

COSME

Committee on the situation
of women in economics

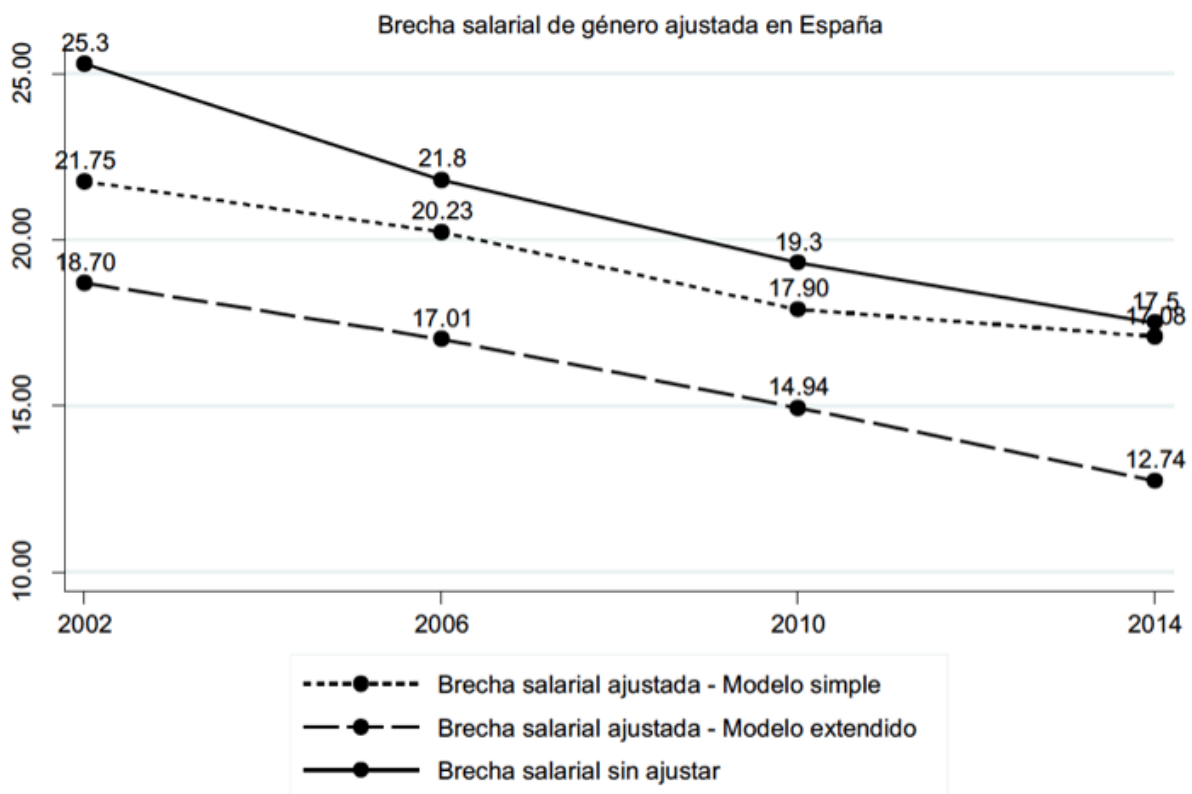
Newsletter 2018: Article

Estilo negociador y confianza: ¿Hay diferencias entre hombres y mujeres?

Antonio Cabrales

University College London

La brecha salarial de género es una de las mayores preocupaciones de las sociedades modernas. Para ilustrar la dimensión del problema en nuestro país, el siguiente gráfico de un artículo de un artículo de Anghel, Conde-Ruiz y Marra (2018) es ilustrativo.



Fuente: EES 2002-2014

Es importante comprender las causas de esta brecha para tomar medidas efectivas en contra de la misma. Una hipótesis que se ha venido investigando en los últimos años es la de que el estilo negociador de las mujeres, y la respuesta a este por parte de los hombres, sea una de las causas que da lugar a esta situación. En este artículo revisaremos la literatura que ha investigado esta hipótesis, y las implicaciones que puede tener, tanto para políticas públicas como para las decisiones privadas.

