

# Entrevista **Reyes Justribó**

## «EN NOKIA NO SUPIMOS VER LO QUE QUERÍA EL CLIENTE»

Directora General para España y Portugal de la multinacional finlandesa, asegura que están comenzando a ver los resultados

# S

alió de Zaragoza con 6 años cuando destinaron a su padre a Madrid, pero Reyes Justribó siempre ha considerado que ésta era su ciudad; «porque aquí tengo mis raíces; yo nací aquí, de aquí es mi madre y aquí está enterrado mi padre». E insiste diciendo que «las madres te hacen de donde son ellas, y nosotros hemos venido mucho y lo seguimos haciendo», para explicar su amor por Zaragoza, porque, cree, es un lugar que imprime carácter, de gente leal y legal; porque, reitera, «aquí se va de frente y la forma de vida es muy de verdad». Así arranca una entrevista con quien es oficialmente desde octubre la Directora General de Nokia para España y Portugal. Una multinacional que comienza a renacer después de hundirse profundamente, de haber pasado de ser el líder indiscutible durante años a tener que reestructurarse y echar a la calle a 10.000 trabajadores, de una plantilla de 130.000, pero que sigue impulsando una filosofía de trabajo basada en la flexibilidad. Quizá por eso, defiende con ahínco un sistema paritario. Porque, mantiene, «a mi no me gusta hablar de 'hombre' y 'mujer' sino de personas, aunque es verdad que tenemos que hacer algo para que al final éste sea un 50-50».

**Pero ya estamos cambiando la mentalidad.**

Sí, sí, la generación que tiene 20 años lo tiene clarísimo. Yo lo veo en la oficina, que, aparte de que se tomen la baja paternal, muchos cogen la reducción de jornada.

**Quizá en empresas como la suya es más sencillo.**

Claro, en empresas grandes es mucho más fácil, pero en el resto es como cuando un hombre tiene que cogerse una baja prolongada. En nuestro caso, en Nokia, todos tenemos en casa ADSL pagado por la empresa y existe una flexibilidad que te permite poder salir cuando lo necesitas y trabajar después conectado. Lo importante es que ha-

gas tu trabajo. A mi me da igual que la gente esté o no en la oficina; es verdad que en una cultura como la nuestra, más mediterránea, necesitas el contacto, hacer equipo, estar juntos, pero cuando alguien te dice que quiere estar en casa trabajando es mucho mejor que esté allí siendo productivo que en la oficina pensando en lo que tiene que hacer fuera.

**Esta sería una forma de trabajo ideal y en su caso es posible porque es una empresa finlandesa y con una mentalidad diferente.**

Los finlandeses tienen una forma muy práctica de entender el trabajo. Es 'finalista', es decir, tienes unas tareas y unos objetivos y te da libertad para hacerlos, y eso facilita mucho el trabajo. Cuando llegué hace diez años lo hice desde el mundo de la publicidad en el que trabajábamos muchísimas más horas presenciales que en Nokia, y me di cuenta de que había una cultura de Recursos Humanos fortísima, de verdadera relación y preocupación por el trabajador, algo que no había en la agencia de donde venía. Mire, en los 9 años que llevo jamás me he preguntado qué es lo que está haciendo alguien.

**A nosotros nos parece una utopía el teletrabajo y más en la situación actual, en la que la presencia parece más importante que nunca.**

Es que es humano querer mantener el puesto de trabajo y pensar que si uno no está es que no se le ve y puede ser prescindible para la empresa. Nosotros lo hemos vivido, porque después de 14 años como líderes de mercado tuvimos que ponernos a luchar y pasar por una reducción de personal que afectó a 10.000 personas, que no vino porque la gente no hubiera hecho su trabajo, sino porque perdimos ese liderazgo y eso tuvo una consecuencia en las ventas y por lo tanto en las personas. No supimos ver que el sistema operativo en el que estábamos trabajando se quedaba obsoleto. Mi jefe vive en Helsinki, nos vemos cada tres me-

ses, pero hablamos todos los días y cuando lo hacemos él no sabe si estoy en casa, en las Bahamas o en la oficina, pero yo sé que tengo unos objetivos que cumplir.

