

Gestión Humana en las Estaciones de Clasificación y Aprovechamiento de las asociaciones de recicladores de oficio en Bogotá: Un estudio exploratorio en Ecoalianza.

Autora: Erika Tatiana Sánchez Joya

Correo: erika-sanchez1@upc.edu.co

Artículo de reflexión

a. Resumen

El propósito de este artículo es caracterizar la gestión humana de las Estaciones de Clasificación y Aprovechamiento (ECA) de residuos sólidos que hacen parte de la red de organizaciones de la Asociación Ecoalianza Estratégica de Recicladores que opera en Bogotá, en el marco de los procesos de formalización del reciclaje conforme a la nueva normatividad estipulada por el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio (2016).

Este estudio descriptivo posibilita hacer una propuesta de mejoramiento de esta gestión, de tal manera que dichas pequeñas unidades económicas cumplan de mejor forma su misión social y ambiental bajo el nuevo esquema del servicio público de aseo en Bogotá, en la actividad del aprovechamiento de residuos sólidos.

Palabras Clave

Aprovechamiento y reciclaje; Estación de Clasificación y Aprovechamiento (ECA);

sistema público de aseo; gestión humana; formalización de organización de recicladores.

b. Abstract

The purpose of this article is to characterize the human management of the Solid Waste Classification and Exploitation Stations (ECA) that are part of the network of organizations of the *Ecoalianza Estratégica de Recicladores* Association that operates in *Bogotá*, within the framework of the processes of formalization of this activity in accordance with the new regulations stipulated by the Ministry of Housing, City and Territory (2016).

This descriptive study makes it possible to make a proposal to improve this management in such a way that these small economic units fulfill a better social and environmental mission under said new scheme of the public cleaning service in *Bogotá*.

Keywords

Exploitation and recycling; Sorting and Exploitation Station (ECA); public grooming system; human management; formalization of organization of recyclers.

c. Introducción

Este artículo de divulgación, como expresión del proyecto de grado desarrollado en el año 2020, se enfoca a la gestión humana existente en un tipo de pequeña organización (de servicios) denominada ECA (Estación de Clasificación y Aprovechamiento) que de acuerdo con el Decreto 2981 de 2013, artículo 2º: “Son instalaciones técnicamente diseñadas con criterios de ingeniería y eficiencia económica, dedicadas al pesaje y clasificación de los residuos sólidos aprovechables, mediante procesos manuales, mecánicos o mixtos y que cuenten con las autorizaciones ambientales a que haya lugar.”

La ECA (como las bodegas que almacenan residuos sólidos) hace parte de la cadena de recuperación de materiales en la Ciudad, siendo adquiridos a los recicladores de oficio (por ejemplo: vidrio, papel, cartón, plásticos, metales), para reclasificarlos, almacenarlos, empacarlos y comercializarlos con la industria que recicla en sus procesos productivos estos materiales (Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C., DANE y OEI, 2004).

Estas unidades como bodegas de material reciclable, provienen de actividades informales en el contexto urbano del país, que según el Departamento Administrativo

Nacional de Estadística (DANE, 2001), siguiendo las orientaciones de la OIT, define la informalidad como “aquellas empresas no constituidas en sociedad, es decir, empresas de los hogares. En la práctica, son aquellas empresas propiedad de personas naturales y sociedades de hecho, que no llevan contabilidad completa, es decir, no tienen balance general ni estado de pérdidas y ganancias, aunque pueden llevar registros de egresos e ingresos y no tienen registro mercantil o no lo renovaron en el último año”. (Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C., DANE y OEI, 2004, p. 13).

No obstante, siguiendo este mismo estudio (p.14), la economía de lo informal se reconoce también por: No pago de salarios estables y regulares; no ofrece seguridad social, posibilidades de ascenso o recalificación, irregularidad en jornadas de trabajo, mínima división del trabajo, no utilización de tecnología, bajo margen de ganancia, entre otras características que lleva a constituir una economía de supervivencia.

En la cadena de recuperación de materiales participan también bodegas grandes (con capacidad para más de 10 toneladas de material) y especializadas (que solo se encargan del acopio de un determinado producto) que imponen las condiciones de

comercialización tanto a los recicladores de oficio, como a las bodegas de menor tamaño (con capacidad hasta 10 toneladas de material) en el marco de una actividad económica donde predomina la informalidad (Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C., DANE y OEI, 2004).

Según el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio (Decreto 596, 2016, p. 17) el reciclador de oficio es aquella “Persona natural que realiza de manera habitual las actividades de recuperación, recolección, transporte, o clasificación de residuos sólidos para su posterior reincorporación en el ciclo económico productivo como materia prima; que deriva el sustento propio y familiar de esta actividad”.

Una ECA maneja varias toneladas diarias de materiales conforme al rendimiento de las rutas que desarrollan los recicladores de oficio diariamente y el tipo de residuos sólidos que le vendan conforme a la labor de este trabajador que ejerce de manera autónoma y a destajo.

La ECA comercializa los materiales provenientes de los recicladores de oficio, y puede hacer parte de una red de organizaciones de economía solidaria (de recicladores de oficio) para formalizar la actividad de aprovechamiento en la ciudad.

Eso significa que también debe cumplir determinados requisitos para operar dentro del marco del nuevo esquema de aprovechamiento definido por el Estado mediante el Decreto 596 de 2016, expedido por el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio (MVCT), entre otras regulaciones.

