

PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**EL CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL:
OBSTÁCULOS EN LA FORMALIZACIÓN Y ASOCIACIÓN DE
LOS RECOLECTORES INFORMALES DE RESIDUOS SÓLIDOS
EN EL PROGRAMA DE INSERCIÓN PRO RECICLADOR DE LA
ASOCIACIÓN CIUDAD SALUDABLE EN EL DISTRITO DE
MIRAFLORES**

**Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión, con mención en
Gestión Empresarial presentada por:**

ZAVALETA GAMARRA, Khristel Eliana

20123103

Asesorada por: Mgtr. Diego Espinosa Winder

Lima, 26 de agosto de 2017

La tesis

EL CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL: OBSTÁCULOS EN LA FORMALIZACIÓN Y ASOCIACIÓN DE LOS RECOLECTORES INFORMALES DE RESIDUOS SÓLIDOS EN EL PROGRAMA DE INSERCIÓN PRO RECICLADOR DE LA ASOCIACIÓN CIUDAD SALUDABLE EN EL DISTRITO DE MIRAFLORES

ha sido aprobada

Mgtr. Hugo Wiener Fresco
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Diego Espinosa Winder
[Asesor de tesis]

Mgtr. William Campbell Falconi
[Tercer jurado]

A mis padres por la comprensión, amor y consejos que guiaron mi camino universitario. A mis hermanas y hermanito por ayudarme en este proyecto cuando estuve cerca y lejos de casa. A mi familia con todo corazón.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: MARCO CONTEXTUAL.....	4
1. Economía Informal.....	4
1.1. Sector Informal, Empleo Informal y Economía Informal.....	7
1.2. La economía informal en países en desarrollo	10
1.1. Formalización	14
2. Gestión integrada de residuos sólidos	19
2.1. Gestión de residuos sólidos: en busca del desarrollo sostenible.....	20
2.2. Residuos Sólidos: concepto y clasificación.....	22
2.3. Regla de las 3 R: Reducir, Reutilizar y Reciclar	27
3. Recolectores informales de residuos sólidos	32
3.1. Recolectores informales de residuos sólidos en Latinoamérica	32
3.2. Iniciativas en América Latinoamericana	34
3.3. Recolectores informales de residuos sólidos en el Perú.	35
4. Formalización de recolectores informales de residuos sólidos	36
5. Políticas públicas de inclusión a recicladores de residuos sólidos.	37
5.1. Programa de segregación ‘Basura que no es Basura’ del distrito de Miraflores	39
6. Asociación Ciudad Saludable.....	42
6.1. Programa Pro- Reciclad.....	43
6.2. or de la asociación Ciudad Saludable	43
7. Mapeo de la situación: Asociación de recicladores de residuos sólidos	47
7.1. Etapa Pre-cambio: Asociación de Recolectores Señor de los Milagros de Miraflores (ARSEMIM).....	48
7.2. Resultados del cambio organizacional desarrollados por el Programa Pro-Reciclad. Asociación de Recolectores Señor de los Milagros de Miraflores (ARSEMIM).....	52

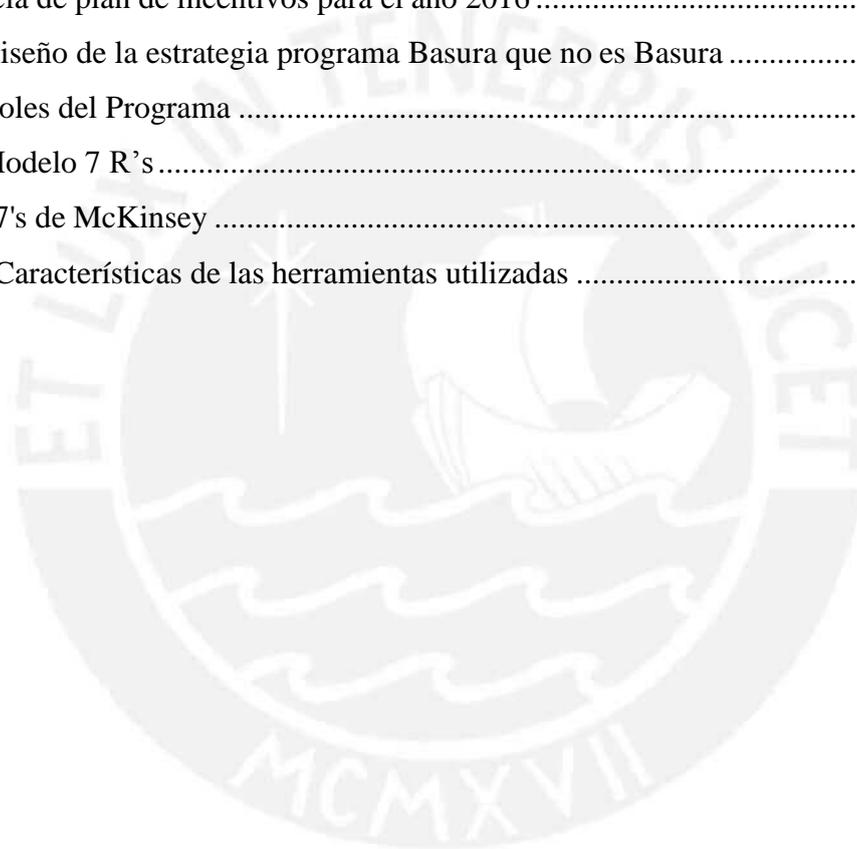
8.	Problemática	55
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO		56
1.	Cultura organizacional.....	56
1.1.	Definiciones de cultura organizacional	57
1.2.	Elementos de la cultura organizacional	59
1.3.	Importancia de la cultura organizacional.....	61
1.4.	Teoría de las 7's de McKinsey	63
2.	El cambio organizacional	64
2.1.	¿Qué es el cambio organizacional?	65
2.2.	Factores del cambio organizacional	67
2.3.	Cambio y Resistencia al Cambio.....	68
2.4.	Metodologías en la gestión del cambio organizacional.....	69
3.	El cambio de la cultura organizacional.....	81
3.1.	El cambio de la cultura organizacional: Modelo de Lewin y las resistencias al cambio	82
CAPÍTULO 3: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN		86
1.	Problema de investigación.....	86
1.1.	Objetivo General.....	87
1.2.	Objetivos específicos	87
1.3.	Preguntas de investigación	87
1.4.	Viabilidad	88
1.5.	Limitaciones	89
1.6.	Justificación	89
2.	2. Metodología de la investigación.....	91
2.1.	Alcance de la investigación	91
2.2.	Diseño de la Investigación.....	93
2.3.	Fases de la metodología.....	95
CAPÍTULO 4: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN		101
1.	Cambio de cultura organizacional a partir del Modelo de Lewin. Caso: Asociación de Recicladores Señor de los Milagros.....	101

1.1. Descongelar	101
1.2. Cambio	105
2. Identificación de las resistencias al cambio de la cultura organizacional de ARSEMIM realizado por el Programa Pro-Reciclador	109
2.1. Entorno	109
2.2. Oficio	110
2.3. Historia	112
2.4. Fundadores	112
2.5. Valores, creencias, normas	113
2.6. Misión y visión	113
2.7. Estructura, estrategia	114
3. Análisis de las resistencias al cambio de la cultura organizacional de ARSEMIM realizado por el Programa Pro-Reciclador a partir del modelo de Lewin.	114
3.1. Descongelar	114
3.2. Cambio	117
CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	123
RECOMENDACIONES	126
REFERENCIAS	127
ANEXO A: Distribución de recicladores por tipo de especialización	144
ANEXO B: Estrategia de acercamiento y materiales	145
ANEXO C: Texto único de procedimientos administrativos de la municipalidad de Miraflores	147
ANEXO D: Premios y Reconocimientos Ciudad Saludabl.....	150
ANEXO E: Años de experiencia en el mundo del reciclaje.....	151
ANEXO F: Edad de los asociados ARSEMIM	152
ANEXO G: Horarios de recolección	153
ANEXO H: Zonas de recolección programa Basura que no es Basura.....	154
ANEXO I: Total De Residuos Sólidos Generados según Región	155

ANEXO J: Destino de la basura recolectada	156
ANEXO K: Matriz de Consistencia	157
ANEXO L: Pasos a Seguir Para Constituir una Asociación de Recicladores	164
ANEXO M: Entrevista semiestructurada a profesionales expertos en gestión del cambio organizacional.....	165
ANEXO N: Ficha de observación directa	170
ANEXO O: Encuesta sobre cultura organizacional a recicladores del programa Pro-Reciclador.....	171
ANEXO P: Modelo Consentimiento Informado	175
ANEXO Q: Consentimiento Informado firmado por entrevistados	176
ANEXO R: Entrevista semiestructurada a directiva del programa Pro-Reciclador	177
ANEXO S: Carta de solicitud de apoyo para tesis de Licenciatura	179
ANEXO T: Entrevista semiestructurada a funcionarios de la Municipalidad de Miraflores	180
ANEXO U: Entrevista semiestructurada a recolectores de residuos sólidos	182

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Criterios usados para definir el sector informal	10
Tabla 2: Autores	21
Tabla 3: Clasificación de los residuos sólidos.....	24
Tabla 4: Ventajas y Beneficios del reciclaje.....	30
Tabla 5: Enfermedades asociadas al manejo de residuos sólidos.....	31
Tabla 6: Comparación de presupuesto destinado a programas de segregación y transferencia de plan de incentivos para el año 2016	39
Tabla 7: Diseño de la estrategia programa Basura que no es Basura	40
Tabla 8: Roles del Programa	44
Tabla 9: Modelo 7 R's	45
Tabla 10: 7's de McKinsey	63
Tabla 12: Características de las herramientas utilizadas	99



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolución del concepto.....	10
Figura 2: Autoempleo y PBI per cápita.....	19
Figura 3: Caracterización de los residuos sólidos	26
Figura 4: Ciclo de vida de los residuos sólidos domiciliarios	27
Figura 5: El problema de los residuos sólidos.....	28
Figura 6: Modelo Ciudad Saludable.....	46
Figura 7: Reciclador informal vs Reciclador formal.....	47
Figura 8: Autor - Definiciones	58
Figura 9: Modelos de Schein.....	60
Figura 10: Fases del modelo PLATEA	71
Figura 11: Plan de Liderazgo	72
Figura 12: Plan de comunicación	73
Figura 13: Plan de formación.....	74
Figura 14: Plan de Motivación.....	75
Figura 15: Fase Seguimiento según modelo PLATEA	76
Figura 16: Modelo de Lewin.....	77
Figura 17: El proceso de cambio.....	78
Figura 18: Modelo de Kurt Lewin.....	80
Figura 19: Fuerzas impulsoras del Cambio.....	83
Figura 20: Fuerzas Restrictivas del Cambio	84
Figura 21: Estrategias de investigación.....	95
Figura 22: Herramientas de recolección de datos	96
Figura 23: Organigrama asociación	106

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio plantea la necesidad de conocer las resistencias al cambio de la cultura organizacional que presenta en una asociación de recolectores de residuos sólidos al pasar de un contexto informal a uno formal.

La aproximación de la investigación se realiza mediante el estudio de la Asociación de Recicladores Señor de los Milagros de Miraflores en su participación del Programa Pro-Reciclador. El programa, tiene como objetivo el implementar un modelo integral e inclusivo de gestión de residuos sólidos en donde las asociaciones de recicladores y los municipios trabajen conjuntamente.

