardmagazine.com/2007/07/harvard-2007-commencement-address>

Robert Slater, *Microsoft Rebooted: How Bill Gates and Steve Ballmer Reinvented Their Company* (Nueva York: Portfolio, 2004).

Contratar empleados

David Allison, "Bill Gates Interview", Instituto Smithsonian, historias orales y en video, 2003.

<http://americanhistory.si.edu/collections/comphist/gates.htm>

"Discurso principal de Bill Gates: Una conversación con Bill Gates", propiedad de San José, San José, California, 27 de enero de 1998.

<http://web.archive.org/web/201009091356/http://www.microsoft.com/presspass/exec/billg/speeches/1998/sanjose.as>

Contratación de empleados extranjeros

Steve Inskip, "Gates: U. S. Losing Advantage in Innovation Race", *Morning Edition*, NPR, 29 de abril de 2005.

<http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=4624316>

Thomas L. Friedman, *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century* (Nueva York: Farrar, Straus and Giroux, 2005).

Bill Gates, "Immigration Bill May Push Research out of the U. S.", *New York Times News Service*/sindicado, 20 de diciembre de 1995.

Su casa

Walter Isaacson, "In Search of the Real Bill Gates", *Time*, 13 de enero de 1997.

<http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1120657,00.html>

Cómo se define a sí mismo

David Rensin, "The Bill Gates Interview", *Playboy*, julio de 1994.

Cómo será recordado

Fareed Zakaria, *Global Public Square*, CNN, 5 de octubre de 2008.

<http://transcripts.cnn.com/YTRANSCRIPTS/0810/05/fzgps.01.html>

Cómo se ha suavizado con el paso de los años

Walter Isaacson, "In Search of the Real Bill Gates", *Time*, 13 de enero de 1997.

<http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1120657,00.html>

Steven Levy, "Geek Power: Steven Levy Revisits Tech Titans, Hackers, Idealist", *Wired*, mayo de 2010.

http://www.wired.com/magazine/2010/04/ff_hackers/

IBM

Robert Cringely, *Triumph of the Nerds*, PBS, junio de 1996.

<http://www.pbs.org/nerds/part1.html>

Los empleados ideales

David Allison, "Bill Gates Interview", Instituto Smithsonian, historias orales y en video, 2003.

<http://americanhistory.si.edu/collections/comphist/gates.htm>

G. Pascal Zachary, *Showstopper! The Breakneck Race to Create Windows NT and the Next Generation at Microsoft* (Nueva York: Free Press, 1994).

Política de inmigración

"Bill Gates Backs Immigration Reform on Mexico Trip", Reuters, 21 de marzo de 2007.

Internet

"Gates Stands Tough", CNNMoney, 3 de marzo de 1998.

<http://www.money.cnn.com/1998/03/03technology/gates/>

Introducción de nuevos productos

Richard Fletcher, "Gates' New Window on the World", *Telegraph*, 1 de febrero de 2004.

<http://www.telegraph.co.uk/finance/2875628/Gates-new-window-on-the-world.html>

iPods

Donny Deutsch, *The Big Idea*, CNBC, 8 de mayo de 2006.

<http://adage.com/article/news/highlights-ms-summit/109042/>

Empleados

Brent Schlender, "E-Business According to Gates", CNNMoney/*Fortune*, 12 de abril de 1999.

http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1999/04/12/258104/index.htm

Industria

Steven Levy, "Microsoft after Gates. (And Bill after Microsoft)", *Newsweek*, 30 de junio de 2008.

<http://www.thedailybeast.com/newsweek/2008/06/21/microsoft-after-gates-and-bill-after-microsoft.html>

Jai Singh and Dough Barney, "Gates Unguarded", *InfoWorld*, 21 de noviembre de 1994.

[Sus] Hijos

Steven Levy, "Behind the Gates Myth", *Newsweek*, 30 de agosto de 1999.

<http://www.thedailybeast.com/newsweek/1999/08/29/behind-the-gates-myth.html>

Marissa Acierto, "Conversation with Bill Gates", Pomona College, 20 de marzo de 2011.

Sus hijos jugando Xbox

Steve Inskip, "Gates: U. S. Losing Advantage in Innovation Race", *Morning Edition*, NPR, 29 de abril de 2005.
<http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=4624316>

Un Microsoft más amable

Robert Slater, *Microsoft Rebooted: How Bill Gates and Steve Ballmer Reinvented Their Company* (Nueva York: Portfolio, 2004).