En el presente estudio, fue de interés la ECA que labora en el marco de la Asociación ECOALIANZA. Según una publicación de ENDA Colombia y la Universidad Piloto de Colombia (2012), la Asociación Ecoalianza Estratégica De Recicladores es una asociación de recicladores de segundo nivel fundada en el año de 2012, dentro del sector de servicios de reciclaje y aprovechamiento, como asociación de economía solidaria de carácter privado para fortalecer las condiciones de comercialización y el trabajo de los recicladores de oficio, dada su tradicional posición desfavorable en la cadena productiva del reciclaje (o de recuperación de materiales aprovechables).

El interés de este estudio descriptivo y de carácter exploratorio, es acercarse a la gestión humana de estas pequeñas unidades económicas (ECA) por su importante papel dentro del nuevo esquema de aprovechamiento, debido a que poco se conoce de su lógica de organización del

trabajo (dado que proviene por lo general de antecedentes de una economía informal) y de los retos que debe emprender para integrarse y permanecer adecuadamente como parte de la cadena (y esquema) que exige nuevos requisitos para la prestación de estos servicios de aseo, con los rendimientos operativos y financieros que corresponden como microempresa de comercialización de bienes tangibles.

Se toma en cuenta que, según Niebles et al. (2019), como cada organización es un organismo autónomo y particular, se deben reconocer cuáles son las características más destacadas y, según ellas, establecer el tipo de gestión humana que más le beneficia (p. 118); así mismo, no se deja de lado la idea que, según Maturana y Andrade (2019), la mayoría de MiPymes en América Latina (...) desarrollan prácticas de gestión humana de manera informal, tales como reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, capacitación y desarrollo (p.106).

En ese sentido surge la pregunta: ¿Una ECA, bajo las nuevas condiciones que promueve (y exige) el esquema de la actividad de aprovechamiento del servicio público de aseo, debe cambiar la gestión humana que realiza ahora para sacar mejor provecho de sus capacidades (habilidades humanas) y

recursos, cumpliendo por tanto con sus objetivos económicos, sociales y ambientales? En esto puede estar supuestamente también vinculada la manera como se gestiona el trabajo de sus operarios.

Para responder a la anterior pregunta, se ha pretendido resolver los siguientes objetivos en el marco del proyecto definido:

- Realizar una caracterización de la gestión humana en la ECA vinculada con la Asociación Ecoalianza Estratégica de Recicladores en Bogotá.
- Formular una propuesta de mejoramiento de la gestión humana de la ECA.

Se partió de la idea que en la ECA existe un predominio de la gestión tradicional o empírica que conduce, entre otros aspectos, a que no se conforme un sistema de gestión del desempeño que articule los factores motivacionales con los factores higiénicos Herzberg (citado por Chiavenato, 2007, p.54) y las condiciones básicas para desarrollar el trabajo; así como una carencia de incentivos conforme a cargas reales de trabajo, lo cual se expresaría en suma como deficiencia en la gestión humana para promover la productividad y bienestar del personal en la ECA.

Esto tiene como consecuencias hipotéticas que las cargas de trabajo sean variables y

posiblemente inequitativas, que exista una dificultad para alinear el desempeño del personal a la estrategia empresarial, manteniendo deficiente compromiso del personal con el trabajo asignado y, además, pérdidas de tiempo en el manejo de materiales.

d. Marco Contextual

Este punto, presenta principalmente el marco jurídico con el que cuentan las ECAs.

La actividad económica de la ECA se enmarca en los propósitos y esfuerzos de las asociaciones que se encuentran en procesos de formalización ante el Estado, por su actividad de aprovechamiento de residuos sólidos en el servicio público de aseo.

En este caso, la ECA objeto de estudio hace parte de la red de la Asociación Ecoalianza Estratégica de Recicladores, entidad que se puede clasificar según el CIIU en la actividad 3830 dado que esta incluye: “La recuperación de materiales a partir de una corriente de desechos por medio de: - La separación y clasificación de materiales recuperables de corrientes de desechos no peligrosos (ej.: basura). - La recuperación, separación y clasificación en categorías distintas de materiales recuperables mezclados, como: papel y cartón, y de artículos de papel o cartón, plásticos, productos metalúrgicos y

metalmecánicos, (...)” (Cámara de Comercio de Bogotá).

Ecoalianza y sus organizaciones de base laboran en casi todas las localidades de Bogotá y bajo la nueva normatividad del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, buscan ser reconocidas ante el Estado y las comunidades de la Ciudad como prestadores del servicio público de aseo en la actividad complementaria de aprovechamiento.

Ecoalianza actualmente desarrolla actividades de aprovechamiento en Bogotá, dentro de la cadena productiva de reciclaje, conforme al régimen progresivo de formalización en el sistema de aseo público de la ciudad y ante el gobierno nacional en cabeza del Ministerio De Vivienda, Ciudad y Territorio, en atención al Decreto 596 de 2016. No obstante, esta Asociación de acuerdo con su propósito fundacional de economía solidaria también incluye acciones por la inclusión social y el mejoramiento de la calidad de vida de sus recicladores de oficio asociados. En este sentido su misión es: “... ser líderes en la prestación del servicio público de aseo en la actividad de aprovechamiento, teniendo como base la inclusión social y procesos ambientales sostenibles que buscan la dignificación y la mejora de la calidad de vida de los

recicladores y de sus familias, en el marco integral de la cadena productiva establecida para el manejo de los residuos sólidos y la conservación ambiental” (Ecoalianza de recicladores, 2020).