. En primer lugar, la presente investigación analiza la informalidad a través de los planteamientos de diversos autores así como las políticas de inclusión de recicladores que llevaron a la creación del programa Pro-reciclador. En segundo lugar, se utiliza el Modelo de las 7's de McKinsey para explorar los la situación anterior y actual de la formalización de la Asociación de Recicladores Señor de los Milagros. En tercer lugar, se identifican las resistencias en función a las variables identificadas en el proceso del estudio. Finalmente, para el análisis de las resistencias al cambio, y como base del estudio, se utilizan las dos primeras etapas del modelo de cambio de la metodología de Kurt Lewin.

Como resultado de este estudio, se elaboran conclusiones y recomendaciones con el objetivo de hacer más efectiva la transición hacia la formalidad en el marco del programa Pro-reciclador.

INTRODUCCIÓN

Los países de América Latina, poseen un alto grado de familias dedicadas a la recolección informal: según el estudio “Por la ruta de reciclaje en el Perú” de las 108 mil familias dedicadas al reciclaje solo el 12% son formales, por medio de asociaciones de recicladores y microempresas (Ciudad Saludable, 2010) desarrollándose las demás bajo un contexto y condiciones deficientes. En contraposición, en países desarrollados, a partir de la década del 50, se redujo dramáticamente el reciclaje informal al disminuir la pobreza e instaurarse programas sociales; asimismo, en estos países actualmente el reciclaje se realiza por medio de programas municipales oficiales (Medina, 1999, p.14). Sin embargo, por muchos años en el Perú, la actividad de los recolectores no estuvo regulada por ley lo que limitaba a este sector económico a dar un paso a la formalización. Esto cambió en el 2009, cuando se aprobó el reglamento de Ley N° 29419, Ley que Regula la Actividad de los Recolectores.

En este sentido, Ciudad Saludable bajo el programa Pro-reciclador, ha orientado sus fuerzas a facilitar la inserción de recicladores informales al cuadro formal (concebidos como contraposición desde un punto de vista legal), en el marco de la Ley N° 29419, asesorándolos y organizándolos con el fin de inscribirlos a un contexto formal. Sin embargo, existe una problemática que lleva a entender a la formalidad e informalidad como ecosistemas separados, todo bajo un punto de vista meramente jurídico. Sin embargo, lo que se busca, en realidad es una completa transición, se debe poner principal atención a los procesos, a las creencias y valores, es decir a la cultura organizacional de las organizaciones que se quieren formalizar.

Es así que, problema central de la presente tesis, recae en el cambio de la cultura organizacional, ya que al cambiar de régimen (de la informalidad a la formalidad) no solo se ven alterados aspectos tributarios o económicos, sino que también se alteran raíces más profundas como el comportamiento, valores y formas de hacer de la organización. La informalidad y la cultura van de la mano; la informalidad abarca y se extiende desde la estructura no expresa, hasta la cultura expresa; es por ello, que decimos que una transición hacia la formalidad es en realidad un cambio en la cultura organizacional (Johansson, McHugh & Wheeler, 1997).

En este sentido, la presente investigación tiene como finalidad analizar las resistencias al cambio de la cultura organizacional que presenta la formalización de recolectores informales de residuos sólidos en el programa de inserción Pro Reciclador en el distrito de Miraflores de la asociación Ciudad Saludable en el periodo 2012-2015.

Para aproximarnos a la investigación, en el primer capítulo, se establecerá un marco para el desarrollo de la investigación donde se contextualizará y caracterizará la informalidad en las actividades de reciclaje. De esta forma, en la primera y segunda sección de este capítulo, se abordan los conceptos que serán usados en la investigación. En la tercera sección de este capítulo se evidenciará el estatus del sector de recicladores informales de residuos sólidos en América Latina. En la siguiente sección, se retomará el tema de formalización adaptada al caso de recolectores informales. En el quinto punto, se mencionarán brevemente las políticas públicas asociadas a los recolectores informales. En el sexto punto, se evidencia más a fondo el tema de la organización Ciudad Saludable y el programa Pro- reciclador. Seguido de un mapeo de la situación de la asociación de recicladores antes y después de participar en el programa. Finalmente, a raíz de lo expuesto se evidenciará la problemática del programa a analizar.

En el segundo capítulo, se detalla el marco conceptual en el que estará enmarcada la tesis, donde se abordarán y profundizará en dos temas: cultura organizacional y gestión del cambio. En primer lugar, se desarrollarán las teorías bases que dieron la llegada a la investigación acerca de la cultura organizacional; asimismo, se investigará acerca de los elementos que lo componen. En segundo lugar, se profundizará en la gestión del cambio, y a pesar de la amplia literatura sobre la gestión del cambio, se abordarán las principales teorías y metodologías que dieron origen al estudio así como las más actuales y aceptadas. Finalmente, en el último apartado de esta sección, se analizará las complejidades del cambio de la cultura organizacional y cómo esta es aplicable a la presente investigación.

En el tercer capítulo, se sintetiza la problemática a abordar, además de mostrar los objetivos y preguntas que guiarán la investigación. Asimismo, se detalla el sustento metodológico que guiará a la presente tesis, mencionando el alcance, diseño y las fases de la metodología (exploratoria y concluyente).

Finalmente, en el cuarto capítulo, lo se identificarán y analizarán las resistencias al cambio de cultura organizacional identificadas en la investigación a partir de las variables involucradas planteadas también en la matriz de consistencia. En primer lugar, se expondrá del cambio de cultura organizacional a partir de la información recopilada. En segunda instancia, utilizaremos las variables planteadas para identificar las resistencias al cambio. Finalmente, se realizará un análisis de las variables identificadas a partir del modelo de Lewin.

Por último, como consecuencia del análisis realizado se propondrán conclusiones y recomendaciones con el objetivo de hacer más efectiva la transición hacia la formalidad en el marco del programa Pro-reciclador.



CAPÍTULO 1: MARCO CONTEXTUAL

Es importante comprender y contextualizar la investigación a realizarse, con el fin de realizar en base a ello un análisis más profundo del tema.

El objetivo de este capítulo es establecer un marco necesario para el buen desarrollo de la investigación, asimismo contextualizar y caracterizar la informalidad que existe en actividades de reciclaje. En la primera y segunda sección de este capítulo, se abordan los conceptos que serán usados o servirán de apoyo para el desarrollo de la investigación. En la tercera sección de este capítulo se evidenciará el estatus del sector de recicladores informales de residuos sólidos en América Latina. En la siguiente sección, se retomará el tema de formalización adaptada al caso de recolectores informales. En el quinto punto, se mencionarán brevemente las políticas públicas asociadas a los recolectores informales. En el sexto punto, se evidencia más a fondo el tema de la organización Ciudad Saludable y el programa Pro-reciclador. Seguido de un mapeo de la situación de la asociación de recicladores antes y después de participar en el programa. Finalmente, a raíz de lo expuesto se evidenciará la problemática del programa a analizar.

1. Economía Informal

El término informalidad es acuñado a Keith Hart, un antropólogo británico, que en 1972 realizaba estudios de las actividades económicas en Ghana, caracterizando y destacando la dinamicidad de este sector (Cimadevilla, 2007, p. 7). Desde entonces, se han armado y diseñado diversos conceptos y teorías entorno a la economía informal; sin embargo, la presente investigación se centrará solo en las teorías y conceptos publicados más recientemente ya que se ajustan más al entorno actual.

La economía informal ha sido abarcada de diversas formas, ya que, por su característica dual, diversos autores tienen diferentes definiciones y análisis. En este sentido, esta investigación ha identificado dos formas de entender la economía informal que parten de lo propuesto por Lewis (1954) y Harris and Todaro (1970) que miran a la informalidad como producto de la pobreza: la primera, considera a la informalidad como producto de un estado

caótico, incapaz y problemático; la segunda, la informalidad vista como ‘larva política y social’. Es decir, si bien algunos autores lo consideran como una actividad necesaria, para otros representa una evasión de obligaciones con el Estado.

Como ejemplo de lo anterior, por un lado, tenemos a Hernando de Soto (1989) que concibe a la economía informal como un reservorio de emprendimiento y energía, retenido solo por las regularizaciones que pone el Estado al mercado. Por otro lado, en un reporte de McKinsey Global Institute se describe a la economía informal como parásitos en competencia desleal (Farrell 2004). Otros como Levy, hacen también hincapié en las ventajas de los actores informales al no cumplir con las regularizaciones e impuestos que el mercado formal establece (2008).

Es así que, según el primer punto de vista, para lograr un crecimiento y desarrollo se debe buscar ‘desencadenar’ el emprendimiento empresarial mediante la reducción de normas de entrada o mejorando los derechos de propiedad; mientras que, para el segundo punto de vista, la informalidad debería ser suprimida en su totalidad.

Aclarados los diferentes enfoques que toma el concepto de economía informal, nace la pregunta ¿Qué es lo que exactamente se entiende por «economía informal» independientemente de su enfoque?

No se ha logrado aún llegar a un consenso sobre cómo definir el término «informalidad» ni por tanto «economía informal». Sin embargo, nosotros usaremos la definición que Enrique Ghersi nos brinda: la economía informal va a ser englobada por “aquellas actividades [económicas] que teniendo fines lícitos se basan en medios ilícitos para llevarse a cabo” (2008). Es decir, “no tienen intrínsecamente un contenido criminal, pero que, a pesar de ser actividades finalmente lícitas y convenientes, deseables en un país, tienen que servirse de medios ilícitos para llevarse a cabo” (2008).

Decimos entonces que la economía informal abarca una serie de actividades heterogéneas que no van en contra de la ley, pero tampoco están recogidas por esta “o la propia ley no fomenta su cumplimiento por ser inadecuada, engorrosa o imponer costos excesivos” (OIT, 2013, p. 10). Esto se debe a que estas actividades cambian de país a país, o de cultura a

cultura, y es por ello que no se puede englobar a la economía informal bajo un mismo concepto; sin embargo, existe consenso acerca de que los países en desarrollo se caracterizan por una alta predominancia de la informalidad ya sea por las diferencias sociales o los limitantes del Estado.

Al inicio del presente apartado se mostraban las formas de entender la economía informal planteadas por Lewis (1954) y Harris and Todaro (1970), las cuales parten de entenderla como subproducto de la pobreza. Sin embargo, existe una segunda corriente que enlaza más la economía con la cultura e historia latinoamericana. En esta, se identifica a la economía informal como una economía solidaria, que encarna una forma de resistencia a la uniformización de relaciones laborales según el modelo occidental: el capitalismo. El objeto aquí, no es la acumulación de riqueza sino la creación de empleos para los familiares y amigos allegados. Esta corriente define a la economía informal como una consecuencia del avance del capitalismo defendiéndose así su preservación (Cimadevilla, 2007, p, 19).

Este último enfoque, nos ayuda a concluir que la economía informal demuestra un problema del sistema que, como lo afirma la OIT, constata la existencia de un sector informal que va en contra de la lógica del resto de la economía, y cuyo objetivo es buscar la supervivencia del grupo, las familias, los hogares que se han quedado desplazados [por diversos motivos] del plano formal de la economía. En este sentido, la economía informal permite a las personas que forman parte de este sector, a tener poder adquisitivo para acceder a bienes y servicios que de lo contrario les sería difícil de obtener.

