



Luego de jubilarse de Microsoft, Ayala es conferencista global, miembro de la Misión de Sabios y de la junta directiva de Ecopetrol. CLAUDIA RUBIO. EL TIEMPO

## Cuando un colombiano hizo llorar a Bill Gates

Orlando Ayala, exvicepresidente mundial de Microsoft, fue el más alto ejecutivo del país en el mundo informático. Hoy, un libro cuenta su vida y sus valores. Aquí, tres fragmentos.

La noche anterior al brutal discurso con el que Orlando Ayala hizo llorar a Bill Gates en el año 2001, le dijo a su esposa, Adriana Cañizares: “Mañana creo que me voy a quedar sin trabajo, pero ya no me aguanto más”. Era el preludio de una jornada en la que el ejecutivo colombiano iba a jugarse su prestigio y su cargo en un alarde de sinceridad totalmente inesperado.

Para entender lo que estaba en juego, es necesario poner en contexto el éxito profesional que había alcanzado Ayala, más que por su conocimiento o su destreza tecnológica, por los valores que le infundieron en su familia. Gracias a ellos pudo escalar primero en la corporación estadounidense NCR, la legendaria firma que llevó por medio mundo las cajas registradoras, luego los cajeros electrónicos y en donde se forjó otro gigante del mundo informático, Thomas J. Watson, el hombre que convirtió a IBM en la compañía más grande del mundo de los computadores en el siglo XX.

En la sucursal colombiana de NCR, Ayala ingresó como practicante en 1981 y sucesivamente fue promovido a vendedor, gerente de producto y gerente de sistemas avanzados. En 1985 fue trasladado a la sede principal, en Dayton (Ohio), y desde entonces vive en el exterior. En 1990 fue nombrado gerente nacional de ventas de NCR en México y a raíz de su desempeño, la joven firma de software Microsoft puso sus ojos en él.

La línea ascendente lo llevó a ser director para Latinoamérica en 1991, vicepresidente intercontinental en 1995, vicepresidente sénior para las Américas y el Pacífico Sur en 1998 y vicepresidente mundial de ventas, mercadeo y servicios en el año 2000.

Ante él respondían decenas de ejecutivos de todas las nacionalidades con responsabilidad de vender miles de millones de dólares, por lo cual Ayala cobró fama de ser despiadado. Uno de los libros más vendidos en el sector corporativo y recomendado por *The New York Times* se titula *Bury my Heart at Conference Room B*. Allí, el consultor internacional Stan Slap hizo una analogía de la oficina de Ayala, descrita por uno de los ejecutivos que le reportaban: “Lo llamamos El matadero. Aquí es donde Orlando nos trae a machacarnos sobre nuestro desempeño en ventas. Podemos escuchar el grito, podemos ver la sangre goteando por las paredes”.

En el libro de Slap se cita como ejemplo ese discurso de Ayala en la convención de los 80 ejecutivos más altos de Microsoft en 2001, en los bosques del estado de Oregon. Se suponía que era una presentación de ventas prevista para hora y media, pero a él solo le tomó 20 minutos. Comenzó diciendo: “No quiero hablar de ventas. Quiero hablar de mí. Quiero hablar del hecho de que no puedo ser real en esta compañía”.

En medio de un espeso silencio, preguntó a las directivas qué porcentaje de las altísimas compensaciones que se pagaban a los ejecutivos presentes estaban medidas por la satisfacción de los clientes, y él mismo se respondió: cero. En un momento cuando la imagen de

Microsoft era horrible, aseguró que no se podía pedir a los empleados estar enfocados en crear grandes productos y soluciones, que no se podía tener una imagen pública diferente de la que cada miembro de la empresa tenía en su interior. Y prosiguió: “Si yo no puedo vivir mis valores más profundos en el trabajo, si nosotros no podemos ser reales para nosotros mismos, ¿cómo vamos a ser reales para nuestros clientes?”.