Este Decreto 596 de 2016 dispuso un término de cinco (5) años – desde el momento en que se registra la entidad en la Superservicios - para efectos de cumplir de manera progresiva con determinadas obligaciones administrativas, comerciales, financieras y técnicas, que reglamentó mediante la Resolución 276 de abril 29 de 2016 (Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, 2016)

Cabe anotar que la actividad de aprovechamiento de residuos sólidos, en la cual se están formalizando asociaciones de recicladores de oficio como Ecoalianza, está incluida por la Ley 142 de 1994, específicamente en el artículo 14.24, que define el servicio público municipal de aseo.

Conforme al Decreto 2981 de 2013, artículo 2º, el aprovechamiento “Es la actividad complementaria del servicio público de aseo que comprende la recolección de residuos aprovechables separados en la fuente por los usuarios, el transporte selectivo hasta la estación de clasificación y aprovechamiento o hasta la planta de aprovechamiento, así

como su clasificación y pesaje.” (Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, 2013).

Particularmente, el Decreto 596 de 2016 y la Resolución 276 de 2016 del Ministerio de Vivienda, Ciudadanía y Territorio (que modifican y adicionan el Decreto 1077 de 2015), establecen los nuevos lineamientos del esquema operativo de la actividad de aprovechamiento del servicio público de aseo y además las obligaciones (fases de progresividad) para desarrollar el proceso de formalización de las organizaciones de los recicladores de oficio.

En esto, se destaca el Plan de fortalecimiento empresarial que ordena el artículo 13 de esa Resolución, el cual deberán formular y presentar cada una de estas organizaciones con los siguientes elementos: Organización, Administración, Comercialización, Financiación, Operación y Mantenimiento; así como en las funciones transversales de Dirección y Planeación e Información; de acuerdo con los lineamientos del Anexo I de la citada Resolución.

Plan que debe contener objetivos, metas, actividades, cronogramas, costos y fuentes de financiación. “Este Plan deberá contemplar un horizonte de planeación de corto plazo cuatro (4) años, mediano plazo (8) años y largo plazo doce (12) años.” (Ministerio de

Vivienda, Ciudad y Territorio (MVCT), 2016, p.11).

En este plan se conectan algunas actividades que desarrolla la ECA, como las operativas y comerciales, dado su importante papel para ayudar a cumplir el **requisito de la integralidad** en el esquema operativo para la prestación de servicios públicos de aseo, actividad del aprovechamiento.

Según la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (Superservicios, 2018, p.10): “El artículo 2.3.2.5.2.1.5. del Decreto 1077 de 2015 del MVCT indica que: “La persona prestadora deberá responder por la actividad de aprovechamiento de forma integral que incluye i) la recolección de residuos aprovechables, ii) el transporte selectivo hasta la estación de clasificación y aprovechamiento (ECA), y iii) la clasificación y pesaje de los residuos en la estación de clasificación y aprovechamiento (ECA).” Por lo anterior, la remuneración vía tarifa por la prestación de la actividad de aprovechamiento como parte del servicio público de aseo debe corresponder al cumplimiento de la integralidad en el esquema operativo, siendo el prestador inscrito en el Registro Único de Prestadores de Servicios Públicos (RUPS) quien debe realizar y responder por las actividades

conjuntas de recolección, transporte, y clasificación y pesaje en una ECA.” Esa responsabilidad de recolectar y transportar residuos sólidos aprovechables a la ECA la ejerce el prestador inscrito en el RUPS por medio de sus recicladores de oficio asociados.

De otro modo, sin la ECA no sería posible que la Asociación pueda cumplir adecuadamente este requisito del nuevo esquema y a la vez que esta entidad de economía solidaria obtenga (como prestador de servicio público de aseo), la remuneración tarifaria que ha sido estipulada en el año 2015 por la Comisión de Regulación de Agua potable y saneamiento (CRA). La ECA se encarga por tanto de garantizar adecuadamente esa clasificación y pesaje de materiales aprovechables que determina la nueva normatividad. Pero igualmente, siguiendo un informe de la Superservicios (2018, p. 11 a 13), debe garantizar de cierto modo también la comercialización de materiales como complemento de ese nuevo esquema. Este mismo informe (p. 12) define: “Comercialización: Este proceso no forma parte constitutiva de la actividad de aprovechamiento, pero es importante para el análisis puesto que es ahí donde se realiza la transacción del mercado de material aprovechable. En ese sentido, esta

transacción reviste especial importancia dado que la factura de venta es el soporte que permite registrar la cantidad del material que cumple con la integralidad establecida en la norma en la actividad de aprovechamiento y a través de la cual se reconoce el pago de la tarifa (SSPD- Informe organizaciones proyecto, 2017).”