La falta de éxito con las mujeres en su época colegial

Discurso introductorio, Universidad de Harvard, Cambridge, Massachusetts, 7 de junio de 2007.
<http://www.harvardmagazine.com/2007/07/harvard-2007-commencement-address>

Dejar Microsoft

Todd Bishop y Tom Paulson, "Gates Talks about Letting Go", *Seattle Post-Intelligencer*, junio de 2008.
<http://www.seattlepi.com/business/article/Q-A-Gates-talks-about-letting-go-the-future-and-1277371.php>

Heredar a sus hijos

Fareed Zakaria, *Global Public Square*, CNN, 5 de octubre de 2008.
<http://transcripts.cnn.com/YTRANSCRIPTS/0810/05/fzgps.01.html>

Caroline Graham, "This Is Not the Way I Imagined Bill Gates", Mail Online, 12 de junio de 2011.
<http://www.dailymail.co.uk/home/moslive/article-2001697/Microsofts-Bill-Gates-A-rare-remarkable-interview-worlds-second-richest-man.html>

Legado

Caroline Graham, "This Is Not the Way I Imagined Bill Gates", Mail Online, 12 de junio de 2011.
<http://www.dailymail.co.uk/home/moslive/article-2001697/Microsofts-Bill-Gates-A-rare-remarkable-interview-worlds-second-richest-man.html>

Linux

David Kirkpatrick, "How Microsoft Conquered China", *CNNMoney/Fortune*, 17 de julio de 2007.
http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2007/07/23/100134488/

Vivir una vida normal

David Rensin, "The Bill Gates Interview", *Playboy*, julio de 1994.

Amar su trabajo

Robert Cringely, *Triumph of the Nerds*, PBS, junio de 1996. <http://www.pbs.org/nerds/part1.html>

Suerte

"Warren Buffett & Bill Gates: Keeping America Great", CNBC, Evento de la alcaldía, transcripción, Universidad de Columbia, 12 de noviembre de 2009.
http://www.cnbc.com/id/33901003/CNBC_TRANSCRIPT_Warren_Buffett_Bill_Gates_Keeping_America_Great

[La] Macintosh

David Allison, "Bill Gates Interview", Instituto Smithsonian, historias orales y en video, 2003.

<http://americanhistory.si.edu/collections/comphist/gates.htm>

Toma de decisiones

Robert Slater, *Microsoft Rebooted: How Bill Gates and Steve Ballmer Reinvented Their Company* (Nueva York: Portfolio, 2004).

Bill Gates, "What Makes a Good Manager", *New York Times News Service/sindicado*, 8 de octubre de 1997.

Cometer errores

David Allison, "Bill Gates Interview", Instituto Smithsonian, historias orales y en video, 2003.

<http://americanhistory.si.edu/collections/comphist/gates.htm>

Bill Gates, "Watching His Windows", *Forbes.com*, 1 de diciembre de 1997.

<http://www.forbes.com/asap/1997/1201/142.html>

Malaria

Michael Kinsley, *Creative Capitalism* (Nueva York: Simon and Schuster, 2008).

Michael Specter, "What Money Can Buy", *The New Yorker*, 24 de octubre de 2005.

Gerentes

"Discurso principal de Bill Gates: Una conversación con Bill Gates", propiedad de San José, San José, California, 27 de enero de 1998.

<http://web.archive.org/web/201009091356/http://www.microsoft.com/presspass/exec/billg/speeches/1998/sanjose.as>

Dirigir empleados

Bill Gates, "The Network Computer as the PC's Evil Twin", *New York Times News Service/sindicado*, 4 de noviembre de 1996.

Matrimonio

David Rensin, "The Bill Gates Interview", *Playboy*, julio de 1994.

Kara Swisher y Walt Mossberg, "Bill Gates & Steve Jobs Interview", Conferencia D5: All Things Digital, Carlsbad, California, 30 de mayo de 2007.

<http://allthingsd.com/20070531/d5-gates-jobs-transcript/>

Steven Levy, "Behind the Gates Myth", *Newsweek*, 30 de agosto de 1999.

