

■
Adam Oliver, *Reciprocity and the Art of Behavioural Public Policy*,
Cambridge University Press, 2019, 208 pp.

Por Adriana Ramírez Ruiz, estudiante del doctorado en Políticas Públicas, CIDE

“**N**o seas egoísta, sé recíproco!” (p. 177) es la frase con la que Adam Oliver cierra su libro y es, también, el eslogan de su propuesta académica. Su obra versa sobre la centralidad del concepto de reciprocidad en la sociedad y cómo las políticas públicas son las encargadas de asegurarla. Su argumento es construido en gran medida con base en las críticas de la percepción económica del hombre intrínsecamente egoísta. Además, conecta postulados de diversas disciplinas como la antropología, las ciencias conductuales y la economía para darle peso argumentativo a la variable de reciprocidad como eje del comportamiento humano.

El texto encaja con ideas de la teoría organizacional y de la gerencia pública. Entre las ideas compartidas por la teoría organizacional y las expresadas en este libro se encuentran: *a)* el comportamiento de un actor con base en reglas y significados, y *b)* el uso de experiencias previas como marco del comportamiento.

Respecto al primer punto el autor pretende que mediante las políticas públicas se modifiquen tanto el comportamiento de los servidores públicos como de los ciudadanos para que se comporten de manera recíproca. Esto desde un marco donde la reciprocidad es inherente a la naturaleza del hombre. March (2006), exponente de la teoría organizacional, menciona que las reglas y prácticas organizadas en estructuras con significados dan el comportamiento de un actor en un momento determinado. Es decir,

DOI: <http://dx.doi.org/10.29265/gypp.v31i1.1020>

si las políticas públicas son vistas como prácticas y reglas, la propuesta de Oliver enmarcada en este libro es viable bajo el razonamiento de March (2006), siempre y cuando la nueva forma de las políticas públicas refleje la naturaleza del ser humano y, por ende, tenga legitimidad. En el segundo punto, Oliver destaca la importancia de la experiencia previa y cómo afecta el funcionamiento de la reciprocidad. Esto se relaciona con la teoría del *sense making*, que menciona que, a través de un mundo de experiencias, algo toma sentido, y el sentido común entre individuos se debe a que la interpretación se da a través de la sociabilización apoyada del lenguaje (Weick, 2001).

Además, Oliver vincula su propuesta con una de las mayores preocupaciones de la gestión pública: la mejora del desempeño de los servidores públicos. Reconoce que la medición del desempeño está marcada por factores culturales (De Lancer, 2015) al mencionar que su funcionamiento solo será válido si hay un acuerdo entre ciudadanos y servidores públicos en el diseño de sus indicadores del desempeño y sus incentivos.

En términos generales el libro busca fundamentar cómo la reciprocidad es un motivador de la conducta humana que permite que las personas alcancen sus objetivos individuales en colectividad. Sin embargo, para su creación y mantenimiento necesita de una tercera persona que aplique una reciprocidad negativa y corrija las posibles malversaciones. Por ello lo que este libro propone es generar políticas públicas que se dediquen a mantener y crear reciprocidad. Esto a través de diversas técnicas como: *a)* discursos que señalen el beneficio colectivo de la reciprocidad, *b)* descentralización de los organismos gubernamentales debido a que el tamaño reducido de los grupos ayuda a controlar las acciones egoístas que socavan la reciprocidad *c)* la redistribución del bienestar y la riqueza para que se elimine la jerarquía entre individuos y se pueda llevar a cabo una reciprocidad en igualdad de condiciones, *d)* la implementación del pago por desempeño para establecer las reglas de la reciprocidad de los servidores públicos, donde siempre y cuando los actores relevantes estén de acuerdo con las reglas establecidas existirá una justa compensación y castigo o *e)* el uso del modelo de gobernanza de reputación, donde una mala reputación es castigada con la disminución de usuarios o clientes de un servicio, esta disminución sería un ejemplo de reciprocidad negativa.

El libro está compuesto por diez capítulos que observan de forma integral el fenómeno de la reciprocidad. El capítulo 1, “Setting the Scene”, establece el marco conceptual desde el que se parte, el supuesto base y sus posibles problemas. El principal concepto es el de reciprocidad, que el autor define como “tratar a otros igual que te trataron a ti”, acción que debe ser realizada de manera voluntaria y sin acuerdo de un intercambio. También se presentan los conceptos de reciprocidad

altruista, reciprocidad negativa, reciprocidad directa reciprocidad indirecta y reciprocidad actitudinal (por instinto). La reciprocidad altruista se da cuando una acción amable es respondida con amabilidad, la reciprocidad negativa se visualiza cuando la falta de amabilidad es castigada, la reciprocidad directa es aquella que surge cuando alguien ofrece un regalo y algo se le es devuelto para compensar, la reciprocidad indirecta es aquella que se basa en experiencias previas propias o de la comunidad (asociado con la reputación) para hacer algún regalo o gesto amable, y *reciprocidad actitudinal* son reacciones automáticas a un intercambio. El supuesto base es que la reciprocidad nace para mantener los lazos de la humanidad y que esto nutre la cooperación. Para que la reciprocidad se mantenga debe ser fomentada por la política pública. Finalmente, los principales problemas de la reciprocidad son la información imperfecta y el amplio tamaño de los grupos sociales.