Dicha remuneración vía tarifa garantiza un ingreso a los recicladores de oficio (además del que obtienen por la venta de materiales a la ECA) y provee de recursos a la asociación que asume la formalización, para desarrollar el plan de fortalecimiento empresarial correspondiente (siguiendo el artículo 2.3.2.5.3.5 de Decreto 1077 de 2015 del MVCT).

e. Marco Conceptual

La administración de recursos humanos moderna (ARH) procura dejar de tratar a los empleados como recursos o insumos y más bien tratarlos como personas y como tales reconocer que tienen personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivación y objetivos personales. (Chiavenato, 2007, p. 43)

Por otro lado, siguiendo a Calderón, Naranjo & Álvarez (2010): “La gestión humana aporta a la productividad de la empresa, pues al formar y motivar a las personas, las vuelve

más eficientes, y ello minimiza costos; además, al fomentar prácticas de alto rendimiento, reduce los tiempos del ciclo productivo (Birdi et al., 2008; de Menezes, Wood y Gelade, 2010), agrega valor al crear ambientes creativos proclives a la innovación (McClean, 2005) y cuando apoya la creación de una cultura de la calidad, está incidiendo directamente en esta (Perdomo, 2009).” (p.18)

La variabilidad humana indica que las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender a sus miembros en su totalidad, debido a que cada persona es un fenómeno multidimensional y su conducta depende de varios factores internos y externos (Chiavenato, 2007, p.44).

Para comprender la conducta del personal en una empresa, es importante prestar atención a la motivación, la cual Kast & Rozenzweig (1970) definen como “todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento” (p. 245).

La conducta humana es causada por estímulos externos o internos, y siempre está orientada hacia algún objetivo; por tanto, la motivación depende de 3 variables que son: La percepción del estímulo, las necesidades y

la cognición de cada persona (Chiavenato, 2007, p.49).

Es de importancia conocer las necesidades humanas, explicadas en la jerarquía de necesidades de Maslow; según este autor, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (las necesidades secundarias) (Chiavenato, 2007, p.50).

A la luz de esa concepción, hay que tener en cuenta que las personas obtienen más de su trabajo que sólo dinero o logros tangibles. Para la mayor parte de empleados, el trabajo también cubre la necesidad de tener interacción social; por lo tanto, no es sorpresa que tener compañeros amistosos y colaboradores lleve a un incremento de la satisfacción en el trabajo.

En un estudio de Boada (2019) se encontró que “la satisfacción laboral mostró tener relación significativa con el desempeño laboral. Ello significa que, un incremento de la satisfacción laboral del trabajador se ve acompañado de un incremento en el desempeño laboral” (p.99).

El comportamiento del propio jefe también es un determinante principal de la satisfacción; los estudios dicen que la satisfacción de los empleados aumenta cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amistoso, hace elogios por el buen desempeño, escucha las opiniones de los empleados y muestra interés personal por ello (Robbins & Judge, 2013, p.93), dado que el liderazgo carismático y transformacional cruza las fronteras culturales. (Robbins & Judge, 2013, p. 438).

Por tanto, es importante entender la relación entre el estilo de dirección con la satisfacción de los empleados en la empresa.

Según Calderón (2006) “si bien las pymes son flexibles en sus estructuras y operación, la falta de fomentar equipos interfuncionales y de un mayor trabajo para mejorar el ajuste persona-organización muestra un vacío que debe llenar una apropiada gestión de lo humano en las pequeñas unidades productivas” (p.14).

Pero otro aspecto relevante que incide en la gestión humana de una empresa es la estructura organizacional, puesto que en ella se expresan jerarquías y la interrelación entre cargos y su coordinación; en pocas palabras, cómo está compuesta la organización. De ese modo, al partir de la composición de la organización se puede comprender cuál sería

la mejor manera de implementar políticas nuevas para promover una adecuada gestión del desempeño del personal, estableciendo incluso desde qué área generaría mayor impacto.

La estructura organizacional “proporciona una imagen formal de la organización, representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional y constituye una fuente autorizada de consulta” (Benjamín & Fincowsky, 2014, pg.100). En suma, aporta información para entender cómo se configura la organización del trabajo en una empresa.

Finalmente, la evaluación de desempeño es un factor crítico en la gestión humana de las microempresas; por tanto “la evaluación que diseñe Gestión Humana debe procurar no sólo medir los resultados, sino también los comportamientos de los trabajadores” (Nieto, 2013, p. 131).

La evaluación también debe suministrar una retroalimentación del cliente externo “en cuanto a la valoración de otros puntos de vista que aprecien si las expectativas se están cumpliendo satisfactoriamente y si los clientes están satisfechos o inconformes, no solo con la persona (competencias, actitud y disposición) sino también con el producto” (Nieto, 2013, p. 131).

Si bien los aspectos anteriores, junto con los denominados procesos de selección, vinculación e inducción o integración que da forma a la administración de los recursos humanos, se dirigen a mejorar las prácticas de gestión de personal en las empresas, no contribuyen directamente a la resolución de los objetivos organizacionales (o lo misional) (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2010).

Desde un nuevo punto de vista, se insiste ahora en una consideración estratégica de dicha gestión para que el personal vinculado logre los desempeños apropiados en relación con esos objetivos que pueden abarcar criterios de productividad, eficiencia, eficacia, competitividad y responsabilidad social.

En ese sentido, por un lado, se vuelve muy importante incorporar la capacitación continua del personal para mejorar su desempeño conforme a lo estratégico de la empresa. Siguiendo a Calderón, Naranjo & Álvarez (2010): “Dado el alto valor que la formación tiene para la productividad y la competitividad de las organizaciones, las empresas han entendido que se debe ir más allá del entrenamiento para el puesto de trabajo y se está empleando como mecanismo de potenciación del individuo a futuro y como medio de retención de talentos” (p.23).