Igual esto rompe el “suspense” pero la respuesta a mi pregunta es que sí, hay diferencias. Pero la segunda conclusión, no menos importante en mi opinión, es que estas diferencias no son muy grandes. Así que aprendan a negociar. Es útil y le irá mejor. Pero no creo que una mayor formación negociadora vaya a solucionar los problemas de género en el mercado laboral.

Antes de repasar la literatura sobre negociación, déjenme que demos un paseo por otras literaturas en economía y psicología que tienen alguna relación y nos ayudan a poner en contexto la cuestión. Un resumen más detallado lo pueden encontrar en Bertrand (2011). Esto es útil porque la negociación es un proceso social complicado. Las negociaciones suelen recoger aspectos muy variados de una relación económica, pero también personal y social.

Para empezar, las negociaciones tienen que ver con el futuro de una relación. Por ejemplo, ¿qué va a pasar si voy a trabajar en una nueva empresa? ¿Cómo será realmente el entorno allí, me gustará, lo pasaré bien, los compañeros serán agradables? Esto, de manera inmediata nos indica que en la negociación entran cuestiones como las actitudes respecto al riesgo de los individuos. Aquí los resultados de investigaciones previas (Eckel y Grossman 2008 o Croson y Gneezy 2009) indican que las mujeres son por lo general más aversas al riesgo. Algunos resultados teóricos (Roth 1985) sugieren que esto podría dar lugar a un peor resultado en la negociación. Y esto es una primera indicación de que se debe explorar el problema.

Otra cuestión relevante dado que las negociaciones hacen referencia a acuerdos futuros, es que los negociadores deben tener confianza en que las condiciones se respetarán, o que la contraparte es sincera o no esconde algo relevante. ¿Cuántas veces no hemos escuchado, “la empresa me prometió que si iba con ellos me darían X, pero cuando fui, resultó Y”? Por tanto, la confianza es crucial en el resultado. Una forma tradicional en la que se ha estudiado la confianza es mediante un juego de laboratorio. En él, una persona dispone de una cantidad de dinero y puede enviar a otra persona una parte, la que ella quiera, de esa cantidad. La cantidad enviada se multiplica por un factor, habitualmente por tres. El jugador que recibe ese dinero decide qué parte de ese dinero final, igualmente la que quiera, devuelve a la primera persona. Lo que se envía es un indicador de la confianza. Y lo que se devuelve es la reciprocidad, o la “confiabilidad” de la contraparte. Pues bien, un buen número de análisis experimentales muestra que en general las mujeres confían menos que los hombres (Croson y Gneezy 2009). Por otra parte, la confianza en las mujeres es más sensible al “contexto”, esto es, quién es el que envía, en qué condiciones, y otras cuestiones relacionadas con el entorno.

Déjenme que termine este análisis previo hablándoles de otro factor importante en una negociación. Dado que en ésta se van a distribuir bienes entre varios individuos, las actitudes frente a la distribución son también relevantes. Aquí hay menos resultados, así que no me atreveré a ser muy rotundo, pero sabemos algunas cosas. Un metanálisis reciente de Brañas-Garza, Capraro y Rascón (2016) muestra que efectivamente las mujeres son más altruistas que los hombres en contextos experimentales. Es interesante precisar además que un estudio de Andreoni y Vesterlund (2001) encontró que cuando donar es más “barato” es decir, lo que recibe la otra persona cuesta menos en términos de lo que paga el donante, los hombres dan una proporción mayor de su renta. Y lo contrario sucede cuando donar es más caro. Entonces las mujeres son más generosas. Las mujeres son también más aversas a un resultado final desigualdad (Croson y Gneezy 2009).