<http://www.thedailybeast.com/newsweek/1999/08/29/behind-the-gates-myth.html>

"Now Hear This", *CNNMoney/Fortune*, 17 de mayo de 1993.

http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1993/05/17/77870/index.htm

Lynn Povich, "On Line with Bill Gates", *Working Woman*, enero de 1996.

Cumplir con los plazos para lograr un producto

Jai Singh y Doug Barney, "Gates Unguarded", *Infoworld*, 21 de noviembre de 1994.

Juntas

George Taninecz, "Gates Wins Respect", *Industry Week*, 20 de noviembre de 1995.

El campus de Microsoft

David Allison, "Bill Gates Interview", Instituto Smithsonian, historias orales y en video, 2003.
<http://americanhistory.si.edu/collections/comphist/gates.htm>

Acciones de Microsoft

Bro Uttal y David Kirkpatrick, "Inside the Deal that Made Bill Gates \$350,000,000", *CNNMoney/Fortune*, 21 de julio de 1986.
http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1986/07/21/67877/index.htm

El estilo Microsoft

David Allison, "Bill Gates Interview", Instituto Smithsonian, historias orales y en video, 2003.

<http://americanhistory.si.edu/collections/comphist/gates.htm>

Bill Gates, "Watching His Windows", *Forbes.com*, 1 de diciembre de 1997.

<http://www.forbes.com/asap/1997/1201/142.html>

Brent Schlender y Henry Goldblatt, "Bill Gates & Paul Allen Talk", *CNNMoney/Fortune*, 2 de octubre de 1995.
http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1995/10/02/206528/index.htm

Jai Singh y Dough Barney, "Gates Unguarded", *InfoWorld*, 21 de noviembre de 1994.

Cultura corporativa de Microsoft

"The View from the Very Top", *Newsweek*, 16 de abril de 2000.

<http://www.thedailybeast.com/newsweek/2000/04/16/the-view-from-the-very-top.html>

Robert Slater, *Microsoft Rebooted: How Bill Gates and Steve Ballmer Reinvented Their Company* (Nueva York: Portfolio, 2004).

George Taninecz, "Gates Wins Respect", *Industry Week*, 20 de noviembre de 1995.

"Discurso principal de Bill Gates: Una conversación con Bill Gates", propiedad de San José, San José, California, 27 de enero de 1998.

<http://web.archive.org/web/201009091356/http://www.microsoft.com/presspass/exec/billg/speeches/1998/sanjose.as>

Estructura corporativa de Microsoft

"A Conversation with Bill Gates", *Information Outlook*, 1 de mayo de 1997.

Fortalezas de Microsoft

Michael Miller, "The Bill gates Exit Interview", *PC Magazine*, 23 de junio de 2008.

<http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2320850,00.asp>

James Kim, "Networking: Online Service Will Be Key", *USA Today*, 24 de agosto de 1995.

Dinero

Steven Levy, "Behind the Gates Myth", *Newsweek*, 30 de agosto de 1999.

<http://www.thedailybeast.com/newsweek/1999/08/29/behind-the-gates-myth.html>

[Su] Madre

Steven Levy, "Microsoft after Gates. (And Bill after Microsoft)", *Newsweek*, 30 de junio de 2008.
<http://www.thedailybeast.com/newsweek/2008/06/21/microsoft-after-gates-and-bill-after-microsoft.html>

Multitasking

Bill Gates, column, *New York Times* News Service/Sindicado, 25 de septiembre de 1997.

Gusto musical

Caroline Graham, "This Is Not the Way I Imagined Bill Gates", Mail Online, 12 de junio de 2011.
<http://www.dailymail.co.uk/home/moslive/article-2001697/Microsofts-Bill-Gates-A-rare-remarkable-interview-worlds-second-richest-man.html>

Poder nuclear

Chris Anderson, "Q&A: Bill Gates on the World's Energy Crisis", *Wired*, julio de 2011.
www.wired.com/magazine/2011/06/mf_qgates/all/1

Empleados mayores

Richard Fletcher, "Gates' New Window on the World", *Telegraph*, 1 de febrero de 2004.
<http://www.telegraph.co.uk/finance/2875628/Gates-new-window-on-the-world.html>
Steven Levy, "Geek Power: Steven Levy Revisits Tech Titans, Hackers, Idealist", *Wired*, mayo de 2010.
http://www.wired.com/magazine/2010/04/ff_hackers/