Y, por otro lado, incorporar un sistema de gestión de desempeño que facilite fijar adecuadamente las cargas de trabajo, hacer seguimiento y medir y retribuir los logros en este sentido. Siguiendo las conclusiones de Arango y Sotelo (2019), “los sistemas de gestión del desempeño tienen una influencia muy importante sobre los resultados que se generen en la misma, en la medida que la gestión realizada conlleva a un mejoramiento y por ende al cumplimiento de los objetivos mediante las estrategias establecidas.” (p.31)

“De este modo, las PYMES, deben proponerse como meta fundamental, hacer una gestión de desempeño, mediante la implementación de estrategias en los diferentes ámbitos, que les permitan tener una percepción clara acerca de las capacidades de sus colaboradores; los resultados de esta gestión les marcará la pauta para proponer acciones de mejoramiento claves en su desarrollo organizacional.” (Arango & Sotelo, 2019, p. 31)

f. Metodología

La metodología adoptada para el desarrollo del proyecto tuvo una estrategia de estudio de caso, con perspectiva cualitativa y un alcance exploratorio, para describir las características de la gestión de personal o humana (GH) de la ECA y así proponer unas pautas de

mejoramiento. Se consideró exploratorio este estudio, porque si bien existen trabajos de grado que abarcan de forma diagnóstica las actividades operativas de las bodegas de reciclaje en el país, no se encontraron antecedentes que aborden estas unidades económicas como ECA, conforme a la nueva normatividad del servicio público de aseo.

Como parte de esto, se aplicó un muestreo por conveniencia (o según posibilidades de acceso a información mediante entrevista) para indagar por esas características de la GH en 3 Estaciones que laboran con la Asociación Ecoalianza y con personal que desarrolla el sistema de seguridad y salud en el trabajo allí (SG -SST). Inicialmente en el proyecto de este estudio, a finales del año 2019, se había contemplado una muestra más amplia o representativa de ECAs a indagar, pero por la pandemia derivada del COVID 19, no fue posible acceder a un número mayor de administradores de esas unidades inicialmente consideradas. No obstante, también se pudo consultar alguna documentación de Ecoalianza relacionada con la organización y requisitos que deben adoptar estas unidades dentro del nuevo esquema del aprovechamiento (según el artículo 2.3.2.2.2.9.86 de Decreto 596 de 2016 de MVCT).

La entrevista se estructuró conforme a las siguientes categorías, derivadas del marco conceptual planteado:

- Direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos, Valores y principios).
- Estructura de la ECA (jerarquía y cargos).
- Organización de la ECA (procedimientos de trabajo y manejo de información).
- Condiciones del trabajo (físicas y de seguridad).
- Calificación para el trabajo (actividades de selección, vinculación, capacitación y evaluación del personal).
- Satisfacción en el trabajo (remuneraciones, estilo de dirección, influencia de grupo o equipo e incentivos).
- El nuevo papel de la ECA en el sistema de aprovechamiento.

Una vez levantada la información, se procedió a su análisis según las categorías elegidas.

g. Análisis de resultados

Se realizaron entrevistas a 3 administradoras de ECA; dichas entrevistas se encuentran en un blog en la web referenciado al final del artículo.

Siguiendo la metodología enunciada, conforme a la información obtenida, se

analizaron los anteriores aspectos de la siguiente forma:

Direccionamiento estratégico

Algunos administradores reducen la razón de ser o misión de la ECA a la compra y comercialización de material reciclable mientras que otros tienen el conocimiento de esta como la implementación de un modelo de gestión para los residuos reciclables que sea rentable, incluso social y ambientalmente para ayudar a mejorar la calidad de vida de los recicladores y sus familias.

Como objetivo operativo, tienen que brindar una buena prestación del servicio a los clientes y como objetivo social integrar a los recicladores a un sistema formal y capacitarlos. Los valores que más destacan son la responsabilidad y la honestidad, pero también nombran la puntualidad, humildad, compromiso y sentido de pertenencia.

En cuanto a la visión o hacia dónde va proyectada la ECA en el corto plazo, se busca que se expanda, con más fuentes de residuos aprovechables, personal, vehículos y convenios y, adicionalmente, aportar a la educación de más recicladores.

Estructura de la ECA

La organización jerárquica por lo general es de la siguiente manera:

- Representante legal- gerente
- Coordinador administrativo
- Auxiliar administrativo
- Conductores
- Ayudantes
- Seleccionadoras

Se cuenta con un perfil de cargos básico específico para cada uno de los puestos anteriores.

Organización de la ECA

Una ECA tiene una estructura organizacional muy sencilla porque requiere básicamente de personal para su administración y operación; es decir, recibo, clasificación, pesaje, acopio y alistamiento de materiales aprovechables.

Este último personal asume labores de manera polifuncional conforme a los requerimientos del manejo diario de diversos materiales que llevan los recicladores de oficio para la venta o proveniente de los vehículos (de asociaciones) que realizan rutas selectivas para recolectar materiales en distintas entidades del sector público y privado (labor realizada generalmente bajo convenios).

La operación comienza desde la mañana cuando inician los recorridos establecidos; la

llegada de material no tiene horario, va llegando a diferentes horas del día; una vez llega el material se procede a pesarlo, clasificarlo y dependiendo de las tecnologías con que se cuente en cada ECA, se tritura, compacta, embala y posteriormente el transformador se lo lleva.