En conclusión, tomando en cuenta los enfoques presentados en el presente apartado, se puede afirmar que no será posible lograr un desarrollo incluyente si no se hacen extensivos los derechos y oportunidades a los trabajadores de la economía informal, ya que actualmente las políticas económicas expuestas por el gobierno impactan en mayor medida, a las medianas y pequeñas empresas; esto se debe a que se restringen de manera legal sus actividades o las formas o lugares en donde se realizan, y/o los impuestos y controles que se tienen que pagar afectan de sobremanera el estado económico de estas empresas; es por ello que se puede considerar que el precio de la formalidad es demasiado alto para personas con escasos recursos.

Por otro lado, se hace notorio que la persistencia de una economía informal revelaría la incapacidad y debilidad estatal, un sistema de mercado deficiente (que lleva a ciertos sectores a

nacer y permanecer en la economía informal); y, al mismo tiempo atenta contra la capacidad de las empresas (tanto formales e informales) para ser más productivas.

Es también la estructura de los mercados de los países con una extensa economía informal, la que afecta en mayor medida el normal funcionamiento de los agentes del mismo. Es decir, según como esté conformado el mercado, y según como esté funcione, como sistema productivo, será así como se refleje si existe una economía informal o no. Los participantes del mercado se verán en la obligación de adherirse a las complicadas reglas del Estado, o si reinventarse, y buscar alguna salida para poder subsistir. El problema no solo radica en el papel del Estado, como ente regulador del mercado, sino también, en cómo esté pre formulado y conformado este. Ahora, es otro aspecto crucial a considerar para el entendimiento de la informalidad de la economía la idea de que las políticas macroeconómicas, las políticas sociales, el marco jurídico e institucional, y la gobernanta de determinado Estado, son puntos críticos que en algún momento, repercute en el funcionamiento del mercado.

1.1. Sector Informal, Empleo Informal y Economía Informal

Diversos autores concuerdan, que la aparición explícita del término *empleo informal* se remonta a la década de los 70's, cuando en 1972 es usada por la International Labor Organization (OIT) en Kenia en 1972, como parte de las misiones que la O.I.T. realizaba a países de economía tradicional. En esta, la O.I.T. constata que existe “en Kenia [...] un gran número de trabajadores pobres, muchos ubicados en la producción de bienes y servicios, sin que sus actividades sean reconocidas, registradas, protegidas o reguladas por las autoridades públicas” (Cimadevilla, 2007, p. 8). Más adelante el término *sector informal* fue desarrollado en Latinoamérica por la Regional Employment Program con el objetivo de explicar el crecimiento de un amplio mercado que no estaba preparado para participar en el proceso productivo a través de la formalización del mercado.

Podemos ver que estos conceptos se desarrollaron simultáneamente, pero enmarcan y hacen referencia a conceptos distintos. Es por eso que es importante para continuar la investigación definirlos y diferenciarlos.

➤ Sector informal:

Es común referirse al *sector informal* desde un ‘enfoque productivo’, especialmente para señalar la incapacidad de las economías para generar suficiente empleo en el mercado formal. La OIT la describe en términos generales refiriéndose a ella como

[...] un conjunto de unidades dedicadas a la producción de bienes o la prestación de servicios con la finalidad primordial de crear empleos y generar ingresos para las personas que participan en esa actividad. Estas unidades funcionan típicamente en pequeña escala, con una organización rudimentaria, en la que hay muy poca o ninguna distinción entre el trabajo y el capital como factores de producción. Las relaciones de empleo –en los casos en que existan– se basan más bien en el empleo ocasional, el parentesco o las relaciones personales y sociales, y no en acuerdos contractuales que supongan garantías formales (OIT, 2013).

Es así que el sector informal hace referencia al sistema que engloba al empleo informal, todo sector informal está compuesto por el empleo informal, sin embargo, no todo empleo informal esta necesariamente sólo en el sector informal.

Si bien con el análisis, hacemos una distinción entre sector informal y sector formal, no podemos pensar que estos dos son excluyentes uno del otro. El sector informal no es periférico al formal o al desarrollo capitalista. Históricamente, “la economía informal se ha convertido en un elemento permanente, pero subordinado y dependiente, del desarrollo capitalista” (WIEGO, 2012, p. 2).

➤ Empleo informal:

La forma más tradicional de referirse al *empleo informal* suele hacerse a través de un “enfoque legal”. Este enfoque se refiere a la evasión de la regulación del trabajo, definiendo así la economía informal a lo no cubierto por la legislación laboral.

El empleo informal de esta forma, “incluye a las personas ocupadas que, por ley o en la práctica, no se encuentran sometidas a la legislación laboral nacional, al impuesto sobre la renta

o que no tienen derecho a la protección social ni a los beneficios laborales.” (OIT, 2013, p. 04). Como se mencionó líneas arriba, el empleo informal, además, puede existir tanto en el sector formal como en el sector informal de la economía, siendo además en los países en desarrollo uno de los principales componentes de la mano de obra. La economía en los países en desarrollo “depende en forma creciente del empleo informal, por la subcontratación, empleos flexibles, temporales. En términos más generales, [...] pueden depender del sector informal y del empleo informal para asegurar flexibilidad y menores costos y generar mayores ingresos para sus propietarios” (OIT, 2013, p. 05). El capítulo se inició señalando que el empleo informal tiende a expandirse durante las crisis económicas o recesiones, lo que indica que es la necesidad económica la que impulsa el empleo informal.

Finalmente, según la Organización Mundial del trabajo en su Manual Estadístico sobre el Sector Informal y el Empleo Informal, el *empleo informal* se define como compuesto de:

- “(a) Trabajadores por cuenta propia y empleadores que trabajan en sus propias empresas del sector informal, es decir, (empresas de hogares que no están constituidas en sociedad, con al menos una parte de la producción destinada al mercado, que no están registradas o en que el número de asalariados es reducido (p. ej., menos de cinco asalariados)
- (b) Todos los trabajadores familiares auxiliares
- (c) Los asalariados que ocupan empleos informales, es decir, los asalariados que no están protegidos por el derecho del trabajo o cubiertos por la seguridad social como asalariados o que no tienen derecho a otros beneficios del empleo como vacaciones anuales pagadas o licencia por enfermedad
- (d) Los miembros de cooperativas de productores informales (no constituidas como entidades legales)” (OIT, 2013, p. 43-44)

➤Economía Informal:

De esta forma, la economía informal engloba los dos términos líneas arriba desarrollados, como se muestra en la siguiente figura.

Figura 1: Evolución del concepto



Adaptado de: Conferencia Internacional del Trabajo 2002

A este enfoque se debe sumar una consideración importante de las causas del empleo informal: ¿Qué ha llevado a estos actores económicos a no actuar dentro de los marcos de la ley? ¿Acaso es la excesiva reglamentación o, dicho en otras palabras, el precio de la legalidad?

1.2. La economía informal en países en desarrollo

Debido a que existe un gran impacto en los países en desarrollo, encontramos una gran cantidad de estudios en el sector informal los cuales explican su formación, los cuales se pueden agrupar en tres criterios: sociales, políticos y económicos.

Tabla 1: Criterios usados para definir el sector informal

Criterios Autores	Político (aspectos legales)		Económicos				Social	
	Regulaciones del gobierno	Actividades ilegales	Fuerza laboral	Tamaño de la actividad	Evasión de impuestos	Estatus profesional	Supervivencia	Autonomía y flexibilidad
Keith Hart (1971)			✓			✓		
International Labor Office (1972)	✓		✓	✓		✓		
Grossman 1977- 1982	✓	✓		✓			✓	
Bromley and Gerry (1979)			✓			✓		✓
Grossman (1977)	✓	✓						
Portes, Castells and Benton (1989)		✓	✓				✓	✓
De Soto (1989)	✓		✓		✓	✓		
Rakowski 1994	✓	✓					✓	✓
Tito Boeri (2011)	✓				✓			

Adaptado de: Elaboración propia

Keith Hart (1971,1973) fue el primero en utilizar el concepto en la literatura académica. Su visión económica describe al sector informal como parte de la fuerza laboral que trabaja fuera del mercado formal y que es auto-empleado; a su vez, Bromley and Gerry (1979) desarrollaron este mismo concepto años después, ampliándolo a toda forma de trabajo fuera de la economía salarial formal. Estos primeros conceptos, si bien limitados, sirvieron para incorporar un fenómeno que había sido antes ignorado en todos los modelos teóricos.

Por otro lado, la International Labor Office on employment in Kenya (ILO, 1972) también presenta a la informalidad con un enfoque económico; sin embargo, se centra en caracterizarlo como la evasión de las regulaciones gubernamentales y los impuestos. Asimismo, en sus primeros planteamientos (1972), ILO describió a la economía informal como arma de subsistencia de numerosas familias y, en este sentido, se encontraba con un efecto positivo ya que brindaba oportunidades laborales.

Por su parte, Grossman (1977) popularizó el término ‘segunda economía’ al ya desarrollado ámbito económico. Además, añadió planteamientos políticos al concepto antes desarrollado; es decir, se caracterizó a la economía informal como el fracaso de las regulaciones gubernamentales. De una forma concreta, se define al sector informal como ‘all production and exchange activity that fulfills the two following tests: (a) being directly for private gain; (b) being in some significant respect in knowing contravention of existing law’ (Grossman 1977, p.25). Es decir, Grossman considera también, a la ‘segunda economía’, como actividades ilegales.

Por otra parte, Portes, Castells and Benton (1989, p.300), se refieren a la economía informal como economía de subsistencia (agregando al concepto el enfoque social), subordinadas al mercado formal y principalmente, en concordancia con Hart, generada por el autoempleo.

Siguiendo con la Tabla, De Soto (1989) plantea que la desigualdad es una protesta popular y una respuesta espontánea para superar la incapacidad estatal. De Soto acusa a las entidades estatales de trabas burocráticas legales y a las que solo accede la clase socioeconómica alta o la clase política. Asimismo, Rakowski 1994 aporta una visión social del

fenómeno, al referirse al grupo específico de trabajadores informales como marginados y vulnerables, por la incapacidad del Estado de incorporarlos en la economía.

Adicionalmente, Andreoni (1998) explica el problema de la formalidad aludiendo a la incapacidad de los entes a cumplir con los impuestos tributarios “How can an authority – with imperfect ability to monitor- design a taxation, audit, ¿and punishment scheme to meet its revenue objectives?” (Andreoni et al., 1998: 819).

A continuación, se explicará las principales alternativas que se propusieron para realizar una gestión adecuada de este sector económico.

Retomando a Rakowski (1994), él propone enfocarse en las políticas macroeconómicas con el fin de expandir el sector moderno, los empleos y los ingresos (Rakowski 1994, p.36). De esta forma se podría incluir a estas personas dejadas fuera del mercado local.

Siguiendo esta línea, De Soto (1989) se enfoca en la regulación del marco legal. Para este autor, el marco legal es lo que divide a las actividades formales e informales. En este sentido, lo que mantiene a las actividades informales en este sector son las políticas aplicadas y el costo de ser formal. De esta forma, para impulsar el desarrollo del sector informal, se debe desregularizar el mercado y abolir la intervención estatal en el mercado. Siguiendo esta línea, la BSB (Business School Barcelona) plantea que la economía informal se desarrolla sobre todo en economías extractivas donde los países tienen instituciones débiles, corrupción, sin un eficiente sistema de control que deviene en la baja transparencia e ineficiencia estatal.