Sobrepoblación

"Bill Gates on Energy: Innovating to Zero!", TED Talk, febrero de 2010.
http://www.ted.com/talks/bill_gates.html

Sobrevaloración de las compañías tecnológicas

Brent Schlender, "E-Business According to Gates", *CNNMoney/Fortune*, 12 de abril de 1999.
http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1999/04/12/258104/index.htm

Paternidad

Steve Inskeep, "Gates: U. S. Losing Advantage in Innovation Race", *Morning Edition*, NPR, 29 de abril de 2005.
<http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=4624316>

[Sus] Padres

Steven Levy, "Behind the Gates Myth", *Newsweek*, 30 de agosto de 1999.
<http://www.thedailybeast.com/newsweek/1999/08/29/behind-the-gates-myth.html>

Sociedades

Robert Cringely, *Triumph of the Nerds*, PBS, junio de 1996.
<http://www.pbs.org/nerds/part1.html>
"Discurso principal de Bill Gates: Una conversación con Bill Gates", propiedad de San José, San José, California, 27 de enero de 1998.

<http://web.archive.org/web/201009091356/http://www.microsoft.com/presspass/exec/billg/speeches/1998/sanjose.as>

Walter Isaacson, "In Search of the Real Bill Gates", *Time*, 13 de enero de 1997.

<http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1120657,00.html>

El pasado

Rich Karlgaard, "On the Road with Bill Gates", *Forbes ASAP*, 28 de febrero de 1994.

Paul Allen

Walter Isaacson, "In Search of the Real Bill Gates", *Time*, 13 de enero de 1997.

<http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1120657,00.html>

David Allison, "Bill Gates Interview", Instituto Smithsonian, historias orales y en video, 2003.

<http://americanhistory.si.edu/collections/comphist/gates.htm>

[Su] Personalidad

Michael Kinsley, *Creative Capitalism* (Nueva York: Simon and Schuster, 2008).

Compañías farmacéuticas

"Bill Gates on Energy: Innovating to Zero!", TED Talk, febrero de 2010.

<http://www.youtube.com/watch?v=ppDWD3VwxVg>

Filantropía

Leonard Kniffel, *Reading with the Stars: A Celebration of Books and Libraries* (Nueva York: Skyhorse Publishing, 2011).

Michael Specter, "What Money Can Buy", *The New Yorker*, 24 de octubre de 2005.

Jugar bridge

Richard Fletcher, "Gates' New Window on the World", *Telegraph*, 1 de febrero de 2004.

<http://www.telegraph.co.uk/finance/2875628/Gates-new-window-on-the-world.html>

Juegos de computadora

Richard Fletcher, "Gates' New Window on the World", *Telegraph*, 1 de febrero de 2004.

<http://www.telegraph.co.uk/finance/2875628/Gates-new-window-on-the-world.html>

Política

Robert Slater, *Microsoft Rebooted: How Bill Gates and Steve Ballmer Reinvented Their Company* (Nueva York: Portfolio, 2004).

Pobreza

Michael Kinsley, *Creative Capitalism* (Nueva York: Simon and Schuster, 2008).

Preservando la cultura corporativa

David Allison, "Bill Gates Interview", Instituto Smithsonian, historias orales y en video, 2003.

<http://americanhistory.si.edu/collections/comphist/gates.htm>

Programación

Susan Lammers, *Programmers at work*, “Bill Gates-1986” (Redmond, Washington: Microsoft Press, 1986).

<http://www.programmersatwork.wordpress.com/bill-gates-1986/>

Bill Gates, columna, *New York Times News Service/sindicado*, 14 de marzo de 1995.

Promover desde adentro

Sarah Blaskovich, “Lessons from a New-Product Wizard”, *Success Magazine*, octubre de 1988.

<http://www.successmagazine.com/article/print?articleId=347>

Percepción pública

Elizabeth Corcoran, “Microsoft’s Man”, *The Washington Post*, 3 de diciembre de 1995.

Steven Levy, “Behind the Gates Myth”, *Newsweek*, 30 de agosto de 1999.

<http://www.thedailybeast.com/newsweek/1999/08/29/behind-the-gates-myth.html>

Crecimiento rápido

David Allison, “Bill Gates Interview”, Instituto Smithsonian, historias orales y en video, 2003.