Aunque como digo podría hablar de más cosas, creo que es evidente que hay material para pensar que los resultados negociadores de hombres y mujeres pueden diferir, en términos generales. Y como la literatura sobre negociación ya tiene muchos años, se han encontrado muchos resultados en este campo. Una revisión de esta literatura (de Stuhlmacher y Walters 1999) encontró que efectivamente hay diferencias en la negociación. Pero estas diferencias son pequeñas en términos cuantitativos, y

quizá insuficientes para explicar las diferencias laborales existentes. Como precaución las autoras señalan que, dado que negociamos muchas veces en nuestra vida, pequeñas diferencias en cada negociación pueden acumularse de manera notable en el tiempo.

Las autoras también encuentran que para una mujer negociar con alguien del otro sexo, sin diferencia de poder, cara a cara, en una negociación integradora (en la que hay muchos asuntos y por tanto se pueden conseguir intercambios beneficiosos de unos asuntos con otros), negociar para otros, o con incentivos, es mejor que lo opuesto.

Otro aspecto que se ha medido de la actitud negociadora de las mujeres es su competitividad. Una revisión de la literatura de Walters, Stuhlmacher y Meyer (1998) encontró que las mujeres son algo más cooperativas que los hombres, medido por las demandas (inicial, final, media o tasa de concesión), o por su actitud verbal (si usan la amenaza, la descalificación, o el compromiso posicional). Pero la diferencia cuantitativa no es grande, y explica solo un 1% de la variación, así que tampoco explicaría mucho de los resultados laborales.

Una cuestión potencialmente importante es con quién queremos negociar. Puede que las mujeres sean excluidas de las negociaciones, y esto disminuye su probabilidad de conseguir cambios. Hernández-Arenaz e Iriberry (2018) examinan esta pregunta de forma muy curiosa, usando datos del programa de televisión, "Negocia como puedas." Este programa es un concurso en el que los participantes tienen que encontrar a una persona por la calle que les conteste a una pregunta sencilla, y si la contesta correctamente, tienen tres minutos para llegar a un acuerdo sobre cómo repartirse 100 euros. Si llegan al acuerdo, este se implementa, y si no, nadie se lleva nada. En su artículo, los autores muestran que los hombres prefieren negociar con hombres, independientemente del tema de la pregunta (es decir, incluso por encima de los estereotipos acerca de los conocimientos de los distintos sexos sobre diferentes temas). Además, se observa que los resultados son mejores para los hombres concursantes que buscan negociar con mujeres, alrededor del 2.3% más. Las mujeres concursantes ganan un 19% menos negociando con hombres. Hernández-Arenaz e Iriberry (2018b), confirman estos resultados en el laboratorio.

Un último intento de explicar diferencias laborales por la negociación viene de los estudios pioneros de Linda Babcock. Su hipótesis es que quizá el problema no era tanto cómo lo hacían las mujeres cuando negociaban. Igual el problema es que las mujeres no negocian. Es decir, no inician una negociación cuando hacerlo les ayudaría a mejorar su situación. En su libro *Las mujeres no se atreven a pedir* (Babcock y Laschever 2005) nos cuenta que entre estudiantes de MBA en Carnegie Mellon el primer salario es un 7.5% menor para mujeres. Pero esto es porque solo el 7% de ellas intenta negociar tras la oferta de la empresa, mientras que un 57% de los hombres lo hace.

Este resultado de campo se completa con una batería de experimentos (Small, Gelfand, Babcock y Gettman 2007) donde se juega al Boggle y se anuncia que se pagará una cifra entre 3\$ y 10\$. Un grupo sabe que es negociable y otro recibe una señal ambigua de que se puede negociar. El 13% de los hombres negocia y ninguna mujer negocia en el grupo donde no se dice nada. Cuando se recibe la señal ambigua, el 59% de los hombres negocia, por el 17% de las mujeres. Parece una buena replicación de los datos de campo, ¿no? Ya está, pensará algún lector. Esta es la respuesta, las mujeres tienen menos porque no piden. Pues que pidan, y ya está.