Por otra parte, Tito Boeri, Garibaldi y Marta Ribeiro (2011) predicen que el incremento en el salario mínimo aumentará la cantidad de trabajadores en el sector informal y tendrá como consecuencia a largo plazo la reducción del salario mínimo real. En contraposición, Flodman revela que en Latinoamérica no se cumple la predicción de Boeri, Garibaldi y Ribeiro (2011) debido a que el aumento del salario en el sector informal deviene del alza del salario mínimo, “[...] in a context where workers have strong bargaining power, a rise in the minimum wage signals (“like a lighthouse”) that the level of “fair remuneration” has increased” (Blades, Ferreira y Lugo 2011).

La interpretación que realiza De Soto de la informalidad en el Perú está basada en un enfoque social y político. Plantea, como se mencionó líneas arriba, que los ciudadanos buscan formas alternativas a la escasez de empleo, "una revolución invisible" contra el mercado formal y, a su vez, una desobediencia a las reglas gubernamentales. Los actores actúan en el mercado informal porque de esto depende su supervivencia.

Por otro lado, según Barragán (2005), en el Perú la expansión de la economía informal está asociada al elevado crecimiento poblacional y a la escasez de fuentes de trabajo. Barragán postula que existe una gran cantidad de emigrantes que se adentran al mercado informal; para subsistir, los emigrantes se transforman en informales ya sea insertándose en el mercado o apoyando prácticas ilegales para apoyar medidas legales. De esta forma, se postula que en el Perú “[...] la informalidad se produce dado que se imponen reglas que exceden el marco normativo socialmente aceptado, que no ampara las expectativas, elecciones y preferencias de quien no puede cumplir tales reglas [...]” (Barragán 2005).

Una economía en desarrollo presenta periodos prolongados de crecimiento económico que inciden en el aumento de la ocupación laboral; sin embargo, mediante una mirada analítica del mercado laboral, podemos ver que un crecimiento sostenido y no planificado cambia las condiciones de trabajo, siendo de particular interés para la presente investigación, la informalidad.

Desde una mirada social, la economía informal se caracteriza por un déficit de trabajo decente, personas expuestas a condiciones de trabajo inseguras, ingresos menores al mínimo nacional y oportunidades de formación nulas. En Latinoamérica y el Caribe hay por lo menos 130 millones de personas trabajando en condiciones de informalidad, lo que representa al 47,7% de los trabajadores (OIT, 2014).

Por otro lado, según Marc Bacchetta, los países con grandes economías informales son las que resultan más perjudicadas con las perturbaciones en la economía: “las estimaciones disponibles parecen indicar que el riesgo de sufrir efectos negativos de una crisis es más de tres veces superior en los países con economías informales de tamaño superior a la media que en aquellos con tasas de informalidad más bajas” (2009, p.10). Es así que, abarcar el problema de

la informalidad, no es una cuestión meramente social, sino también un medio por el cual se mejora la eficiencia, competitividad y capacidad económica de un país.

En las siguientes líneas, nos centraremos en precisar y definir los conceptos ligados a la economía informal, diferenciarlo de términos asociados y caracterizarlo en los países en desarrollo.

1.1. Formalización

Según Arruñada, “formalización registral de los contratos es el instrumento mediante el cual la elección voluntaria de reglas favorecedoras del mercado es verificable por los jueces y, por tanto, compromete a las partes. Además, de clarificar el papel esencial que representa la independencia de la entidad formalizadora con respecto a las partes [...]” (2010, p.65). De este modo, se entiende a la formalización de empresas como todos los trámites que se siguen para funcionar en cumplimiento pleno de las leyes vigentes (en sus relaciones contractuales, situación fiscal, contrato de trabajadores, etc.).

En este sentido, Arruñada se refiere a la formalización de empresas como “su inscripción en diversos registros públicos [siendo] un proceso productivo ordinario y, como tal, no sólo origina costes sino que también proporciona servicios valiosos, tanto privados como públicos” (2010, p. 11).

Según lo expuesto, con la formalización se busca además, reducir los costes de transacción futuros con otras empresas y facilitar la interacción entre la administración pública y la empresa (Arruñada, 2010, p.13).

Las políticas que en el Perú se vienen adaptando para incentivar el camino a la formalización, siguen lo expuesto por el Banco Mundial (2004) y las ideas expuestas por Hernando de Soto, que se orientan a simplificar los trámites necesarios para iniciar el proceso de formalización.

En los siguientes acápites, se abordará más a fondo la implicancia del proceso y sus perspectivas, bajo la hipótesis que plantea el mismo Arruñada en su libro ‘Formalización de

empresas, costes frente a eficiencia institucional’: “desenfatar los beneficios sociales de la formalización y suponer que no varían entre las diversas soluciones formalizadoras, la receta simplificadora acaba de hecho reducida a un intento de suprimir trámites sin atender al valor de los servicios.” (Arruñada. 2010, p.23)

1.2.1. Formalización ¿una tarea fácil?

Para Flodman, la transición de una situación informal a formal es gradual y es importante iniciar los procesos pertinentes que podrían ayudar a las empresas a alcanzar una existencia más formal. Sin embargo, se ha observado que muchas empresas informales optan por expandirse horizontalmente y diversificar sus líneas de negocios en lugar de expandirse verticalmente y formalizarse (Floman, 2004a, p.25).

Flodman coincide con De Soto al identificar los beneficios obvios para los empresarios que operan en la economía informal son evitar regulaciones gubernamentales costosas y onerosas así como impuestos altos y complejos (Flodman, 2004^a, p. 16). Sin embargo, parece que, si hay alguna ventaja de ser informal, estas son solamente una función de la seriedad de los problemas del ambiente circundante. Además, la razón por la que el sector informal es tan grande en los países en desarrollo es que los beneficios de la formalidad son empujados por sus costos (Flodman, 2004^a, p. 16).

Por otro lado, la formalización no es solo difícil por los actores principales, sino también por la disyuntiva en la que cae el Estado al querer regularla. Así, Portes (1994) plantea paradojas entre la actividad reguladora del Estado y la economía informal:

“[la] economía informal [...] generalmente tiene varios efectos positivos para el Estado, o sea, la propia institución encargada de su eliminación. En los países menos desarrollados, donde la legislación que protege a los trabajadores a menudo es mucho más avanzada que la capacidad de la economía formal para asegurar el pleno empleo, la empresa informal tiene una doble función. En primer lugar, emplea y proporciona un ingreso a un segmento importante de la población que de otra manera se vería privado de cualquier medio de subsistencia. [...]En segundo lugar, los bienes y servicios suministrados por los productores informales reducen los costos de consumo de los

trabajadores que trabajan en la economía formal y los costos de producción y distribución de las empresas formales [...].” (Portes, 1994, p. 42)

En la presente investigación, ampliaremos estos dos estudios y nos servirán como referencia fundamental para realizar nuestra evaluación de las políticas públicas que intervienen en este ámbito.

La pregunta planteada líneas arriba nos traslada a hablar de la ya mencionada debilidad estatal que deja un marco para que la informalidad actúe. Según la Oficina Internacional del Trabajo, el crecimiento de la economía informal se da básicamente a partir de las deficiencias estatales en los siguientes puntos (OIT, 2013, p. 70-84):

➤ Políticas Macroeconómicas y sociales

Con esto, podemos asegurar que la causa esencial de la economía informal es la incapacidad de crear suficientes empleos formales. De esta forma, para frenar la expansión de la economía informal se requiere lograr que el empleo sea un aspecto fundamental de la política económica y social “mediante la promoción de marcos macroeconómicos favorables al empleo y el apoyo a los sectores productivos de la economía que influyen significativamente en el empleo y en el trabajo decente” (OIT, 2013, p. 81)

➤ Marcos jurídico e institucional

La buena aplicación de marcos jurídicos y políticas, reducen el costo de establecimiento de nuevas empresas, facilitando además el registro, concesión de licencias, acceso a créditos y protección jurídica. Además, el buen establecimiento de un marco jurídico disuade a las empresas de la economía formal a pasar a la economía informal. (OIT, 2013, p. 84)

➤ Gobernanza

“De nada sirven normas y reglamentos apropiados sin instituciones fuertes y eficaces para aplicarlos. En un contexto jurídico, la informalidad suele entenderse como aquellas actividades que quedan, de facto o de jure, fuera del alcance de la ley. Pero también es una

cuestión de gobernanza o, en otras palabras, de capacidad para aplicar la legislación existente” (OIT, 2013, p. 70). Por lo tanto, el contexto institucional y la capacidad de las instituciones tienen que ir estrictamente enlazadas para el buen desarrollo de políticas y marco jurídico.

Sin embargo, ¿son estas las verdaderas razones por las cuales la mayoría de empresas permanece en el sector informal?¹ En los últimos años, los gobiernos de los países en desarrollo hacen innumerables esfuerzos por atraer la formalización de este gran porcentaje de empresas que continúa viviendo fuera del alcance de las leyes.

1.2.2. Los actores en las economías informales raras veces se formalizan

En la última década, los procesos de formalización y registro se han hecho cada vez más sencillos. El website de Doing Business del Banco Mundial ha reportado 378 políticas destinadas a reducir el costo de registro en 160 países. Estas reformas públicas nos han dejado evaluaciones del efecto del costo de registro en la decisión de formalización.

A continuación, se describirán dos pruebas que se hicieron en diferentes comunidades, de dos países diferentes, para medir el impacto de la reducción del precio de la legalidad y cuál era la acción más eficaz para inducir a las empresas informales a pasar a la formalidad.

[the test] was carried out in Belo Horizonte, a city in the Brazilian state of Minas Gerais, [...] Firms were randomly assigned to a control group or one of four treatment groups: the first received information about how to formalize; the second received this information and free registration costs along with the use of an accountant for a year; the third group was assigned to receive an enforcement visit from a municipal inspector; while the fourth group was assigned to have a neighboring firm receive an enforcement visit to see if enforcement has spillovers. (La Porta&Shleifer, 2014, p. 118)

¹ Según el Banco Mundial, el 65% de las empresas en el Perú son informales (2014)

The experiment consisted in encouraging a random sample of firms in Lima to formalize by subsidizing the full money cost and providing guidance through the process of obtaining an operating license [...] (Jaramillo, 2009, p.12)

Los resultados del primer caso, arrojaron que existía una mayor probabilidad (de 30 a 40%) de que las empresas pasaran a la formalidad si recibían una inspección real del Estado (Henrique d

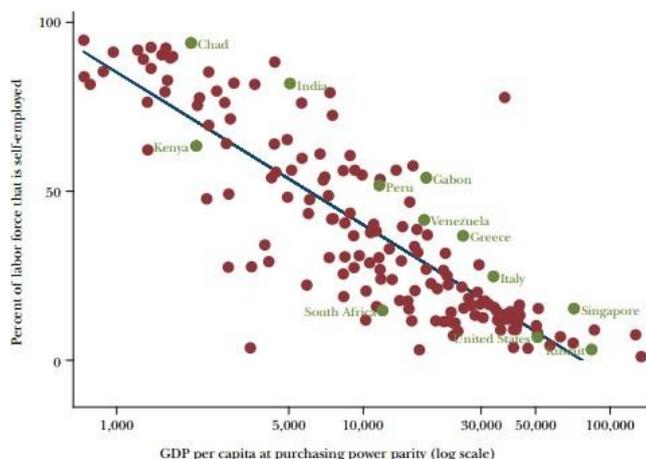
e Andrade, Bruhn y McKenzie, 2013). Aparentemente, la mayoría de empresas informales no se formalizan a menos que sean forzadas a hacerlo.