<http://americanhistory.si.edu/collections/comphist/gates.htm>

Recibir un grado honorario por parte de Harvard

Discurso introductorio, Universidad de Harvard, Cambridge, Massachussetts, 7 de junio de 2007.

<http://www.harvardmagazine.com/2007/07/harvard-2007-commencement-address>

Religión

David Frost, *Talking with David Frost: Bill Gates*, PBS Video, 1995.

Barbara Walters, “The Mind of Bill Gates”, *20/20*, ABC, 30 de enero de 1998.

Walter Isaacson, “In Search of the Real Bill Gates”, *Time*, 13 de enero de 1997.

<http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1120657,00.html>

Ceder el control

Richard Fletcher, “Gates’ New Window on the World”, *Telegraph*, 1 de febrero de 2004.

<http://www.telegraph.co.uk/finance/2875628/Gates-new-window-on-the-world.html>

Cómo se ha suavizado con el paso de los años

Todd Bishop y Tom Paulson, “Gates Talks about Letting Go”, *Seattle Post-Intelligencer*, 23 de junio de 2008.

<http://www.seattlepi.com/business/article/Q-A-Gates-talks-about-letting-go-the-future-and-1277371.php>

Retirarse

Steve Levy, “There’s No Year Tha I Didn’t Love My Job”, *Newsweek*, 21 de junio de 2008.

<http://www.thedailybeast.com/newsweek/2008/06/21/there-s-no-year-that-i-didn-t-love-my-job.html>

El riesgo

“Technology”, *The Costco Connection*, noviembre de 1997.

Robótica

Thomas L. Friedman, *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century* (Nueva York: Farrar, Straus and Giroux, 2005).

La educación con tendencia rutinaria de los estudiantes asiáticos

Thomas L. Friedman, *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century* (Nueva York: Farrar, Straus and Giroux, 2005).

Tratar de obtener un puesto en la política

Donny Deutsch, *The Big Idea*, CNBC, 8 de mayo de 2006.

<http://adage.com/article/news/highlights-ms-summit/109042/>

La confianza en sí mismo

“Warren Buffett & Bill Gates: Keeping America Great”, CNBC, Evento de la alcaldía, transcripción, Universidad de Columbia, 12 de noviembre de 2009.

http://www.cnbc.com/id/33901003/CNBC_TRANSCRIPT_Warren_Buffett_Bill_Gates_Keeping_America_Great

Compartir ideas

David Allison, “Bill Gates Interview”, Instituto Smithsonian, historias orales y en video, 2003.

<http://americanhistory.si.edu/collections/comphist/gates.htm>

Silicon Valley

“Discurso principal de Bill Gates: Una conversación con Bill Gates”, propiedad de San José, San José, California, 27 de enero de 1998.

<http://web.archive.org/web/201009091356/http://www.microsoft.com/presspass/exec/billg/speeches/1998/sanjose.as>

Desigualdad social

Discurso introductorio, Universidad de Harvard, Cambridge, Massachusetts, 7 de junio de 2007.

<http://www.harvardmagazine.com/2007/07/harvard-2007-commencement-address>

Empresas socialmente conscientes

Michael Kinsley, *Creative Capitalism* (Nueva York: Simon and Schuster, 2008).

Software

Kara Swisher y Walt Mossberg, “Bill Gates & Steve Jobs Interview”, Conferencia D5: All Things Digital, Carlsbad, California, 30 de mayo de 2007.

<http://allthingsd.com/20070531/d5-gates-jobs-transcript/>

Bill Gates, discurso, College Tour 2008, Universidad de Washington, Seattle, 25 de abril de 2008.

<http://www.microsoft.com/presspass/exec/billg/speeches/2008/04-25uw.msp>

Steve Ballmer

Mark Whitaker, “How We Did It”, *Newsweek*, 23 de junio de 1997.

<http://www.thedailybeast.com/newsweek/1997/06/22/how-we-did-it.html>

David Allison, “Bill Gates Interview”, Instituto Smithsonian, historias orales y en video, 2003.

<http://americanhistory.si.edu/collections/comphist/gates.htm>

Robert Slater, *Microsoft Rebooted: How Bill Gates and Steve Ballmer Reinvented Their Company* (Nueva York: Portfolio, 2004).