En algunas ECAs están en proceso de creación e implementación de un manual de procesos, pero por el momento sólo disponen de un diagrama de flujo (sobre lo operativo).

Cada ECA dispone de un reglamento que dan a conocer a los operarios en el momento de la contratación; adicionalmente se hacen capacitaciones para que quede mejor entendido.

Como registros para la administración de la ECA se cuenta con actas de reuniones, registros de lo que se compra, se vende y del personal.

Condiciones del trabajo

Las ECAs, anteriormente como bodegas de reciclaje funcionaban muy empíricamente; por lo tanto, lo primero que se priorizó hacer fue cumplir con los requisitos legales, tales como los del Decreto 596 de 2016 y posteriormente la Resolución 312 de 2019 (nueva resolución emitida por el Ministerio de Trabajo referente a estándares mínimos

del SG-SST o que define los ítems básicos con los que deben cumplir las empresas y contratantes respecto del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo); adicionalmente, se dio cumplimiento a los parámetros que fijaron las autoridades locales como Cuerpo Oficial de Bomberos, UAESP y Secretarías Distritales de Salud y Ambiente, entre otras.

Actualmente cuentan con un plan de SG-SST que cubre aspectos tales como la promoción y control de los implementos de protección personal, control de limpieza y desinfección, prevención y control de peligros identificados, y mejoramiento según la evaluación de estos mismos; y tomando en cuenta la coyuntura del año 2020 con la Covid-19, se adoptaron medidas sanitarias trazadas por el Gobierno Nacional y el Distrital.

Este es un tema que también se ha venido trabajando desde la ECA con los recicladores poco a poco, pues es un cambio abrupto para ellos; por esta razón se realizan capacitaciones priorizando los riesgos a los que ellos están expuestos directamente, y se les enseña lo referente al plan de emergencia que se tiene en cada una de las bodegas (de la ECA). Cabe anotar que los recicladores de oficio asociados se benefician también de los

servicios que presta la ECA al ser estas unidades sus principales compradores de los materiales aprovechables que recolectan en sus rutas.

En este sentido, se realizan simulacros para asegurar que los operarios conozcan qué acciones deben tomar en caso de emergencia. También se maneja un proceso de inspecciones respecto a lo locativo, extintores, botiquines, señalización y documentación.

Para la incorporación de este sistema de seguridad y salud en el trabajo, se cuenta con una firma que presta el servicio de SG-SST y adicionalmente cuentan con un grupo de personas capacitadas que incluyen ingenieros y tecnólogos ambientales que apoyan esta área.

En cuanto a seguridad social si el contratista tiene una remuneración mayor a un salario mínimo, el administrador debe exigirles la afiliación a las entidades de seguridad social; aunque sobre esto último se considera que existen barreras desde lo legal porque si no devenga este nivel salarial, pues no es posible esta afiliación.

Lo que se considera que hace falta para que el proceso se consolide conforme a la normatividad vigente, es avanzar hacia una estandarización con incentivos y beneficios,

contando con más apoyo de organizaciones externas y con el trabajo comprometido de toda la Asociación.

Calificación para el trabajo

Inicialmente detallan el perfil del aspirante para saber si es apto para contratarlo; se debe tomar en cuenta que se contrata por prestación de servicios y no mediante contratos laborales. La mayoría de las veces los recicladores son recomendados para laborar en la ECA; a partir de allí se revisa su conocimiento del material, experiencia, disponibilidad y sus valores como responsabilidad y honestidad y se toma la decisión de si contratarlo o no.

Se le brinda la oportunidad al mismo reciclador de oficio, dependiendo de su perfil, de cumplir con otras funciones en la ECA como ser auxiliar operativo de una bodega, por ejemplo.

Se plantea que se ha venido mejorando la parte de talento humano creando nuevos formatos y tomando en cuenta el tipo de contrato que se maneja puesto que anteriormente se hacía de manera empírica y sin controles; aunque aún no se cuenta con alguna persona especializada en talento humano para hacer las entrevistas, sino que se realizan directamente con quien administra la ECA.

Debido al tipo de contrato, no se puede contar con periodo de prueba; por esto se inicia el contrato a un mes para saber si es apto para que se renovarle por más tiempo dicho contrato.

Se capacita mensualmente tanto a los recicladores como a los administradores en seguridad y salud y otras competencias laborales que el SENA valida y certifica.

Para evaluar el desempeño se cuenta con un grupo de supervisión o con un vigía y también el administrador evidencia por observación que se esté cumpliendo con el esquema de servicio establecido; por lo tanto, la evaluación de desempeño es netamente por observación, cada administrador lo hace de acuerdo con su conocimiento.

En cuanto al despido de contratistas, todos los entrevistados coinciden en que se desvincula solo por incumplimiento del servicio.

Satisfacción en el trabajo

Los administradores tienen un grado de autonomía muy alto debido a que por lo general ellos son los dueños de la ECA (no la asociación); sin embargo, como tienen un vínculo con la asociación, deben cumplir unas exigencias como la facturación y el debido cumplimiento del esquema de aprovechamiento en lo que les corresponde.

Pero los administradores están abiertos a recibir sugerencias para mejorar la operación de la ECA y así apoyar a la integralidad del servicio público de aseo.