Por otro lado, los resultados del segundo experimento realizado por Jaramillo en Lima dieron resultados paradójicos: la mayoría de empresas reportó más desventajas que ventajas de ser informal; sin embargo, cuando fueron alentadas a pasar a la formalización, solo una de cuatro empresas tomó la iniciativa de realizar el proceso.

Los actores en la informalidad raramente hacen la transición a la formalidad incluso cuando están siendo alentado o subsidiadas para que lo realicen. Las políticas y el costo de la legalidad, al contrario de lo que refiere De Soto (1989), no es el principal problema de los actores informales, *el principal problema es que la formalidad añade muy poco valor.*

La solución más eficiente que acabe con la informalidad, es el crecimiento económico. En el recuadro de la Figura 2 podemos ver cómo la informalidad se relaciona a los ingresos. En países desarrollados, con un Estado fuerte y más establecido, la informalidad decrece sustancialmente, la tasa de informalidad se ve reducida a medida que el ingreso per cápita crece “It is extremely large in the poorest countries, but it eventually shrinks as countries develop” (La Porta&Shleifer, 2014, p. 120)

Figura 2: Autoempleo y PBI per cápita



Adaptado de: World Development Indicators

Según la Porta&Shleifer “[...] the informal firms stay permanently informal, they hire informal workers for cash, buy their inputs for cash, and sell their products for cash, they are extremely unproductive, and they are unlikely to benefit much from becoming formal (2014, p. 134); es así que, los casos presentados líneas arriba nos permiten concluir entonces que las políticas que estimulen la formalización deben ser introducidas con cuidado, tienen que reconocer que la mayoría de actores informales son ineficientes y que una política de formalización podría llevarlas a salir del mercado.

2. Gestión integrada de residuos sólidos

Según lo expuesto en los puntos anteriores, se considera necesario realizar una gestión integrada de residuos sólidos que permita un desarrollo adecuado y sostenible. De este modo, entendemos por gestión integrada de residuos sólidos lo definido por McDougal “an overall approach to waste management, it combines a range of collection and treatment methods to handle all materials in the waste stream in an environmentally effective, economically affordable and socially acceptable way” (2001, p. 143).

En este sentido, nace una pregunta ¿qué se entiende por ‘environmentally effective’? Lo que esta investigación busca es alinear el concepto de gestión integrada de residuos sólidos con el desarrollo sostenible. Es así que no solo se habla de una Gestión de residuos sólidos, sino de

una gestión integrada, que combine y junte efectivamente lo económico, lo social y lo ambiental.

En 1997, Ehrenfeld, utilizando el Brundtland Report, que fue discutido en Rio Environmental Summit de 1992, define desarrollo sostenible como “development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.” (WCED, 1987, p. 45).

De esta forma, una gestión integrada de residuos sólidos implica una gestión sostenible de residuos; es decir, “transformar el proceso lineal de extracción, producción, consumo y eliminación en una economía circular en que la mayoría de los residuos se valorizan materialmente para volver a reincorporarse en el ciclo productivo” (Consortio Cívico, 2010, p. 25)

Se encuentra importante encontrar un vínculo entre los conceptos líneas arriba mencionados, con el fin de trabajar en pro de una sostenibilidad en el tiempo. No se trata tan solo de saber qué hacer con los residuos sólidos de una localidad. Se trata de buscar una manera eficaz y eficiente para que este uso que se le dé a los residuos perdure en el tiempo. Un uso que beneficie tanto a los recicladores, por un lado, como a la localidad en sí, por el otro, y que este sea un modelo a imitar en otras localidades.

2.1. Gestión de residuos sólidos: en busca del desarrollo sostenible

En el presente documento se reflejarán las tendencias actuales sobre los estudios centrados en los residuos sólidos y gestión de residuos.

La revisión bibliográfica, base del presente proyecto de tesis, se centra en recientes publicaciones el de Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA); Carolina Montes (2009); Mauricio pinto (2009); Bartone, C. R. y Bernstein, J. D (1993); Ciudad Saludable; Alejandro Barradas (2009), entre otras.

Tabla 2: Autores

Autor	Año	Artículo
Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental	2015	Fiscalización Ambiental en residuos sólidos de gestión municipal provincial
Montes, Carolina	2009	Panorama general de los residuos sólidos en el derecho ambiental colombiano.
Pinto, Mauricio	2009	El régimen jurídico y ambiental de los residuos sólidos de Argentina.
Bartone, C. R. y Bernstein, J. D	1993	Improving municipal solid waste management in the third world countries.
Alejandro Barradas Rebolledo	2009	Gestión Integral de Residuos Sólidos Municipales
OIT& Avina	2013	Políticas públicas para la inclusión de los recicladores de base al sistema de gestión de residuos municipales en Chile

Adaptado de: Elaboración propia

Pinto (2009) plantea la pertinencia del término residuo frente a los comúnmente utilizados ‘basura’ ‘deshecho’ recuerdan un concepto negativo ligada a la inutilidad. A su vez, el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), conceptualiza a los residuos sólidos como “sustancias, productos o subproductos en estado sólido o semisólido, desechados por su generador” (2015, p. 9). Sin embargo, Montes (2009) asegura que el concepto de residuos sólidos no puede ser estático en el tiempo, y que evoluciona paralelamente al desarrollo de la sociedad.

Según Barradas, la gestión de los residuos sólidos en Latinoamérica, evoluciona según el crecimiento de la economía, y que a partir de esto, se han adoptado soluciones parciales que no acogen todas las necesidades. Por otro lado, Bartone, C. R. y Bernstein, J. D., (1993) reconoce y vuelve a reafirmar lo antes expuesto, añadiendo que se debe formalizar la gestión de residuos sólidos a nivel nacional para el mejoramiento de la productividad mediante una administración efectiva.

Por otro lado, la OIT y la asociación Avina, complementa lo anterior al proponer en crear un órgano específicamente responsable del tema y su política; y crear, a su vez, normativa que regule y legitime las acciones de este órgano autónomo (OIT&Avina, 2013, p. 13).

El pensamiento sostenible nos lleva a pensar a los desechos como ‘un potencial o energía desperdiciada’ que ha sido descartado en lugar de ser utilizado correctamente. Al buen aprovechamiento y manejo, es a lo que llamamos gestión de residuos sólidos. Asimismo, la gestión sostenible de residuos sólidos “[...] can be described as managing waste today without compromising the prospects of future generations by maximizing the recovery of resources from the waste stream” (Hacer Ak & W. Braida, 2015, p. 1004). A partir de este concepto, concluimos que el desarrollo sostenible es alcanzable a través de la conservación de los recursos naturales existentes y la reducción de la contaminación del medio ambiente, revelando la necesidad de una gestión adecuada de los residuos sólidos.

Para terminar de presentar los conceptos en torno a la investigación, en este subcapítulo se buscará analizar y explicar los conceptos ligados a la gestión de residuos sólidos hacia un desarrollo sostenible. Asimismo, se buscará exponer las mejores prácticas desarrolladas en torno a la gestión de residuos y explicar si es que estas pueden o no ser implementadas en diferentes contextos y sociedades.

2.2. Residuos Sólidos: concepto y clasificación

Comúnmente, se hace referencia a las palabras ‘residuos’ y ‘desechos’ como si fueran sinónimos, tanto en el lenguaje formal como coloquial. Sin embargo, la presente investigación realiza efectivamente, una distinción de estos dos términos.

Según el diccionario de la Real Academia Española, residuo hace referencia a lo establecido en el Cuadro 4.

Residuo

1. m. Parte o porción que queda de un todo.
2. m. Aquello que resulta de la descomposición o destrucción de algo.
3. m. Material que queda como inservible después de haber realizado un trabajo u operación. (Real Academia Española, 2014)

Es así que, se entiende por residuo a todo aquel material que no tiene valor económico para el generador, pero si un valor comercial derivado de su recuperación e incorporación a un nuevo ciclo de vida.

Por su lado, según la Real Academia Española, desecho refiere a lo siguiente:

Desecho

1. m. Aquello que queda después de haber escogido lo mejor y más útil de algo.
2. m. Cosa que, por usada o por cualquier otra razón, no sirve a la persona para quien se hizo.
3. m. Residuo, basura. (Real Academia Española, 2014)

De este modo, desecho es el material resultante del cualquier proceso y operación que se encuentre determinada por su inutilidad, y que, a su vez, no vaya a ser utilizado por otros, recuperado o reciclado.

Es decir, que “el desecho este asociado a la noción de inutilidad de determinado objeto, a diferencia de residuo, que permite pensar en una nueva utilización, como materia prima para la producción de otros bienes de consumo” (Mandarino, 2000). Una vez hecha la diferenciación anterior, podemos pasar a explicar el término ‘residuo sólido’.

El Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) del Perú define a los residuos sólidos como “sustancias, productos o subproductos en estado sólido o semisólido, desechados por su generador” (2015, p. 9). Por generador, nos referimos a aquel actor (persona,

empresa, maquinaria, etc.) que en razón de las actividades que realiza produce como ‘deshechos’ o residuos sólidos. En cambio, Montes añade que, el concepto de residuo sólido “es un concepto dinámico que evoluciona paralelamente al desarrollo económico y productivo” (2009, p. 20).

Según el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental y la Ley N° 27314, los residuos sólidos pueden ser clasificados por su origen, su peligrosidad, por su función y por su naturaleza (OEFA, 2015 p. 22). A continuación, por ser de relevancia hacia esta investigación, se explicará y detallará la clasificación referente a su origen y naturaleza

2.2.3. Clasificación de los residuos sólidos

a) Por su origen

Por su origen se pueden dividir como se presenta a continuación en la Tabla 3.

Tabla 3: Clasificación de los residuos sólidos

Tipo	Concepto
Residuos domiciliarios	Aquellos residuos generados en las actividades domésticas realizadas en los domicilios. Estos comprenden los restos de alimentos, periódicos, revistas, botellas, embalajes en general, latas, cartón, pañales descartables, restos de aseo personal y otros similares
Residuos de limpieza o espacios públicos	Aquellos residuos generados por los servicios de barrido y limpieza de pistas, veredas, plazas, parques y otras áreas públicas, independientemente del proceso de limpieza utilizado
Residuos de establecimientos de atención de salud	Aquellos residuos generados en las actividades para la atención e investigación médica, en establecimientos como hospitales, clínicas, centros y puestos de salud, laboratorios clínicos, consultorios, entre otros afines.

Residuos industriales	Aquellos residuos peligrosos o no peligrosos generados en los procesos productivos de las distintas industrias, tales como la industria manufacturera, minera, química, energética, pesquera y otras similares.
Residuos de actividades de construcción	Son aquellos residuos generados en las actividades y procesos de construcción, rehabilitación, restauración, remodelación y demolición de edificaciones e infraestructuras
Residuos agropecuarios	Aquellos residuos generados en el desarrollo de las actividades agrícolas y pecuarias. Estos residuos incluyen los envases de fertilizantes, plaguicidas, agroquímicos diversos, entre otros.
Residuos de instalaciones o actividades especiales	Son aquellos residuos sólidos generados en infraestructuras, normalmente de gran dimensión, complejidad y de riesgo en su operación, con el objeto de prestar ciertos servicios públicos o privados, tales como plantas de tratamiento de agua para consumo humano o de aguas residuales, puertos, aeropuertos, terminales terrestres, instalaciones navieras y militares, entre otras.
Residuos comerciales	Son aquellos residuos generados durante el desarrollo de las actividades comerciales. Están constituidos mayormente por papel, plásticos, embalajes diversos, restos de aseo personal, latas, entre otros similares.

