



# Por qué me considero feminista y tú también deberías

Ana Botín, presidenta de Grupo Santander

Cuando antes de verano Pepa Bueno me preguntó en su programa de la *Cadena Ser* si era feminista, de forma instintiva respondí que sí. Y la verdad no lo dudé. Curiosamente, mi respuesta ha causado sorpresa, apoyo, algunas críticas y ¡mucho y bienvenido debate!

De hecho, como dije en aquella entrevista, si me hubiera hecho la misma pregunta hace 10 años, probablemente habría contestado que no. Pero al contrario de lo que se ha especulado, en este tiempo no he pasado por ningún proceso de conversión.

Llevo muchos años como ejecutiva. Años en los que he visto suficiente como para saber que las mujeres no reciben un trato justo. Con frecuencia he escuchado al feminismo equipararse con el establecimiento de cuotas, algo que instintivamente a mí no me parecía la respuesta adecuada.

Porque puede ser injusto tanto para los hombres como para las mujeres. En parte sigo pensando lo mismo. No se trata de culpabilizar a los hombres. Ni tampoco se trata de dar ventaja a un género sobre el otro.

Es evidente que mujeres y hombres no somos exactamente iguales, ni física ni psicológicamente —aunque nos parecemos más de lo que algunos creen—. Lo más significativo es que las mujeres estamos expuestas a experiencias y expectativas muy diferentes a lo largo de nuestra vida. Aun así, considero que tenemos las capacidades intrínsecas para avanzar por méritos propios. En mi caso, opté por hablar claro y trabajar más que mis jefes, algo que aprendí durante mis años en un banco americano.

Esa defensa de una misma, sin embargo, no tiene por qué ser solo una defensa personal. En el fondo, tal y como apuntaba la poeta Maya Angelou, “cada vez que una mujer se defiende a sí misma, sin saberlo, sin pretenderlo, defiende a todas las mujeres”.

Sheryl Sandberg ha liderado recientemente este feminismo en su libro *Lean In (Vayamos adelante)*, en su traducción al español). A menudo, dice Sandberg, cuando las mujeres no defendemos nuestras capacidades, dejamos de competir por llegar a posiciones de influencia y no logramos ascender. El feminismo de Sandberg defiende que las mujeres podemos ascender profesionalmente si trabajamos más, si hablamos claro y a la vez presionamos para conseguir condiciones de trabajo más flexibles, que nos permitan compaginar nuestra profesión y nuestra vida personal.

Es un feminismo autosuficiente, en el que te puedes valer por ti misma. No requiere una organización colectiva y, mucho menos, necesita la etiqueta pública de “feminista”. Por esa mis-

**Tener más mujeres en puestos directivos, además de ser justo, es bueno para el negocio**



ma razón no es estrictamente político y, quizá por eso, es algo que a muchas profesionales como yo nos resulta atractivo de forma natural.

Al reflexionar sobre ello, mi conclusión es que mis ideas sobre la igualdad de género, también las de hace diez años, no son una variante de ese feminismo autosuficiente de Sandberg. Ya sabía entonces que, aunque las mujeres sí necesitamos aprender a defendernos mejor, y ser más asertivas, estos esfuerzos individuales no serían suficientes para lograr el cambio que necesitamos.

Ya entonces pensaba que, además de esa fortaleza individual, también necesitábamos cambios estructurales en la organización del trabajo, si aspiramos a un entorno laboral más justo.

He constatado esa necesidad de asertividad personal y de cambio estructural en todas las empresas en las que he trabajado. Hace más de diez años, cuando era presidenta de Banesto, pronuncié un discurso en la Escuela de Deusto, en una sala con gran mayoría de hombres. Ese discurso describe mi filosofía sobre un entorno laboral más igualitario.

Hablaba de la importancia de que las mujeres actuáramos con más confianza en nosotras mismas; y de que teníamos también que cambiar la cultura laboral —y en consecuencia la sociedad— si queríamos ver avances en materia de igualdad. Y lo que es más importante, desde entonces estas ideas se han reflejado en las políticas de igualdad que impulsamos primero en Banesto, después en Santander en Reino Unido y más recientemente en el conjunto del Banco Santander.

En aquel discurso ponía énfasis en los beneficios de la diversidad en la empresa. Con datos de distintos estudios explicaba que tener una proporción más alta de mujeres en puestos directivos, además de ser justo, es bueno para el negocio.

## Necesitamos políticas públicas que permitan mayor flexibilidad en el entorno laboral

Además de talento, las mujeres aportan al negocio competencias complementarias a las de los hombres: mejor comunicación interpersonal, cooperación, pensamiento horizontal y capacidad de escuchar de verdad. También mayor empatía y capacidad de priorizar. Ya en 2008 existían estudios que mostraban que, en los grupos de trabajo con una sana mezcla de mujeres y hombres, había mejor comunicación, estaban más abiertos a nuevas ideas y la confianza entre los miembros del grupo era mayor. Y el resultado era más eficiencia, mejor rendimiento. Todos ganamos.

Una parte del aumento de representación femenina, especialmente en posiciones de liderazgo, llegará por mujeres que sean autosuficientes (*Lean in*) y se valgan por ellas mismas. Pero, si de verdad valoramos la capacidad de escuchar y de colaborar en nuestros equipos, la opción no es siempre animarles a “usar los codos”. La respuesta es más bien asegurar que tanto las personas que son mejores en hablar claro como aquellas que saben escuchar de verdad, ya sean hombres o mujeres, puedan contribuir.