En el capítulo 2, “Animals and Infants”, se discute la reciprocidad instintiva con ejemplos de su presencia en animales y niños. Además, pone a la reciprocidad instintiva como base para la reciprocidad más deliberativa y compleja, que es la que atañe al ser humano y la que persigue Oliver en su propuesta. Después, compara los hallazgos con los supuestos de racionalidad económica y encuentra que, “los chimpancés son más racionales que los hombres en juegos de cooperación abstractos y similares” (p. 30). Esto se debe a que los hombres se interesan más en las acciones de los otros individuos que en obtener la maximización de sus beneficios, es decir prefieren no cooperar con un individuo que no será recíproco con ellos aun cuando esa cooperación lleve a conseguir más beneficios. En contraste con los chimpancés, los niños “reaccionan de manera egoísta en los juegos y solo reaccionan de acuerdo con una preocupación de reciprocidad cuando crecen” (p. 36), probablemente por miedo a ser castigados por ser egoístas.

El capítulo 3, “A Pinch of Anthropology”, argumenta cómo la reciprocidad fue fundamental para la formación de las sociedades y cómo aún es un principio rector en las comunidades tribales. Para ello, el autor desarrolla la teoría de la selección grupal, según la cual las personas más sociables que tenían las competencias necesarias para sostener la cooperación fueron seleccionadas. Esto dio pie a la evolución cultural psicológica que estableció a la reciprocidad como normativa. En cuanto a la reciprocidad en comunidades tribales, Oliver señala que se representa por la reciprocidad directa y por la reciprocidad negativa. La primera obliga a devolver un regalo o favor, mientras que la segunda funciona junto con la reputación como refuerzo a las normas grupales.

El capítulo 4, “A Dash of Behavioural Economics”, cuestiona la aseveración de que el hombre es naturalmente egoísta y busca maximizar su utilidad como regla

general para todos los momentos. Para ello, el autor hace un recuento de las teorías de la reciprocidad y de los juegos más importantes de la economía a la luz de su propuesta. Entre los resultados más importantes se encuentra que las repeticiones en el juego del prisionero dan como equilibrio la cooperación y que en esquemas de beneficios mutuos el egoísmo tiende a ganar a la reciprocidad cuando se juega varias veces sin castigo a los transgresores. Oliver concluye que la principal motivación humana es un deseo de actuar recíproca y cooperativamente, pero dependiendo del contexto (intenciones y resultados).

En el capítulo 5, “The Domain of Reciprocity”, el autor se cuestiona si la reciprocidad puede ser aplicada al mercado, problematiza la elección racional y la dicotomía de la naturaleza del hombre altruista o egoísta. Parte de la división que realiza Mauss de las interacciones humanas, como una futura retribución no especificada, y de las transacciones como un intercambio justo. Oliver concluye que la reciprocidad está en la misma naturaleza del intercambio y que, por lo tanto, el mercado también incluye a la reciprocidad. De acuerdo con la teoría de la elección racional, el individuo busca maximizar la utilidad. Sin embargo, Oliver menciona que la mejor aproximación es buscar maximizar las oportunidades y elecciones, pues las personas a menudo toman decisiones subóptimas. En cuanto a la dicotomía establecida en la naturaleza del hombre que consta del puramente altruista al egoísta que busca maximizar, advierte que, si se hacen reglas para las personas egoístas, se elimina la motivación de las personas altruistas y por ende se resalta al egoísmo. El autor afirma que los seres humanos no son egoístas o altruistas, sino recíprocos.

El capítulo 6, “The Dark Side of Reciprocity”, expone el lado negativo de la reciprocidad, que se presenta cuando el grupo no va de acuerdo con los objetivos de la sociedad o cuando hay una experiencia negativa de reciprocidad. En el primer supuesto se pone como ejemplo a grupos organizados que usan la reciprocidad dentro del grupo y que afuera van generando daños a la sociedad. Este fenómeno se da porque la gente no simpatiza con quienes considera *outsiders* o extraños a su grupo. En el segundo supuesto se encuentran tres consecuencias de que un acto de reciprocidad se lleve al cabo de manera incorrecta: *a)* generar resentimiento al individuo que otorgó un regalo por no poder corresponder la reciprocidad o por tener una reciprocidad involuntaria; *b)* iniciar un ciclo de represalias al decidir no hacer un acto de reciprocidad y ser castigado, y después tratar de castigar al iniciador del acto de reciprocidad; *c)* desarrollar amiguismo y nacionalismo, es decir hacer lazos solo con ciertas personas, lo cual puede reforzar la alienación y hacer sentir a otras personas como *outsiders* y provocar el primer supuesto.