Sí y no. En un experimento posterior, Bowles, Babcock y Lai (2007) descubrieron que no es por casualidad que las mujeres no se atreven a pedir. La razón es simple: *las mujeres sufren si se atreven a pedir*. En un par de experimentos muy reveladores, se pregunta a unos participantes que evalúen numéricamente cómo de deseable es contratar o promocionar a un candidato. Unos participantes evalúan a un hombre y otros a una mujer. Los candidatos son idénticos, aparte del sexo, excepto que

unos candidatos negocian su salario, bien inicial o bien de promoción, y otros no. El resultado es llamativo, todos los candidatos tienen una evaluación peor si negocian al ser contratados o promovidos. ¡Pero las mujeres tienen una penalización mayor! Más del doble en el caso de una contratación, y hasta cinco veces más grande para una promoción. De manera que no es evidente que la recomendación individual a las mujeres de negociar más duro sea buena. Parece claro que si se va a conseguir algo es de manera colectiva.

¿Dónde nos deja esto? Pues un poco planchados, la verdad. No vamos a mejorar la situación de las mujeres llevándolas a clases de asertividad, o de negociación. Aunque de manera individual, son muy útiles, a mí al menos me han ido bien para entenderme a mí mismo y a los demás. Y hay alguna evidencia de que es efectivamente útil (Movius 2008). Pero para resolver el problema de la brecha salarial de género, quizá haya que mirar a otro lado.

Referencias

Andreoni, J., & Vesterlund, L. (2001). Which is the fair sex? Gender differences in altruism. *The Quarterly Journal of Economics*, 116(1), 293-312.

Anghel, B., Conde-Ruiz, J. I., & de Artíñano, I. M. (2018). *Brechas Salariales de Género en España* (No. eee2018-06). FEDEA.

Bowles, H. R., Babcock, L., & Lai, L. (2007). Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations: Sometimes it does hurt to ask. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 84-103.

Babcock, L., & Laschever, S. (2005). Las mujeres no se atreven a pedir: saber negociar ya no es sólo cosa de hombres. Editorial AMAT.

Bertrand, M. (2011). New perspectives on gender. In *Handbook of labor economics* (Vol. 4, pp. 1543-1590). Elsevier.

Brañas-Garza, P., Capraro, V., & Rascon, E. (2016). Gender differences in altruism: Expectations, actual behaviour and accuracy of beliefs.

Croson, R., & Gneezy, U. (2009). Gender differences in preferences. *Journal of Economic literature*, 47(2), 448-74.

Eckel, C. C., & Grossman, P. J. (2008). Men, women and risk aversion: Experimental evidence. *Handbook of experimental economics results*, 1, 1061-1073.

Hernández-Arenaz, I., & Iriberry, N. (2018a). Women ask for less (only from men): Evidence from alternating-offer bargaining in the field. *Journal of Economic Behavior and Organization*, en prensa.

Hernandez-Arenaz, N. I. (2018b). DP12561 Gender Differences in Alternating-Offer Bargaining: An Experimental Study.

Movius, H. (2008). The effectiveness of negotiation training. *Negotiation Journal*, 24(4), 509-531.

Roth, A. E. (1985). A note on risk aversion in a perfect equilibrium model of bargaining. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 207-211.

Small, D. A., Gelfand, M., Babcock, L., & Gettman, H. (2007). Who goes to the bargaining table? The influence of gender and framing on the initiation of negotiation. *Journal of personality and social psychology*, 93(4), 600.

Stuhlmacher, A. F., & Walters, A. E. (1999). Gender differences in negotiation outcome: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 52(3), 653-677.

Walters, A. E., Stuhlmacher, A. F., & Meyer, L. L. (1998). Gender and negotiator competitiveness: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 76(1), 1-29.