En cuanto al tema de la remuneración monetaria se paga quincenalmente tanto a los operarios como a los administrativos; a nivel de ECA no se cuenta con incentivos o reconocimientos, pero a nivel de organización si se hace, pues se premian a los trabajadores de la ECA por su buen desempeño o su compromiso con el sistema.

Los incentivos son pequeños, como por ejemplo diplomas; sin embargo, se reconoce que este sistema de reconocimientos aporta a la motivación de los colaboradores (contratistas) y se espera seguir mejorando en este campo.

Nuevo papel de la ECA en el sistema de aprovechamiento.

Los administradores consideran que, a pesar de ser un esquema nuevo, lo están llevando por buen camino y les parece beneficioso debido a que se está fortaleciendo y formalizando la ECA, y con eso mejorando las normas de seguridad, la contratación, la capacitación de los recicladores y las rutas de reciclaje.

En parte se considera que este proceso ha tenido mucha dificultad debido a que es un proceso largo y no es fácil de cumplir con todas las exigencias a asumir (ante la Asociación) y para adaptarse a los cambios necesarios según la normatividad vigente.

h. Propuesta de mejoramiento

Como propuesta de mejoramiento de la gestión humana, fundamentada en el análisis de la información recolectada, inicialmente es de suma importancia que los administradores tengan más claridad en los elementos estratégicos de la organización (misión, visión, objetivos, etc.) debido a que se puede evidenciar una heterogeneidad y desinformación en este aspecto.

Una vez los administradores apropien mejor estos elementos, también se debe buscar la apropiación por parte del personal contratado fomentando un aumento en su compromiso para aportar a la consecución de los objetivos de la ECA en el marco del nuevo esquema de aprovechamiento de residuos sólidos.

Pero en armonía con lo anterior, se recomienda incorporar a la ECA un sistema de gestión de desempeño que estandarice las actividades de la administración de recursos humanos conforme al tamaño de la organización, sus limitadas condiciones financieras y las prioridades asignadas por el

nuevo esquema de aprovechamiento: Económicas, sociales y ambientales.

En este marco, también se propone en cuanto a la contratación de personal, lo siguiente:

- Buscar los mecanismos y fuentes de financiación para pasar de contratos de servicios a laborales, de tal manera que propicie un mayor compromiso y bienestar del trabajador que hace parte de la planta permanente de la ECA.
- En cuanto a la selección del personal, con la entrevista directa del administrador de ECA, la propuesta se enfoca a mejorar este procedimiento empírico y tomar en cuenta aspectos legales y laborales tales como: antecedentes del candidato, aspectos de personalidad (para esto se puede aplicar alguna prueba psicológica), preguntar por las motivaciones del candidato, su experiencia y sus expectativas personales, económicas y laborales.
- También deberían adoptar criterios bien establecidos para su capacitación continua y determinar con una evaluación la permanencia o no de los contratistas según su desempeño.

Basado en un propósito de promover la mejora de la calidad de vida en el trabajo, en cuanto a las condiciones y el ambiente

(Álvarez, 2010, p. 95) que engloba cualquier medida que genere mayor motivación y satisfacción del contratista, obteniendo por esa vía también mejoras en la productividad, se considera apropiado la creación de un plan anual o semestral, tipo concursos, bien estructurado a nivel de asociación para la generación de incentivos tanto para la ECA como también para sus trabajadores de la siguiente manera:

1. Creación del plan
2. Publicación y socialización de fechas, objetivos y reconocimientos
3. Publicación de resultados parciales
4. Anuncio de ganadores
5. Entrega de reconocimientos

Para la consecución de los recursos necesarios para los reconocimientos, sería ideal crear un fondo con apoyo de la Asociación, donde se ahorre paulatinamente una pequeña parte de las ganancias o excedentes derivados de la actividad comercial, con dicho objetivo.

Debido a las exigencias de un trabajo polifuncional en la ECA y que no se cuenta con una administración especializada en vigilancia y control, sería adecuado implementar el “modelo sociotécnico” con equipos de trabajo semiautónomos, donde se cultive una “pertenencia al grupo que obligue

al trabajador a asumir ante sus compañeros las responsabilidades que se le han asignado. De forma que, si alguno de sus miembros no aportase lo que de él se espera, el control y la presión interna ejercida por sus propios compañeros constituirán un sistema muy eficaz para que aquello no suceda y el grupo no se vea perjudicado.” (Álvarez, 2010, p.119). De esta manera se incrementarían los índices de productividad sin necesidad de estar sometidos a una supervisión intensiva.

i. Conclusiones

Según la información recolectada, haciendo un balance de sus avances y aspectos pendientes por mejorar, se concluye:

La ECA va por muy buen camino en cuanto a la implementación del SG-SST, la legalización de su actividad ante autoridades locales y el papel que desempeñan en apoyar la integralidad del servicio público de aseo, en la actividad de aprovechamiento. Lo importante es continuar y consolidar estos procesos en armonía con las políticas de la Asociación Ecoalianza y las normas vigentes del nuevo esquema de aprovechamiento.

Hay un propósito desde la Asociación y los administradores por mejorar las formas de selección, vinculación y compensación del personal de la ECA, aunque todavía presentan restricciones para tecnificar de

inmediato esta gestión derivadas de los antecedentes de operación informal desarrollada durante muchos años y de las estrechas condiciones financieras según su actividad comercial, lo cual es problemático por la variabilidad en los precios de los materiales que impone la industria compradora.