En el capítulo 7, “Nutring Reciprocity in Public Policy”, el autor esboza las circunstancias necesarias para nutrir la reciprocidad: el lenguaje, el tamaño pequeño del grupo y la reducción de inequidad. Respecto al lenguaje, Oliver señala que se debe enfatizar la idea de reciprocidad en el discurso, aclarando que cada acción colectiva dirigida a un grupo objetivo también da beneficio a los demás. En cuanto al tamaño de grupo hace alusión a la tragedia de los comunes, donde sin una intervención de un tercero (órgano de reciprocidad negativa) en un grupo grande el interés egoísta dominará. Se puede ayudar a la disminución del tamaño de los grupos a través de los procesos de descentralización con estándares mínimos de regulación. Por último, Oliver menciona que se debe reducir la inequidad de la riqueza y bienestar, pues su concentración en pocas manos generará un sentimiento de haberse quedado fuera. Este sentimiento de outsider mina la motivación y por lo tanto la confianza y reciprocidad.

El capítulo 8, “Reciprocity-Informed Policy Design”, alude a la presencia de la reciprocidad en la estrategia del pago por desempeño, las condiciones existentes para que la estrategia funcione y la introducción al modelo de gobernanza de reputación como otra alternativa del uso de la reciprocidad en la mejora al desempeño. En primera instancia, el autor presenta evidencia de cómo el pago por desempeño parece conducir a acciones recíprocas, entendidas como un esfuerzo justo por la paga justa. Oliver menciona las condiciones para que funcione correctamente el pago por desempeño: *a)* las reglas para el pago por desempeño deben ser consensuadas con los servidores públicos o serán vistas como intento de control; *b)* debe haber coherencia entre el indicador y lo que los servidores públicos entienden como servicio de calidad; y *c)* la paga debe ser atractiva para el servidor público y no tan generosa para producir problemas con quien lo paga (los ciudadanos). Posteriormente, se presenta el modelo de gobernanza de reputación, que difunde los indicadores de reputación de las organizaciones. Este modelo funciona con base en el miedo de que se traicione la confianza pública y que el público castigue a aquellas organizaciones con mala reputación (reciprocidad negativa). El autor hace un recorrido del caso de los hospitales que mejoraron su desempeño con esta técnica.

En el capítulo 9, “Towards a Political Economy of Behavioural Public Policy”, se delinea la postura de la tradición económica liberal y las limitaciones de la racionalidad económica como las bases de la propuesta del autor. Dicha propuesta descansa en la necesidad de incorporar la reciprocidad en las políticas públicas para que puedan florecer las metas de las personas. Se reitera que la racionalidad económica tradicional se limita a las decisiones deliberadas. Sin embargo, Oliver reconoce que existen decisiones que se toman rápidamente y que fallan en la maximización de la utilidad. La razón de esto es la existencia de características *Gestalt* de un evento, que

son los sesgos que tienen las personas para percibir las cosas. Estos eventos mal percibidos importan porque de ello depende cómo se visualicen ciertas experiencias que llevarán a decisiones futuras. Finalmente, el autor señala que el papel de los hacedores de políticas es proveer oportunidades para que la gente florezca de manera equitativa animando a la reciprocidad y la cooperación pues esta ayuda a la gente a alcanzar sus metas.

El capítulo 10, “Summing up”, resume las ideas principales del libro, donde menciona que la mayor parte del tiempo somos *homo reciprucrus* pero debe existir algún nivel de control para que florezcan las oportunidades de manera equitativa. Por lo tanto, se deben crear las condiciones para que la reciprocidad nazca y se sostenga.

La estructura del libro permite una fácil lectura. Todos los capítulos tienen el orden apropiado para fines explicativos y los conceptos se recuperan y conectan de manera armoniosa. El autor combina de manera adecuada diferentes teorías que sustentan su argumento y presenta mucha evidencia empírica de soporte. Sin embargo, su propuesta puede caer en un estiramiento conceptual ya que el autor incorpora muchas variaciones de reciprocidad (reciprocidad indirecta, reciprocidad altruista, etc.) causando imprecisión del término. Además, su argumento puede llegar a ser tautológico debido a que la reciprocidad es el fin buscado, pero para llegar a ella se hace uso de la reciprocidad negativa (una variante del mismo término).

Si bien muchas de las problemáticas expuestas contra la teoría racional ya habían sido debatidas, lo novedoso de la propuesta de Oliver es solucionarlas a través de un concepto como la reciprocidad. El autor lo logra mediante estrategias específicas que convierten a las políticas públicas en un medio que crea y mantiene la reciprocidad. Finalmente, *Reciprocity and The Art of Behavioural Public Policy* de Adam Oliver es un texto que brinda un camino nuevo a la investigación de políticas públicas, sobre todo en estudios empíricos que busquen conocer las implicaciones de la implementación de estrategias orientadas a la reciprocidad que permitan una extensión al trabajo de Oliver y resalten la importancia de aplicar el concepto de reciprocidad por medio de las políticas públicas. ☞

REFERENCIAS

- De Lancer, J. (2015), “Performance Measurement Evaluation”, en M.E. Guy, *Public Administration Evolving: From Foundations to the Future*, Nueva York, Routledge, pp. 219-235.
- March, J.G. (2006), “Elaborating the ‘New Institutionalism’”, *The Oxford Handbook of Political Institutions*, pp. 3-20.
- Weick, K. (2001), *Making Sense of the Organization*, Oxford, Blackwell.