Con los años estoy más convencida de que no son suficientes los cambios de actitud de las mujeres, se necesitan medidas proactivas. Por ejemplo, un estudio de McKinsey de hace unos años demuestra que, cuando se abre una nueva posición en la empresa, muchos hombres que se postulan cumplen solo con el 50%-60% de los requisitos del puesto. Las mujeres, sin embargo, se presentan cualificadas en un 100% o 120% en la mayoría de los

casos. Es decir, incluso cuando están muy cualificadas las mujeres se muestran más inseguras y son menos insistentes. Cuando se busca talento, es importante contar con un sistema capaz de identificar a estas mujeres, ofreciendo formación para mejorar su asertividad y valorando estas diferencias entre hombres y mujeres.

Todavía hoy, un punto clave en el tema de igualdad de oportunidades es el trabajo doméstico, a menudo el segundo turno para la mujer. De nuevo, en mi discurso de Deusto utilicé como ejemplo los datos de la Encuesta de Salud de España de 2006, que mostraban que las mujeres dedicaban un número de horas a la semana muy superior al de los hombres, tanto en el trabajo doméstico como en el cuidado de los niños (13 y 25 horas más, respectivamente). Ésta sigue siendo una de las diferencias entre los dos géneros en Europa en la actualidad.

Para que cada vez más hombres puedan compartir esa responsabilidad doméstica, necesitamos políticas públicas que permitan mayor flexibilidad en el entorno laboral, dije entonces. Es muy difícil para las mujeres negociar estos acuerdos de forma individual. El impulso para lograr la igualdad es también un impulso para conseguir un mayor equilibrio entre la vida laboral y personal para todos, hombres y mujeres.

Para ello, decía, debemos medir los resultados de los equipos basándonos en datos y no en las horas que pasan en la oficina. El teletrabajo ha de ser una opción. Y los directivos tienen que ser capaces de priorizar, organizar, delegar y descartar malos hábitos —como largas comidas o reuniones de última hora convocadas al final del día—. Todo esto forma parte de una cultura que no favorece a las mujeres. Y estos cambios son más fáciles de abordar de forma estructural que de forma individual.

Hojo sigo creyendo en los cambios que implementamos. Estoy orgullosa de los avances que conseguimos hace 10 años en Banesto para mejorar las cosas. Y estoy orgullosa de los avances y actuaciones en marcha de los últimos años en el Grupo Santander.

Estos avances, lejos de ser una amenaza para los hombres, son una oportunidad de sumar talento laboral y desarrollo social. Todos ganamos.

Así que, si mi feminismo de hace tiempo iba más allá de la autosuficiencia de Sandberg, ¿qué ha cambiado para que entonces no me considerara públicamente feminista y ahora sí?

La tecnología digital tiene mucho que ver. Las redes sociales, en concreto, han modificado completamente el debate sobre la mujer. El movimiento viral #MeToo en respuesta a las acusaciones sobre Harvey Weinstein es el último y espectacular ejemplo del poder de las redes sociales para enfocar el debate y promover el cambio.

**Debemos medir los resultados de los equipos con datos y no en las horas que pasan en la oficina**

La socióloga Zeynep Tufekci, especialista en el impacto de la tecnología, nos ayuda a entender el papel de las redes como catalizador del cambio. En un artículo en el *Financial Times*, habla del poder del activismo público.

Los *hashtags*, dice, se parecen bastante a las manifestaciones. Sirven para hacerle saber a la gente que no está sola. Es decir, tú y yo no solo sabemos lo mismo. Ahora sabemos que otros también lo saben. Y esto es algo que cambia el cálculo de riesgo cuando haces una manifestación pública.

Hasta ahora, quienes cometían abusos sexuales se protegían por el aislamiento que generaban en sus víctimas y la cultura del sentimiento de vergüenza de la sexualidad y del cuerpo femenino.

No en vano, para prevalecer, los gobiernos autoritarios utilizan la represión, pero también el aislamiento. Esto, según Tufekci, “conduce a una espiral de silencio, ya que muchos dan por hecho que sus sentimientos de oposición y rebelión son una excepción y que sus silenciosos vecinos son defensores del régimen”.

Pero en 2017, dice Tufekci, estas formas de control, la represión y el aislamiento, son difíciles de mantener. “Se han abierto las compuertas de la conexión, online y offline, haciendo difícil el control de la gente a través del aislamiento y el miedo”.

Los impactantes relatos de abusos que se han compartido en las redes me han hecho ver que el aislamiento de la mujer es una de las razones que ha permitido el acoso. Y que hay mucho más por hacer de lo que creía. ¿Es éste el mundo que queremos? Me di cuenta de la cantidad de mujeres afectadas que habían guardado silencio por algo que, equivocadamente, consideramos excepcional: la amenaza de la violencia. Pero, al abrirse esas “compuertas de conexión”, creando un espacio para exponer el abuso y demostrando el enorme poder que tiene decir las cosas públicamente, quise ser parte de esa conexión.

Curiosamente, Sheryl Sandberg también ha defendido acabar con esa espiral de silencio. Después de las revelaciones sobre Weinstein comentó: “No se trata solo de él. Ni de los otros hombres que también lo hacen... Se trata de todas las personas a su alrededor que lo saben y que no hacen nada”. Así que sí, son admirables las mujeres autosuficientes, son significativos los cambios que algunos hemos puesto en marcha en nuestro entorno, pero es necesario hacer aún más para cambiar los cimientos de la sociedad; y hacerlo de forma colectiva.

Hojo soy consciente de que decir las cosas públicamente, de forma solidaria con otras mujeres, tiene el poder de cambiar. Soy consciente de estar en una posición privilegiada para hacerlo. Así que, cuando hablo, no lo hago solo por mí misma. Lo hago, junto con la gran mayoría de los hombres que nos apoyan, por todas las mujeres. Por eso mi feminismo es ahora público. Y quizá el tuyo también debería serlo.