Y según Slap, la frase de cierre salió de una epifanía del propio consultor en un mensaje enviado a Ayala a las 3 de la madrugada: “No hubo ningún imperio en la historia que creyera que iba a caer antes de que, en efecto, cayó”. La sentencia cortó el silencio como una guillotina y el auditorio rompió en una ovación de pie durante cinco minutos. Pero hubo alguien que no aplaudió: Bill Gates.

El fundador del imperio del software le soltó a Ayala su propia sentencia: “Acabas de hacer algo muy malo, Orlando. Acabas de decir que somos malas personas. Y no lo somos”. A lo que Ayala respondió: “Bill, si eso es todo lo que puedes decirme luego de que tus más altos ejecutivos acaban de ovacionarme, yo no pertenezco a esta compañía”.

Casi 20 años después, Ayala sonríe frente a la pantalla de Skype y entorna los ojos visualizando la cara de Gates, quien sintió que lo que había construido con tanto esfuerzo estaba siendo amenazado. En realidad, era lo contrario.

“Al día siguiente, Gates reaccionó -me dice Ayala-, se abrió completamente ante la gente y hasta lloró en frente de sus ejecutivos. Tan dura fue la cosa que rompieron la agenda completa y la tiraron al bote de basura. Todo el mundo pidió crear otra agenda en la que se hablara un poco más de los valores de Microsoft. Volver a los originales: el compromiso de hacer productos de calidad, de gran capacidad de servir a la gente no solo en la venta, sino después, cuando está usando los productos. Y hubo un cambio”.

### Criado en el barrio Santa Fe

Ayala llegó a ostentar el cargo más envidiado de la industria informática en todo el mundo, con cerca de 40.000 personas a su cargo en decenas de países y respondía por un presupuesto equivalente a la mitad del de Colombia. Fue un trabajador incansable que de niño vivió en el humilde barrio Santa Fe, en Bogotá, cuando allí no existía la zona de tolerancia que hoy lo atraviesa; que estudió en la universidad en la jornada nocturna para poder trabajar de día; que a partir del esfuerzo y la

JULIO CÉSAR GUZMÁN - EL TIEMPO

@julguz



Orlando Ayala: el colombiano que le hablaba al oído a Bill Gates' 152 páginas \$ 45.000

gente. Recuerdo que nos reunimos con algunos políticos colombianos, y no estaba seguro de por qué Orlando me quería allí. Pero aprendí mucho al respecto”.

“Orlando siempre está arriba, siempre está lleno de energía, incluso cuando teníamos que quedarnos hasta tarde. Lideró a mucha gente maravillosa, dejó un gran ejemplo, de alguien que está comprometido con valores fenomenales y también con los proyectos que tomó a su cargo. Y él ha hecho probablemente una variedad de cosas mayor a la de cualquiera de nosotros en la compañía. Es increíble verlo renovando constantemente, comprometiendo su energía, resolviendo nuevos asuntos, así que hizo una inmensa contribución a la empresa”.

Las palabras del hombre más rico del mundo no pueden ser gratuitas. Retratan, de cuerpo entero, la magnitud de un colombiano difícil de igualar. En agradecimiento, Ayala le envió pocos días después un correo personal a Gates y la reacción de este fue aún más elocuente: “Disfruté mucho haciendo el video, así como disfruté todo nuestro trabajo juntos. Tú hiciste una inmensa contribución a Microsoft. Fuiste un gran apoyo durante los difíciles tiempos de la demanda del Departamento de Justicia. Siempre fuiste creativo y optimista sobre lo que podíamos hacer. Estoy en deuda contigo y siempre estaré contento de ayudarte de cualquier manera que pueda”.