Michael D. Eisner y Aaron R. Cohen, *Working Together: Why Great Partnerships Succeed* (Nueva York: HarperBusiness, 2010).

Brent Schlender, "E-Business According to Gates", *CNNMoney/Fortune*, 12 de abril de 1999.

http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1999/04/12/258104/index.htm

Jeffrey Young, "The George S. Patton of Software", *Forbes*, 27 de enero de 1997.

<http://www.forbes.com/forbes/1997/0127/5902086a.html>

Mark Whitaker, "How We Did It", *Newsweek*, 23 de junio de 1997.

<http://www.thedailybeast.com/newsweek/1997/06/22/how-we-did-it.html>

Steve Jobs

Kara Swisher y Walt Mossberg, "Bill Gates & Steve Jobs Interview", Conferencia D5: All Things Digital, Carlsbad, California, 30 de mayo de 2007.

<http://allthingsd.com/20070531/d5-gates-jobs-transcript/>

"Discurso principal de Bill Gates: Una conversación con Bill Gates", propiedad de San José, San José, California, 27 de enero de 1998.

<http://web.archive.org/web/201009091356/http://www.microsoft.com/presspass/exec/billg/speeches/1998/sanjose.as>

Ina Fried, "Bill Gates: I Will Miss Steve Immensely", All Things Digital, 5 de octubre de 2011.

<http://allthingsd.com/20111005/bill-gatesd-i-will-miss-steve-immensely>

"Warren Buffett & Bill Gates: Keeping America Great", CNBC, Evento de la alcaldía, transcripción, Universidad de Columbia, 12 de noviembre de 2009.

http://www.cnbc.com/id/33901003/CNBC_TRANSCRIPT_Warren_Buffett_Bill_Gates_Keeping_America_Great

Racionalización de procesos empresariales

Robert Slater, *Microsoft Rebooted: How Bill Gates and Steve Ballmer Reinvented Their Company* (Nueva York: Portfolio, 2004).

Éxito

Bill Gates, *The Road Ahead* (Nueva York: Viking, 1995).

Cynthia Crossen, *The Rich & How They Got that Way* (Boston: Nicholas Brealey Publishing, 2001).

Jeffrey A. Krames, *What the Best CEO's Know* (Nueva York: McGraw-Hill, 2005).

Walter Isaacson, "In Search of the Real Bill Gates", *Time*, 13 de enero de 1997.

<http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1120657,00.html>

Dar por hecho el éxito

Robert Cringely, *Triumph of the Nerds*, PBS, junio de 1996.

<http://www.pbs.org/nerds/part1.html>

Cobrar impuestos a los ricos

Fareed Zakaria, *Global Public Square*, CNN, 5 de octubre de 2008.

<http://transcripts.cnn.com/YTRANSCRIPTS/0810/05/fzgps.01.html>

Desarrollo tecnológico

Chris Marlowe, "Out of the Mouth of Gates", *Hollywood Reporter*, 5 de septiembre de 2002.

<http://www.homemediamagazine.com/news/from-the-hollywood-reporter-out-mouth-gates-3690>

Bill Gates, discurso, College Tour 2008, Universidad de Washington, Seattle, 25 de abril de 2008.

<http://www.microsoft.com/presspass/exec/billg/speeches/2008/04-25uw.msp>

Obsolescencia tecnológica

HW Brands, *Masters of Enterprise* (Nueva York: Free Press, 1999).

Tecnología y educación

Alan Hugues, "Can Bill Gates Save Our Schools?", *Black Enterprise*, octubre de 2011.

<http://m.blackenterprise.com/p.p?m=b&a=rp&id=409116963&postId=409116963&postUserId=2609744>

Las épocas de oro de la tecnología

Steve Levy, "There's No Year That I Didn't Love My Job", *Newsweek*, 21 de junio de 2008.

<http://www.thedailybeast.com/newsweek/2008/06/21/there-s-no-year-that-i-didn-t-love-my-job.html>

Los años de adolescencia

Steve Levy, *Hackers: Heroes of the Computer Revolution: 25th Anniversary Edition* (Sebastopol, California: O'Reilly Media, 2010).

Televisión

David Rensin, "The Bill Gates Interview", *Playboy*, julio de 1994.