Se concluye que la gestión humana sí es un componente esencial (como proceso) para una ECA en función de lograr sus objetivos productivos (en el marco de la compra venta de residuos aprovechables) y propósitos legales según el nuevo esquema de aprovechamiento; aunque opera esta gestión de forma muy limitada por su pequeño tamaño (como organización), las restringidas condiciones financieras y los antecedentes de operación (y administración) bajo un marco de informalidad en este sector según su papel en la cadena productiva del reciclaje (como intermediarios o bodegas de reciclaje).

Se requiere profundización mediante nuevos estudios en cuanto a la gestión humana de la ECA que posibiliten volver realidad las propuestas planteadas en el presente artículo, de tal manera que se generen cambios deseados en estas pequeñas unidades para mejorar tanto la productividad como la calidad de vida del personal vinculado,

conforme a la red de organizaciones que está desarrollando Ecoalianza para los procesos de formalización ante el Estado como prestador de servicio público en la actividad del aprovechamiento.

j. Referencias

Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C., DANE y OEI (2004). Resultados de los estudios realizados por el DANE y la UAESP sobre el reciclaje en Bogotá (2001- 2003). El reciclaje en Bogotá: actores, procesos y perspectivas.

Bogotá. Recuperado de:

http://biblioteca.dane.gov.co/media/libros/LD_9350_2001_2003_EJ_5.PDF

Álvarez, C. (2010). Organización del trabajo: modelos. Madrid, Spain: Bubok Publishing S.L.

<https://elibro.net/es/ereader/unipiloto/55632>

Arango, S., & Sotelo, M. (2019, 13 febrero). Gestión del desempeño como factor clave para la competitividad de las Pymes en el Valle del Cauca, desde un enfoque de indicadores.

https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7578/1/2019_gestion_desempeno_factor.pdf

[m/20.500.12494/7578/1/2019_gestion_desempeno_factor.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7578/1/2019_gestion_desempeno_factor.pdf)

Asociación Ecoalianza Estratégica de Recicladores. Supervisores y sistemas de control operativo (s.f.).

Boada, N. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics Finance and International Business*, 3(1), 75.

<https://doi.org/10.20511/jefib.2019.v3n1.398>

Calderón, G. (2006). Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde la gestión humana.

INNOVAR, 16(27), 57-72.

<https://www.redalyc.org/pdf/818/81802705.pdf>

Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J.C. y Álvarez Giraldo, C.M. (2010) *Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Cuadernos de Administración Bogotá (Colombia)*, 23 (41): 13-36, julio-diciembre.

<http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf>

Cámara de Comercio de Bogotá.

Descripción actividades económicas (Código CIIU). Obtenido de <https://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México: McGraw-Hill.

Ecoalianza de Recicladores. (2020, 3 agosto). Quiénes somos. Ecoalianza. <http://ecoalianzaderecicladores.com/quienes-somos/>

ENDA Colombia & Universidad Piloto de Colombia. (Junio de 2012). Ecoalianza estratégica de recicladores. Asociatividad para la productividad. Una experiencia alternativa.

Fincowsky, F., & Benjamin, E. (2014). Organización de empresas. México D.F: McGraw-Hill.

Kast, F. R. (1970). Organization and management: a system approach. Tokyo: McGraw-Hill.

Maturana, D., & Andrade, V. (2019). La relación entre la formalización de las prácticas de gestión humana y la productividad de las mipymes. Un artículo de revisión. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 29(74), 101-114.

https://www-jstor-org.ezproxy.unipiloto.edu.co/stable/pdf/26778596.pdf?ab_segments=0%252Fbasic_search_SYC-5462%252Fcontrol&refreqid=excelsior%3A76ec3244fb3fd0bc1c2a5e439ff4a03d

Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. (11 de Abril de 2016). Decreto 596 de 2016. Obtenido de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20596%20DEL%2011%20DE%20ABRIL%20DE%202016.pdf>

Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. (2013). Decreto 2981 de 2013. “Por el cual se reglamenta la prestación del servicio público de aseo”. Incorporado al Decreto 1077 de 2015. Obtenido de <http://www.minvivienda.gov.co/DecretosAgua/2981%20-%202013.pdf>

Niebles, L., De la Ossa, S. J., & Gonzalez, K. D. (2019). Gestión humana en PYMES: herramientas para organizaciones altamente efectivas. *Aglala*, 10(2), 111-121. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7383544>

Nieto, C. (2013). Enfoque sistémico en los procesos de gestión humana. *Revista EAN*, 74, 120. <https://doi.org/10.21158/01208160.n74.2013.740>

Robbins, S., Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.

Sanchez, E. T. (2021). Entrevistas para artículo: Gestión Humana en las Estaciones de Clasificación y Aprovechamiento de las asociaciones de recicladores de oficio en Bogotá: Un estudio exploratorio en Ecoalianza. Página web de entrevistas artículo. <https://entrevistasarticulo.jimdofree.com/>

SUPERSERVICIOS Y DNP (2018). Informe diagnóstico de la actividad de aprovechamiento 2018. Edición No. 1.

Universidad Nacional de Colombia. (2018, mayo). Caracterización de organizaciones de recicladores de oficio en proceso de formalización (Informe final). <https://www.superservicios.gov.co/sites/default/archivos/SSPD%20Publicaciones/Publicaciones/2018/Oct/caracterizaciondeorganizacionesderecicladoresdeoficio.pdf>