Gates y Ayala son dos hombres contemporáneos, que nacieron con apenas diez meses de diferencia. Pero mientras Gates vio la luz en Seattle, una de las ciudades con mejor calidad de vida en Estados Unidos, Ayala lo hizo en Bogotá el 18 de agosto de 1956, en plena dictadura de Rojas Pinilla y mientras



Bill Gates y Orlando Ayala representaron a Microsoft en el Boao Forum for Asia, del Foro Económico Mundial. ARCHIVO PARTICULAR

permanecían cerrados los diarios *El Espectador* y *EL TIEMPO*. No eran momentos fáciles para Jaime Ayala, el padre de Orlando, quien nació en Pradera, Valle, y trabajó por muchos años como vendedor de publicidad y locutor de radio. “Siempre he buscado emular su capacidad de leer”, me dijo Orlando sobre su papá, cuando le hice un primer perfil publicado en 1995. “Aunque no estudió en la universidad, poseía una cultura singular. Mi gran frustración es que él no alcanzó a ver el progreso de sus hijos, ya que irónicamente murió ocho días antes de que yo abriera la subsidiaria de Microsoft en Colombia”.

### Una época propicia

“Yo viví tres convergencias tecnológicas importantes -dice Ayala-. La primera fue el gran computador, que no cabía en una habitación, y era tan grande como una sala de conferencias. Mi tesis en la Universidad Jorge Tadeo Lozano (estudió Administración de Sistemas) la tuve que hacer con tarjetas perforadas. La segunda, que fue el computador personal, vino con una fuerza tremenda y llegó en los 80. Fue un factor muy grande de democratización de la tecnología. Y la tercera fue internet, que abrió las fronteras.

“Pero la cuarta va a ser muy grande, porque es la convergencia masiva de cuatro o cinco elementos: en primer lugar, la proliferación de procesadores y sensores cada vez más pequeños que se instalan en aparatos por doquier. Cualquier cosa tendrá algún nivel de inteligencia, y se calcula que para el final de esta década el número de dispositivos inteligentes estará alrededor de 30.000 millones. La segunda es el internet de las cosas, ya no solo computadores, sino todo tipo de aparatos. La tercera, la unión de estos avances con los de los datos (*big data*) y su intersección con realidad aumentada, inteligencia artificial, realidad virtual y los sistemas que aprenden por sí mismos. Y la cuarta son las herramientas analíticas, que te van a permitir ver tendencias que serían imposibles de ver antes, y que implica la combinación de las otras tres”.

En efecto, Ayala se considera privilegiado por haber asistido a tantas explosiones tecnológicas, algunas de ellas en primera fila o incluso desde el escenario. Por haber nacido pocos meses después de Bill Gates y de Steve Jobs (ambos llegaron al mundo en 1955). Por haber compartido con grandes personajes de las finanzas como el multimillonario Warren Buffett, o de la tecnología como Meg Whitman, de Hewlett-Packard, o John Chambers, de Cisco, con quienes discutió temas de negocios en las reuniones del Foro Económico Mundial, en Davos (Suiza).

“Yo fui el único ejecutivo a mi nivel que se reunió con uno de los hijos de Gaddafi, por la intención de abrir una oficina en Libia. Tres veces me reuní con el rey Juan Carlos, de España. Allí me dieron una de las condecoraciones más grandes, la de Alfonso el Sabio. Tuve reuniones muy duras con Nicholas Negroponte (fundador del Media Lab del MIT) por el proyecto One Laptop per Child. También conocí a Jeff Bezos, por supuesto, y de Google solo me reuní con Eric Schmidt un par de veces, pero cuando era el director ejecutivo de Novell. Con todos los expresidentes colombianos y también con los de Chile (Sebastián Piñera), México (Vicente Fox), Perú (Alejandro Toledo), Costa Rica (Laura Chinchilla), en fin. Tuve muchas reuniones a nivel de gabinete, por todo el mundo”.

Esta última frase no es una exageración. En una cuenta preliminar, Ayala calcula que sus visitas superaron la barrera de los cien países. Fueron más de cuarenta años montado en un avión, recorriendo como un peregrino desde Arabia Saudí hasta los confines de África. Le pregunto cuántas millas acumuló en tarjetas de viajero frecuente de las aerolíneas. Entrecierra los ojos y calcula en voz baja: “En American Airlines tengo como cuatro millones de millas. En Delta, tenía más de un millón. Creo que en total, en todos los programas debo tener más de diez millones de millas”. Este hombre no tendría que volver a pagar un ticket en su vida.