Adaptado de: OEFA (2015)

Por estar relacionado al problema que presenta la investigación, se explicará más a fondo lo referido a los residuos sólidos domiciliarios.

b) Por su naturaleza

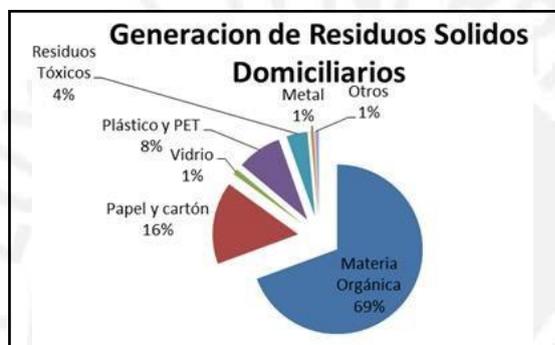
Los residuos sólidos por su naturaleza, pueden ser clasificados como orgánicos e inorgánicos. Con residuos orgánicos, se hace referencia a su origen biológico ya sea animal o vegetal teniendo como propiedad principal su descomposición natural. Estos pueden reaprovecharse si se realiza un tratamiento adecuado: en forma de fertilizantes (compost, humos, abono) (OEFA, 2015). Estos representa más del 50% de la composición de los residuos sólidos domiciliarios y es la que se reaprovecha en los más bajos niveles.

Por otro lado, los residuos inorgánicos son los de origen mineral, sintético o todos los producidos en la industria. Estos tipos de residuos no se degradan naturalmente con facilidad, pero pueden ser efectivamente utilizados para el reciclaje.

2.2.4. Residuos domiciliarios

Pinto explica que los residuos sólidos domiciliarios “son aquellos elementos, objetos o sustancias que como consecuencia de los procesos de consumo y desarrollo de actividades humanas son desechados o abandonados” (2009: 54).

Figura 3: Caracterización de los residuos sólidos

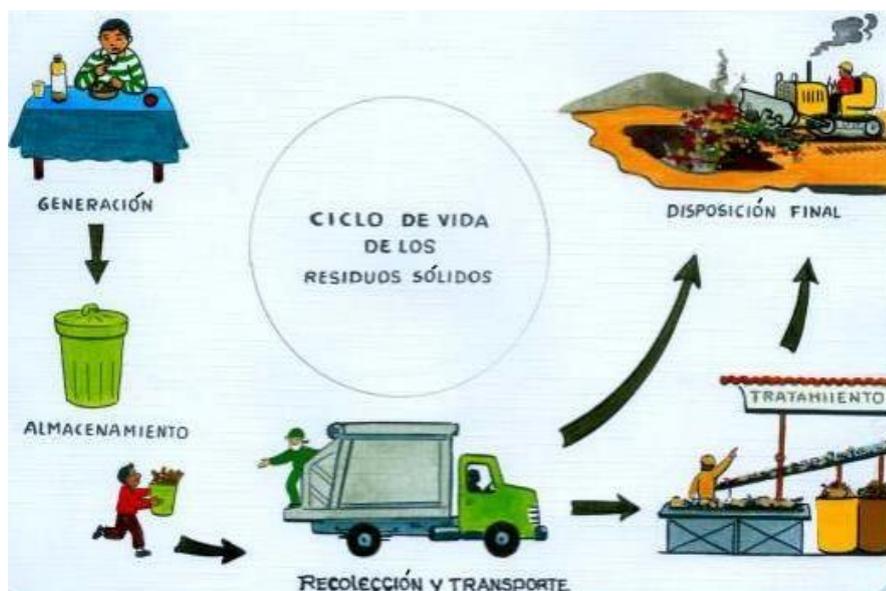


Adaptado de: Esquinca F., Escobar V., Hernandez A. y Villalobos, J. (2014)

En la Figura 3, vemos que los residuos sólidos domiciliarios están compuestos en un mayor porcentaje por materia orgánica, que son restos provenientes en su mayoría de la cocina, restos putrescibles (OEFA, 2015, p. 10).

Asimismo, el ciclo de vida de los residuos sólidos domiciliarios se centra en el almacenamiento, recolección y transporte, tratamiento y disposición final, como se observa en la Figura 4.

Figura 4: Ciclo de vida de los residuos sólidos domiciliarios



Fuente: Centro Guzmán Poma de Ayala (2011)

La generación de residuos sólidos domiciliarios es un fenómeno inevitable, ocurre diariamente en cantidades y composición diversificada que depende de no solo el tamaño de la población sino también del manejo que cada región tenga con respecto a la 'evitación' de residuos. Por tanto, conforme se está ilustrando en la figura 4, una gestión adecuada engloba un conjunto de acciones que se aplica a todas las etapas del ciclo de vida de los residuos sólidos domiciliarios que comienzan en su generación, , almacenamiento, transporte, transferencia, tratamiento y disposición final (Centro Guzmán Poma de Ayala, 2011, p. 24). La primera etapa de este ciclo, es de responsabilidad del generador que engloba también el primer almacenamiento; las siguientes etapas, según la Ley N° 27314, es responsabilidad del municipio.

2.3. Regla de las 3 R: Reducir, Reutilizar y Reciclar

Los ritmos de la modernidad han llevado el manejo de los residuos sólidos a un punto crítico, en la Figura 5 podemos observar de qué punto parte el problema del inadecuado manejo de los residuos.

Figura 5: El problema de los residuos sólidos



Fuente: Elaboración propia

Es en este sentido, se postulan tres acciones que pueden guiar la forma en cómo se gestiona los residuos sólidos, en este orden jerárquico: reducir, reutilizar y reciclar. Es así que deben ser pensadas e implementadas. Lo frecuente es que se remate el triángulo al único tópico del reciclaje, a pesar de este ser la última acción en la forma originalmente planteada.

“[...] La prevención, la recuperación (incluyendo el reciclaje) y la disposición final no son soluciones propiamente ecológicas, sino opciones de gestión para minimizar el impacto global de los residuos” (Barradas, 2009, p, 41). Esta nueva forma de concebir la disposición de los residuos ayuda a ver a estos como en fuentes de materias primas cuyo desaprovechamiento la sociedad no puede consentir, en vez de tratarlos como material indeseado.

➤ Reducir

Es uno de los tópicos al que menos se enfoca las políticas públicas en los países en desarrollo y el que hace la real diferencia en la buena gestión de residuos. Reducir implica evitar que se genere basura mediante la compra consciente; el consumismo moderno nos ha llevado a ignorar el primer escalón de la ‘Regla de las 3 R’s’.

Con respecto a este punto, la Unión Europea en el 2014 exigió a todos sus miembros reducir el uso de las bolsas de plástico en un 50% para el 2017. En el 2010, se produjo en Europa un total 750.000 toneladas de bolsas de plástico descartables, lo cual corresponde al peso de 625.000 automóviles (Daniela Spath, 2014). Actualmente, los países europeos aplican un impuesto a las bolsas de plástico, no con el fin de mayor recaudación, sino para fomentar el uso de formas alternativas que modifiquen el comportamiento del consumidor en lo que refiere a bolsas de plástico.

➤ Reusar:

Según Lara Gonzales, “solo una vez se reduzca el consumo hay que analizar qué hacer con los objetos o mercancías usadas y, hasta después, pensar en la tercera posibilidad, si es reciclable” (2008, 46).

➤ Reciclar:

El reciclaje es un proceso donde las materias primas que componen los materiales que usamos regularmente como el plástico, papel, vidrio, aluminio, etc., una vez terminados su ciclo de vida útil, se convierten en nuevos materiales. (Conciencia eco 2016)

En Alemania, en el año 2002, fue promulgada la Ley de depósito para envases, conocida también como Pfand o Einwegpfand. Esta ley implicaba pagar un importe adicional por una botella de vidrio, de envase PET o latas (el establecimiento del importe adicional dependía del volumen, del impacto ambiental o del contenido del envase); el sistema, contempla además el reembolso del depósito cuando este es devuelto. El ente encargado de gestionar la recolección y posterior utilización del depósito es la empresa embotelladora misma. De esta forma, según Deutsche Umwelthilfe, en Alemania el 98,5% de los envases se reciclan, el triple de lo que se conseguía antes de la implementación de esta Ley (Cerrillo, 2013).

El reciclaje, implica un desarrollo de tecnologías, para incrementar las posibilidades de producción de productos derivados del proceso de reciclaje, es entonces mandatorio para los países que quieren centrar sus políticas en el reciclaje, asimilar tecnologías que se lo permitan.

Por otro lado, los países en desarrollo deben encontrar en el reciclaje sobradas razones para ponerlo en práctica pues trae consigo diversos beneficios y ventajas como se señalan en el siguiente cuadro.

Tabla 4: Ventajas y Beneficios del reciclaje

<p>Impactos sobre el medio ambiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuye al ahorro considerable de energía y la disminución de la contaminación ambiental debido a la no extracción y procesamiento de los recursos naturales vírgenes que se obtienen de la naturaleza. - Disminución de las emisiones de gases de efecto invernadero que inciden de forma directa en el cambio climático. - Frena el agotamiento y la explotación de los recursos naturales renovables y no renovables, contribuyendo a la sostenibilidad ambiental. - Reduce los espacios requeridos para vertederos y basureros y con esto, una disminución en la contaminación terrestre y de las aguas subterráneas. - Mejora la higiene en el entorno y disminuye la carga contaminante generada por la acumulación de estos residuos sobre la superficie terrestre.
<p>Impactos sociales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuye a la creación de fuentes de empleo y sustento para millones de personas. - Disminución de los costos médicos como consecuencia del tratamiento a enfermedades infecto-contagiosas y la mejora en los niveles de salud de la población. - Contribuye a la capacitación pública y la educación cívica de los individuos
<p>Impactos económicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de valor a partir del aprovechamiento de los RSU como fuente de materia prima con dos destinos fundamentales: insumos para la industria y materia prima comercializable. - Contribución a la expansión de la oferta de los productos industriales que utilizarán la materia prima resultante del proceso de reciclaje de los RSU. - Contribución al incremento de producciones más limpias - Reducción de los costos de explotación de recursos naturales, los cuales pueden ser sustituidos por residuos sólidos reciclados.

Adaptado de: Fernando, Concepción, Barrios & Gonzales (2014)

En este sentido, ya teniendo claro los términos relacionados a los residuos sólidos explicaremos el por qué este representa un problema llegando a explicar la necesidad de realizar una buena gestión de residuos sólidos. La mala gestión de residuos sólidos impacta directamente en: la contaminación de los suelos, contaminación del aire, del agua y agrava la proliferación de enfermedades.

La contaminación de los suelos se da, principalmente, por la acumulación de ‘microplásticos’ en forma de acrílico, polipropileno, polietileno, poliéster, etc. en los mares y ríos, en las arenas de playa y estuarios. La cantidad de plástico presente en los suelos, aumenta cada año considerablemente lo que ocasiona que muchos animales ingieran los mencionados plásticos o se adhieran a sus tejidos (Segura, Noguez y Espin 2007).