**La directora de Yahoo sin embargo acaba de terminar con el teletrabajo en su empresa.**

Todo está determinado por la forma de hacer equipo. Aquí, en España, necesitamos presencia, pero no sucede lo mismo en los países anglosajones o en Finlandia. Yo necesito estar con la gente, hablar con ella, hacer cultura de empresa. El móvil es una solución perfecta para estar conectado pero no puede sustituir el estar con un cliente; puede solucionar un problema, pero nunca reemplazar lo que usted y yo estamos haciendo ahora, y esa es la equivocación; y en las compañías tecnológicas pasa mucho esto.

**¿Creen que recuperarán el liderazgo de la mano de Microsoft?**

Yo entré en Nokia en 2004 y éramos muy líderes. Lo que nos sucedió fue desde luego una cura de humildad y el error que cometimos fue no estar suficientemente atentos, aunque pensábamos que lo estábamos, ni a los consumidores ni a los clientes. Es complicado, tener un software que te ha hecho el número uno de forma indiscutible y darte cuenta de que empezaba a haber otros sistemas operativos que eran más fluidos, más fáciles, más rápidos, más accesibles, mejores que tú.

**¿Cómo se sintieron?**

Cuando nuestro consejero delegado, en febrero de 2011, comunicó al mundo que nos olvidamos de Symbian y vamos a Windows Phone fue un shock en la compañía bestial. Muy duro, sobre todo para los informáticos. Lo que se hizo bien entonces fue hablar mucho con la gente y darle mucha información, y se cambió el chip rápidamente asumiendo que nos convertiríamos en otro tipo de compañía y que además iba a haber muchos despidos. Lo que conseguimos fue que en pocos meses, a finales de 2011, estábamos ya trabajando en los primeros terminales Lumia con Windows Phone, que en una empresa como ésta es ir muy rápido. Hemos logrado pasar de subirnos a un sistema operativo que ya estaba en marcha a desarrollarlo nosotros y llegar a ofrecer servicios exclusivos; a ver que tenemos un sistema operativo muy sencillo, rápido y muy al inicio, que tiene mucho recorrido, mientras que el resto empieza a dar señales de estar llegando al final, como nos pasó a nosotros.

**¿Se ven de nuevo líderes?**

Claro, porque tenemos el sistema operativo que se nos demanda; porque el terminal Nokia sigue siendo el mejor en diseño, en desarrollo del hardware y es reconocido por la propia industria. Ya tenemos una gama, porque empezamos con terminales muy caros y hemos conseguido smartphone a

«Ésta es mi ciudad, aquí están mis raíces, mi familia; aquí está enterrado mi padre»

«La tecnología sirve para trabajar, pero no sustituye el contacto con un cliente»

«Después de 14 años líderes nos hundimos. Fue una cura de humildad»

Texto  
**PICOS LAGUNA**

Foto  
**OLIVER DUCH**



**Zaragozana.** Repite sin cesar que es una enamorada de esta ciudad y que la invitación de Directivas de Aragón para dar una conferencia ha sido la excusa perfecta para volver a estar con su familia.

precios asequibles, y que en pocas semanas llegarán a España (el Lumia 520 y el 720).