Pensar

John Emmerling, "Gates-ian Ideas Work in Ad Biz", *Advertising Age*, 23 de septiembre de 1996.

<http://adage.com/article/news/forum-gates-ian-ideas-work-ad-biz-clear-direction-time-elements-winning-system-microsoft/77614>

Vacaciones

Robert Slater, *Microsoft Rebooted: How Bill Gates and Steve Ballmer Reinvented Their Company* (Nueva York: Portfolio, 2004).

Warren Buffett

Oliver Burkeman, "Bill Gates: I Don't Want To Be World's Richest Man", *Guardian*, 5 de mayo de 2006.

<http://www.guardian.co.uk/media/2006/may/05/citynews.digitalmedia>

"An Hour with Bill Gates", *Charlie Rose Show*, 22 de diciembre de 2008.

<http://www.charlierose.com/download/transcript/10576>

"Warren Buffett & Bill Gates: Keeping America Great", CNBC, Evento de la alcaldía, transcripción, Universidad de Columbia, 12 de noviembre de 2009.

http://www.cnbc.com/id/33901003/CNBC_TRANSCRIPT_Warren_Buffett_Bill_Gates_Keeping_America_Great

"Discurso principal de Bill Gates: Una conversación con Bill Gates", propiedad de San José, San José, California, 27 de enero de 1998.

<http://web.archive.org/web/201009091356/http://www.microsoft.com/presspass/exec/billg/speeches/1998/sanjose.as>

Observar clases de química

Todd Bishop y Tom Paulson, "Gates Talks about Letting Go", *Seattle Post-Intelligencer*, 23 de junio de 2008.
<http://www.seattlepi.com/business/article/Q-A-Gates-talks-about-letting-go-the-future-and-1277371.php>

Riqueza

Oliver Burkeman, "Bill Gates: I Don't Want To Be World's Richest Man", *Guardian*, 5 de mayo de 2006.
<http://www.guardian.co.uk/media/2006/may/05/citynews.digitalmedia>

David Rensin, "The Bill Gates Interview", *Playboy*, julio de 1994.

Qué lo hace enojar

Donny Deutsch, *The Big Idea*, CNBC, 8 de mayo de 2006.

<http://adage.com/article/news/highlights-ms-summit/109042/>

[Su] Esposa

Barbara Walters, "The Mind of Bill Gates", *20/20*, ABC, 30 de enero de 1998.

Hábitos de trabajo

"How I Work: Bill Gates", CNNMoney, 7 de abril de 2006.

money.cnn.com/2006/03/30/news/newsmakers/gates_howwork_fortune/

Trabajar con su esposa

Michael D. Eisner y Aaron R. Cohen, *Working Together: Why Great Partnerships Succeed* (Nueva York: HarperBusiness, 2010).

Leonard Kniffel, *Reading with the Stars: A Celebration of Books and Libraries* (Nueva York: Skyhorse Publishing, 2011).

Visión del mundo

Steve Levy, *Hackers: Heroes of the Computer Revolution: 25th Anniversary Edition* (Sebastopol, California: O'Reilly Media, 2010).

Walter Isaacson, "In Search of the Real Bill Gates", *Time*, 13 de enero de 1997.

<http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1120657,00.html>

Bill Gates, *The Road Ahead* (Nueva York: Viking, 1995).

SOBRE LA COMPILADORA

Lisa Rogak es la autora de más de cuarenta libros que versan sobre una gran variedad de temas, desde la cultura popular hasta los perros. Ha aparecido en las listas de los libros más vendidos del *New York Times*. También ha escrito biografías, incluyendo la de Stephen King, Shel Silverstein, Dan Brown, Dr. Robert Atkins, Stephen Colbert y otros. Vive en la zona de la bahía, en el norte de California.

Su *website* es: www.lisarogak.com

AGUILAR

El optimista impaciente. Bill Gates en sus propias palabras
Título original: *Impatient Optimist. Bill Gates In His Own Words*
D. R. © Lisa Rogak, 2012

© De esta edición:

D. R. © Santillana Ediciones Generales, S. A. de C. V.
Av. Río Mixcoac No. 274, Col. Acacias
C. P. 03240, México, D. F.
Teléfono (52 55) 54 20 75 30

ISBN: 978-607-11-2233-9



Conversión a eBook: Information Consulting Group de México, S. A. de C. V.