La contaminación del aire se genera principalmente por los cientos de gases que emiten los rellenos sanitarios y botaderos al aire libre, gases como el metano, dióxido de carbono y benceno. Se considera que los rellenos sanitarios arrojan un 20% de las emisiones de metano al medio ambiente globales (Walter, 2003), siendo este uno de los principales gases de efecto invernadero.

Por otro lado, la contaminación de las aguas subterráneas, se origina principalmente por el mal manejo de residuos sólidos: los botaderos y rellenos sanitarios, los cuales desprenden grandes cantidades de metales pesados como cadmio, arsénico y plomo (Centro Guzmán Poma de Ayala, 2011). Además, puede haber contaminación de aguas subterráneas, si es que en los rellenos sanitarios existe un mal control de la producción de lixiviados, (substancias procedentes de la basura descompuesta) y si se filtran al suelo por medio del agua, resulta contaminante (Centro Guzmán Poma de Ayala, 2011).

Finalmente, en la siguiente tabla, podremos ver las enfermedades asociadas al manejo inadecuado de los residuos sólidos.

Tabla 5: Enfermedades asociadas al manejo de residuos sólidos

Vector	Mosca	Cucaracha	Mosquitos	Ratas
ENFERMEDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Cólera • Fiebre tifoidea • Salmonelosis • Disenteria • Diarrea 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiebre tifoidea • Gastroenteritis • Diarrea • Lepra • Intoxicación alimentaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Malaria • Fiebre amarilla • Dengue • Encefalitis virica 	<ul style="list-style-type: none"> • Peste bubónica • Tifus murino • Leptospirosis • Diarrea • Disenteria • Rabia

Adaptado de: Jaramillo, P. J (2009)”.

3. Recolectores informales de residuos sólidos

En la siguiente revisión bibliográfica, presentaremos casos de sinergias entre organizaciones o instituciones gubernamentales y organizaciones de recicladores informales que serán usadas como base de la posterior investigación.

3.1. Recolectores informales de residuos sólidos en Latinoamérica.

Un gran número de personas en Latinoamérica realizan actividades ligadas al reciclaje informal; la recuperación de estos materiales procedentes de la recolección puerta a puerta representa una fuente importante de ingresos para las familias generalmente ligadas con un alto índice de pobreza. El Banco Mundial ha estimado que al menos el 2% de la población de los países en subdesarrollo sobrevive en actividades de reciclaje informal (Medina, 1999, p. 15 en Acurio 1981). A su vez, “la Organización Panamericana de la Salud estima que 135,000 personas en Latinoamérica sobreviven del reciclaje informal” (Acurio, 1981, p. 12). Al respecto, Galindo señala que:

“En Colombia, los recuperadores conforman un grupo poblacional que se encuentra en situación de vulnerabilidad, debido a las casi nulas oportunidades que la sociedad y el Estado les ha brindado. Por lo general, este tipo de actividades son desempeñadas en la informalidad, lo cual, como se sabe, conlleva al subempleo, a un difícil acceso al sistema educativo y a la no garantía de las prestaciones de seguridad social en salud, aspectos que, en consecuencia, implican de un modo u otro la exclusión social. Esta problemática se ve reflejada en las mínimas condiciones de vida con las cuales este sector poblacional debe hacer frente a las necesidades que día a día le demanda su sostenimiento y el de sus familias.” (Galindo, 2011, vol.1)

Sin embargo, Acurio señala que el estimado del BM es bajo, ya que solo en Colombia existen 300.000 personas agrupadas en 50.000 núcleos familiares (de estas, 30% se encuentra asociada a cooperativas o asociaciones) que tienen como único medio de subsistencia la recolección y comercialización de material reciclable (Acurio, 1981).

Los países de América Latina, poseen un alto grado de familias dedicadas a la recolección informal: Colombia tiene aproximadamente 50,000 familias de basureros (recicladores); Perú, cuenta con 20,000; y, según la Organización Panamericana de la Salud se estima que al menos 135 000 personas se dedican al reciclaje informal. Sin embargo, no en todas las sociedades sucede lo mismo, en los países desarrollados, a partir de la década del 50, se redujo dramáticamente el reciclaje informal al disminuir la pobreza e instaurarse programas sociales. Actualmente, en el mundo desarrollado, el reciclaje se realiza por medio de programas municipales oficiales (Medina, 1999, p.14).

Sin embargo, que exista un alto grado de reciclaje callejero no implica un reconocimiento legal de estas actividades; muy por el contrario, Latinoamérica carece de políticas y programas que estimulen o reconozcan la actividad. Lo anterior, sumando a las condiciones físicas (salud², ropa comúnmente vieja y andrajosa) y sociales (estatus social más bajo) a los que se ven expuestos, dificulta en gran medida sus actividades.

Por otro lado, el sistema del reciclaje, abarca también el proceso desarrollado por estos recolectores informales, el sistema puerta a puerta. Es importante resaltar, que el trabajo de segregación que realizan los recicladores es, a pesar del bajo reconocimiento e importancia que se le brinda, el más relevante en toda la cadena de reciclaje, pues el resto del proceso de la cadena depende en gran medida de los materiales que son recogidos en las calles.

El grado de la informalidad ligada a esta actividad conlleva a que los países de la región, no conozcan con exactitud el grado de recuperación de materiales (Barradas, 2009, p.30). Cabe mencionar que se pierden muchos recursos con potencial de ser reciclados por la baja concientización de la población para hacer posible la segregación. A su vez, el bajo grado de existencia de servicios municipales que promuevan la segregación de los residuos sólidos.

² La esperanza de vida de un reciclador informal en los basureros de México, es de 35 años. En contraste, la esperanza de vida de un individuo promedio es de 70 años (Medina 1999, 10).

Factores que han propiciado el crecimiento del reciclaje informal

- (1) Alta tasa de migración a las ciudades
- (2) Incapacidad de las economías de la región para crear empleos
- (3) Carencia de seguros de desempleo
- (4) Procesos de urbanización, industrialización y hábitos de consumo. (Martin Medina, 1999)

3.2. Iniciativas en América Latina.

Son muchos los países de la región los que han comenzado a implementar iniciativas, a través de políticas públicas, que vinculen el grupo de recolectores informales a la cadena del reciclaje formal.

De esta forma, tenemos que el Gobierno del Distrito Federal de la Ciudad de México a través de su Dirección General de Servicios Urbanos combina las estructuras informales (recicladores o recolectores informales) y formales para cumplir con sus tareas de recolección de residuos; es decir, existe una interconexión eficaz que involucra la recolección, el reciclaje, etc. como sustituto de determinadas funciones formales que involucra el manejo de residuos sólidos (Florisbela & Wehenpohl, 2001, p.77).

Por otro lado, en República Dominicana se ha ejecutado el programa “Reciclaje inclusivo”, el cual busca disminuir los índices de contaminación en las calles mejorando la calidad de vida de los recolectores informales, a quienes, este programa reconoce, como el eje central de la cadena de transformación de los residuos sólidos. Es así que, el programa involucró el reconocimiento de los recolectores informales, una capacitación integral, una mejora en el equipo que necesitan para sus labores, y un seguimiento de sus actividades diarias (Checo, 2016).

Asimismo, en agosto del 2016, se dictaminó en Chile la ‘Política de Inclusión de Recicladores Base’ que busca principalmente la inclusión de los recicladores a la cadena de transformación de los residuos. A través de la formalización de los mismos, y como en el caso mencionado líneas arriba, por medio de un proceso de capacitaciones para mejorar las

competencias, para que sus productos puedan adquirir un mayor valor. Política que no solo beneficia a los recicladores, sino también a la comunidad local. Asimismo, el trasfondo de esta iniciativa posee no solo un valor ambiental, al reducir los índices de contaminación, ni tampoco sólo un valor económico, al incentivar la creación de un nuevo sector económico, sino, más bien un valor social (Ministerio del Medio Ambiente Chile, 2016).

En Brasil, se organizó al sector de recolectores informales en cooperativas y asociaciones de ‘pepenadores y triadores’ como alternativa de creación de empleos; a su vez, estas cooperativas y asociaciones, al no ser propiamente una empresa, gozan del apoyo del gobierno local y estatal: Por ejemplo, estas organizaciones no pagan impuestos, tienen acceso a vacaciones, apoyo médico y fondo de jubilación. (Florisbela& Wehenpohl, 2001, p.78). Asimismo, Florisbela& Wehenpohl señalan que “los trabajadores [...] empiezan a aumentar su autoestima, revalorizarse [...] proporcionan la posibilidad de mejorar su vivienda, asistir a la escuela o pagar la formación de sus hijos.” (2001, p. 78)

De esta forma, hemos presentado los casos más representativos donde la sinergia entre los gobiernos locales y las organizaciones gremiales han logrado establecer un contacto efectivo para el desarrollo de una política pública en beneficio de las sociedades y el grupo de recolectores informales. En adelante, se usará estos antecedentes para el desarrollo del proyecto.

3.3. Recolectores informales de residuos sólidos en el Perú.

Según un estudio “Por la ruta de reciclaje en el Perú” de las 108 mil familias dedicadas al reciclaje solo el 12% son formales, por medio de asociaciones de recicladores y microempresas (Ciudad Saludable, 2010); desarrollándose las demás bajo un contexto y condiciones deficientes. Por otro lado, en el Perú, el 27.88% de los residuos sólidos generados, están compuestos por residuos no peligrosos con potencial a ser reaprovechados (Ministerio del Ambiente, 2014, p.36); sin embargo, de este porcentaje solo llega a ser reciclado el 1% (Ministerio del Ambiente, 2014). Este número representa una gran oportunidad laboral para los recicladores; es en este sentido que existe un mal aprovechamiento de las problemáticas económicas y ambientales generadas por el reciclaje.

A pesar que los recolectores formales, están contribuyendo a preservar el ecosistema y la vida útil de los rellenos sanitarios, insertando en la cadena productiva 292,636.94 toneladas de residuos reciclables que de otro modo hubieran sido dispuestos a rellenos sanitarios o botaderos, utilizando un espacio de 2'686,277.70 m³, y a pesar de que están generando beneficios económicos al Estado Peruano por la recuperación de residuos, S/. 53'282,516.36 soles por el ahorro en el servicio de limpieza pública y S/. 599'841,499.42 soles por el ahorro en la contratación de personal para el servicio de recolección selectiva (Ruiz, 2010, p. 55), persiste aún un desaprovechamiento de oportunidades económicas ligadas a este. Solo en Lima, se deja de percibir ganancias de 3,78 millones de dólares por no reciclar (Valenzuela, 2010).

Por otro lado, los recolectores en el Perú, también llamados recicladores, cachineros, ropavejeros, catadores, cartoneros, entre otros (Ver Anexo A) son los que forman el segundo eslabón de la cadena de reciclaje y que, a su vez, en su mayoría (86.51%), pertenecen al sector más vulnerable de la población, el de extrema pobreza (Ruiz, 2010, p. 9).

4. Formalización de recolectores informales de residuos sólidos

Ante la problemática creciente del reciclaje informal en Latinoamérica, se dictaminaron mecanismos que fomenten la formalización de este sector económico. Asimismo, se quiso dotar de protección a este grupo humano que no contaba con acceso a financiación y valorización ante la sociedad. Como ejemplo de estas acciones legales, en Perú, se constituyeron tres movimientos nacionales de recicladores, destacando entre ellas la Federación Nacional de Recicladores (FENAREP).