**Pero son muy caros y antes las compañías te los regalaban.**

Es que en este país siempre se han subvencionado, algo que no sucede, por ejemplo, en Italia donde nunca nadie regala nada. Lo que hace es que el mercado es mucho más pequeño, porque claro antes veías un terminal de 550 euros y te salía a 0. El problema es que el operador, con la crisis que hay, ha tenido que cambiar el modelo de negocio porque era insostenible, porque sus costos fijos le suponían que cada nuevo cliente le costase 400 o 500 €. En 2011 se vendieron en España 22 millones de terminales, en 2012 fueron 17 millones porque Telefónica cortó la subvención en marzo y le siguieron Vodafone y Yoigo; y este año serán menos aún. El mercado se hace más pequeño y con una mayor competencia. Nokia ya tiene precios competitivos con el 520 y además damos prestaciones que compensan el gasto, y la marca sigue siendo de referencia. En Estados Unidos, donde históricamente nunca hemos sido importantes, estamos vendiendo el Lumia 920 que es caro, y nos pasa lo mismo en España y en otras parte del mundo con este modelo. Tenemos mucha demanda y no logramos satisfacer a todos, porque habíamos hecho una planificación de ventas que hemos sobrepasado.

**Es muy buena señal para la compañía.**

Después de estos dos años de travesía y renovación total, todos los planes se hacen al milímetro, con mucha cautela e invirtiendo mucho en investigación. Lo que tenemos que hacer es que la gente pruebe, trasteo con nuestro terminal y el boca oreja es fundamental.

**Uno de los errores de Nokia fue negarse a adoptar Android.**

Con Android no teníamos posibilidad de diferenciarnos del resto y cuando nos embarcamos con Windows Phone no lo hicimos con lo que había, porque nos subíamos a un carro en marcha. No queríamos una solución fácil a corto plazo, por eso desarrollamos servicios diferentes.

**Les interesa la innovación por delante de las ventas.**

Es que la innovación trae las ventas. Pero innovar con sentido, que no pierdas la cobertura o la conexión a Internet en determinado sitios, que navegues bien, ofreciendo servicios o soluciones que sean de interés para tu vida. Innovar por innovar, para enseñar su terminal y decir que qué chulo es, no. La transición que comenzamos en 2011 empieza a dar visos de llegar a los resultados que esperábamos, y eso requiere unos sacrificios, que los hicimos. No queríamos una solución rápida y fácil, sino la que nos volviera a hacer líderes.

## «En España estamos ahora tocando de verdad la vida»

Recuerda Reyes Justribó que Finlandia, país de la multinacional Nokia, salió de una profunda crisis gracias a su inversión en educación e innovación. Una crisis originada por la caída del Telón de Acero y el derrumbe de la antigua URSS, de la que dependía su economía. «Es un ejemplo del que aprender y ése es el camino», insiste, porque en la década de los noventa se fomentó la coordinación entre universidades y empresas, favoreciendo la creación de una base de profesionales sólidamente formados en función de las necesidades de las empresas. Lo cuenta mientras hablamos sobre su área de responsabilidad, España y Portugal, dos países sumidos en una profunda crisis económica. «Nos que-

jamos mucho en España, pero Portugal es mucho más pequeño y está intervenido. Su gente es culta, trabaja muy bien y tiene una gran sensibilidad con el mercado; tiene, además, un gran conocimiento del inglés y por lo tanto muchas posibilidades de trabajo fuera». Cree que en España «estamos aguantando bien» y que lo que vivimos nos está haciendo más fuertes; que, como les pasó en Nokia, es una cura de humildad, aunque mantiene que es ahora cuando «estamos tocando de verdad la vida, y es jorobado. Hemos vivido una entelequia y ya tenemos otra forma de vivir. Yo confío mucho en la generación que viene porque tiene una vida mucho mas normal».

Desde esa atalaya que le da su puesto de responsabilidad en una multinacional, asegura que fuera de España se nos valora mucho y muy bien a los españoles, aunque «por un lado no entienden qué ha pasado, porque éramos la estrella, y están muy sorprendidos; y, por otro, achacan todo a los políticos que tenemos». Aunque asegura, también, que no nos sabemos vender bien. Y mantiene la esperanza de que todo vaya encajando, que los jóvenes que se ven obligados a salir regresen y con ellos venga una nueva generación con nombre y presencia en todo el mundo: «Tenemos buen cartel, nos están dando caña, pero saben que somos gente muy trabajadora y que aporta valor»