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, en todo ni en parte, ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia, o cualquier otro, sin el permiso previo, por escrito, de la editorial.

Aguilar es un sello editorial del Grupo Santillana

www.librosaguilar.com

Argentina

www.librosaguilar.com/ar

Av. Leandro N. Alem, 720
C 1001 AAP Buenos Aires
Tel. (54 11) 41 19 50 00
Fax (54 11) 41 19 50 21

Bolivia

www.librosaguilar.com/bo

Calacoto, calle 13, n° 8078
La Paz
Tel. (591 2) 279 22 78
Fax (591 2) 277 10 56

Chile

www.librosaguilar.com/cl

Dr. Aníbal Ariztía, 1444
Providencia
Santiago de Chile
Tel. (56 2) 384 30 00
Fax (56 2) 384 30 60

Colombia

www.librosaguilar.com/co

Carrera 11A, n° 98-50, oficina 501
Bogotá DC
Tel. (571) 705 77 77

Costa Rica

www.librosaguilar.com/cas

La Uruca
Del Edificio de Aviación Civil 200 metros Oeste
San José de Costa Rica
Tel. (506) 22 20 42 42 y 25 20 05 05
Fax (506) 22 20 13 20

Ecuador

www.librosaguilar.com/ec

Avda. Eloy Alfaro, N 33-347 y Avda. 6 de Diciembre

Quito

Tel. (593 2) 244 66 56

Fax (593 2) 244 87 91

El Salvador

www.librosaguilar.com/can

Siemens, 51

Zona Industrial Santa Elena

Antiguo Cuscatlán - La Libertad

Tel. (503) 2 505 89 y 2 289 89 20

Fax (503) 2 278 60 66

España

www.librosaguilar.com/es

Avenida de los Artesanos, 6

28760 Tres Cantos - Madrid

Tel. (34 91) 744 90 60

Fax (34 91) 744 92 24

Estados Unidos

www.librosaguilar.com/us

2023 N.W. 84th Avenue

Miami, FL 33122

Tel. (1 305) 591 95 22 y 591 22 32

Fax (1 305) 591 91 45

Guatemala

www.librosaguilar.com/can

26 avenida 2-20

Zona n° 14

Guatemala CA

Tel. (502) 24 29 43 00

Fax (502) 24 29 43 03

Honduras

www.librosaguilar.com/can

Colonia Tepeyac Contigua a Banco Cuscatlán

Frente Iglesia Adventista del Séptimo Día, Casa 1626

Boulevard Juan Pablo Segundo

Tegucigalpa, M. D. C.

Tel. (504) 239 98 84

México

www.librosaguilar.com/mx

Avenida Río Mixcoac, 274
Colonia Acacias
03240 Benito Juárez
México D. F.
Tel. (52 5) 554 20 75 30
Fax (52 5) 556 01 10 67

Panamá

www.librosaguilar.com/cas

Vía Transísmica, Urb. Industrial Orillac,
Calle segunda, local 9
Ciudad de Panamá
Tel. (507) 261 29 95

Paraguay

www.librosaguilar.com/py

Avda. Venezuela, 276,
entre Mariscal López y España
Asunción
Tel./fax (595 21) 213 294 y 214 983

Perú

www.librosaguilar.com/pe

Avda. Primavera 2160
Santiago de Surco
Lima 33
Tel. (51 1) 313 40 00
Fax (51 1) 313 40 01

Puerto Rico

www.librosaguilar.com/mx

Avda. Roosevelt, 1506
Guaynabo 00968
Tel. (1 787) 781 98 00
Fax (1 787) 783 12 62

República Dominicana

www.librosaguilar.com/do

Juan Sánchez Ramírez, 9
Gazcue
Santo Domingo R.D.
Tel. (1809) 682 13 82
Fax (1809) 689 10 22

Uruguay

www.librosaguilar.com/uy

Juan Manuel Blanes 1132

11200 Montevideo

Tel. (598 2) 410 73 42

Fax (598 2) 410 86 83

Venezuela

www.librosaguilar.com/ve

Avda. Rómulo Gallegos

Edificio Zulia, 1°

Boleita Norte

Caracas

Tel. (58 212) 235 30 33

Fax (58 212) 239 10 51