De este modo, con el fin de incluir esta importante actividad económica, se comenzó a crear legislaciones, es decir, una solución legal: regular la economía informal (Lopez, 2016, p. 6). El problema que plantea Lopez en este aspecto, al analizar la economía informal en el Emporio textil de Gamarra, es que se ha concebido a los entes formales e informales, como dos economías distintas, donde la visión económica impera (Según Durand, “el mayor valor es la legalidad o, si se quiere, la formalidad. Esa es la única vía segura a la modernidad” (2007:120)) y se las distingue en función de este discurso bajo una definición jurídica que separa a un sector de otro.

Como se planteó en anteriores secciones, existe una sola economía que interactúa bajo la misma lógica “la acumulación de capital y la generación de ganancia” (Lopez, 2016, p. 20) y que no obedece a lo dictaminado por la ley. En el estudio, realizado por Lopez, se concluye que las actividades económicas ‘formales’ dan cuenta de un conjunto de relaciones económicas y sociales con la gigante economía informal.

En ese sentido, es que nace la problemática principal ¿Una economía informal deja de serlo al pasar legalmente a un estado formal?

Lo que diversas organizaciones a nivel global han intentado realizar para adoptar posiciones que faciliten la inserción de actores informales al cuadro formal (concebidos en contraposición desde un punto de vista legal) es, asesorarlos y organizarlos con el fin de inscribirlos a un contexto formal. Sin embargo, lo que han omitido, siguiendo lo que mencionado por Lopez (2016), es que no se puede entender a la formalidad e informalidad como ecosistemas separados. Si lo que se busca, es una completa transición, se debe poner principal atención a los procesos, a las creencias y valores, es decir a la cultura organizacional.

5. Políticas públicas de inclusión a recicladores de residuos sólidos.

La ley N°29419, se gestó como iniciativa de Ciudad Saludable y una junta representativa de recicladores, quienes llevaron e impulsaron la propuesta al ejecutivo. Luego de un proceso de dos años, el reglamento se publicó el 03 de junio del 2010; a pesar de que los reglamentos suelen tener un mayor tiempo de demora, la ley en comparación, logró reglamentarse con rapidez. Ante esto, Giraldo (2016) obtiene de una entrevista lo siguiente:

El Ministro Brack tiene mucha consideración a los recicladores. [...] llega el proyecto de ley y él pues como ya tenía una empatía, ya tenía un reconocimiento, entonces le agradó la idea de la ley por eso fue que rápidamente se terminó de elaborar y también gracias a la participación de Ciudad Saludable [...] se hizo todo y se aprobó la ley y al año siguiente, 2010 se aprobó el reglamento (2016, p. 46).

La Ley N° 29419, tiene como objetivo:

[...] establecer un marco normativo para la regulación de las actividades de los trabajadores del reciclaje, orientada a la protección, la capacitación y la promoción del desarrollo social y laboral, promoviendo su formalización y asociación. De esta manera, se propone contribuir a la mejora en el manejo de los residuos sólidos, lo cual, a su vez, tendrá un impacto positivo para el medioambiente. (Ley N° 29419. Consulta mayo 2017)

En la Ley, además se establecen las directrices que el Ministerio del Ambiente, el Ministerio de Salud y los gobiernos regionales, provinciales y locales deben seguir para promocionar e incluir a los grupos que realizan estas actividades. Además, se exhorta a los municipios a instaurar incentivos a la población para facilitar el trabajo de los recicladores; así como proporcionar programas de capacitación y vacunación para este sector de población. Asimismo, se señala que las municipalidades deben facilitar la inclusión de recicladores mediante organizaciones gremiales y en la constitución de pequeñas y micro empresas (EPS-RS y EC-RS) prestadoras de servicio ante los municipios.

Sin embargo, al surgir el reglamento, una gran limitante son fueron los recursos financieros (debido a la alta tasa de morosidad) a invertir en el proyecto.

Tabla 6: Comparación de presupuesto destinado a programas de segregación y transferencia de plan de incentivos para el año 2016

Municipalidad Distrital	Presupuesto Institucional de Apertura	Monto total de Transferencia por Plan de Incentivos
Municipalidad distrital de Miraflores	236,239	203,378
Municipalidad distrital de la Molina	176,200	85,205
Municipalidad distrital de Santiago de Surco	417,905	524,068
Municipalidad distrital de San Borja	1,224,217	37,943
Municipalidad distrital de San Isidro	350,000	120,553

Fuente: Giraldo (2016).

5.1. Programa de segregación ‘Basura que no es Basura’ del distrito de Miraflores

En junio del 2012 se implementó el programa Basura que no es Basura en todo el distrito de Miraflores, después del éxito del programa piloto lanzado en el 2011. De esta forma, nace el programa con el objetivo de brindar servicios de recolección inclusivas bajo un respeto ambiental con una correcta disposición de los residuos sólidos para reducir su impacto y promover el reciclaje. Los objetivos específicos del programa son los siguientes:

- Sensibilizar y concientizar a los vecinos sobre el volumen de residuos que generan y las consecuencias ambientales de su mala disposición.
- Propiciar el reconocimiento de las oportunidades y beneficios socioambientales del reuso y reciclaje tanto para el vecino como para la comuna miraflorentina.
- Promover la valoración de productos y servicios en torno al reciclaje y reconocer las actividades requeridas por el sistema vinculado su experiencia con las desarrolladas por otros actores de la cadena.

(Municipalidad de Miraflores, portal web. Consulta julio 2017)

Para cumplir con los objetivos planteados, la municipalidad establece tres principales puntos. Ver anexo B para mayor información acerca de las estrategias implementadas.

Tabla 7: Diseño de la estrategia programa Basura que no es Basura

<p>Vecinos como actores de cambio</p>	<p>Durante la fase de sensibilización los promotores encargados de visitar los domicilios deberán transmitir a los vecinos información y mensajes para comprometerlos y empoderarlos en la gestión integral de los residuos sólidos para el cuidado ambiental. El vecino debe reconocerse a sí mismo como un actor de cambio y un eje clave para la sostenibilidad del programa.</p>
---------------------------------------	--

Oportunidad ambiental y socioeconómica	El vecino deberá reconocer que colaborar activamente con el programa tiene beneficios sociales y ambientales como la disminución de la contaminación ambiental, conservar los recursos naturales mediante el reaprovechamiento de residuos reciclables, reducir el espacio que ocupan los desperdicios al convertirse en basura (rellenos sanitarios), entre otros.
Primero reusar y luego recicla	Ante el vecino debe quedar claro que la Municipalidad propone cambiar positivamente los patrones de consumo de sus vecinos motivándolos a reusar materiales en el hogar aumentando su vida útil dándoles distintos usos y desechándolos correctamente para que puedan ser reciclados

Adaptado de: Elaboración propia. Municipalidad de Miraflores, página oficial.

Además, mediante la ordenanza municipal N°381, la Municipalidad de Miraflores estableció un marco que regula la actividad de organizaciones u operadores dedicados a la recolección selectiva de residuos sólidos con el fin de lograr un modelo integrado para el aprovechamiento de los residuos sólidos así como para acatar lo establecido por la Ley N° 29419 que regula la actividad de los recicladores (Municipalidad de Miraflores. Consulta junio 2017).

La ordenanza, plantea que la convocatoria estará dirigida a (1) Operadores de Residuos Sólidos que pertenezcan a una Organización (Asociación) que desarrolla actividades de recolección de residuos sólidos (2) Organizaciones de Recicladores (OR) con personería jurídica legalmente establecidas e inscritas en los Registros Públicos.

Asimismo, la ordenanza, plantea los requisitos para la formalización e inscripción en el registro municipal como se muestra a continuación:

- a. Solicitud suscrita por el representante legal de la Persona Jurídica interesada en inscribirse en el Registro Municipal.
- b. Copia legalizada de lo inscripción en el Registro de Personas Jurídicas.
- c. Copia de los poderes que acrediten al Representante Legal.
- d. Documentos que acrediten que cuentan con un mínimo de quince (15) socios activos.
- e. Relación de los miembros de la asociación asignados para trabajar en el distrito, los que no podrán exceder de un máximo de doce (12) socios, especificando: nombres y apellidos, número de DNI, edad, domicilio, teléfonos y firma.
- f. Documento que acredite que disponen de un vehículo de recolección convencional que no tenga más de cinco (5) años de antigüedad, y que disponga de una capacidad de almacenamiento mínima de 8 m³. Este vehículo que transportará los residuos sólidos l' el distrito deberá tener lo autorización vigente expedida por la Municipalidad Metropolitana de Lima.
- g. Declaración jurada en la que se comprometen a que los residuos sólidos recolectados tengan una disposición final adecuada conforme a las disposiciones lega/es vigentes. (Tupa Miraflores)

De esta forma, las organizaciones u asociaciones que deseen inscribirse ante el municipio, deberán además cumplir los requisitos de la ordenanza municipal (Ver anexo C).

6. Asociación Ciudad Saludable

Ciudad Saludable es una asociación Civil sin fines de lucro nacida en el 2002. Forma parte del Grupo Ciudad Saludable conformada por Ciudad Saludable, Perú Waste Innovation SAC y Healthy Cities International Foundation. El Grupo Ciudad Saludable tiene como fundadora y presidenta a Albina Ruiz Ríos siendo poseedores además de 9 premios y reconocimientos nacionales e internacionales (Ver anexo D).

Su misión es “Contribuir a la gestión ambiental sostenible de las ciudades a través de la implementación de sistemas de gestión integral de residuos sólidos con inclusión económica y

social y ambiental de los/las recicladores/as potenciando la cadena de valor del reciclaje” (Ciudad Sostenible, web).

Desde la aprobación del Reglamento que adjudica a las municipalidades el manejo integral de los residuos mediante la articulación de actores, Ley N°29419, Ciudad Saludable ha desarrollado intensamente alternativas ante el problema de gestión de residuos sólidos, focalizándose en la formalización de los recicladores informales. El fin de esta propuesta no solo se limita a lo ambiental sino también abarca los problemas económicos y sociales presentes en el sector de la población dedicado a la recolección. De este modo, se prevé que por medio de la formalización se deslinden mejoras económicas, accesos a prestaciones laborales, capacitación y accesos al crédito, entre otras. De esta visión es que nace el programa de Ciudad Saludable, Pro Reciclador.

6.1. Programa Pro- Reciclad

6.2. or de la asociación Ciudad Saludable

El programa Pro-Reciclador es una iniciativa de la asociación que nace en enero del 2012, teniendo como lema “De recicladores formales a emprendedores empresariales” y principal objetivo “Implementar un modelo integral de gestión de residuos sólidos (modelo Ciudad Saludable) que genere empleo y la inclusión socioeconómica de los recicladores de residuos en seis distritos del Cono Sur y oeste de Lima (Villa El Salvador, San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo, Chorrillos, Barranco y Miraflores)” (Ciudad Sostenible 2013, web). De esta forma, el programa se va expandiendo en medida que las actividades en otro distrito van terminando. Actualmente, el programa ha logrado formalizar legalmente a más de 200 recicladores y constituido 16 microempresas.

Ciudad Saludable, a través del Programa Pro Reciclador, apuesta por el potencial socio económico del grupo de recicladores informales y que además constituyen un elemento clave y factor crítico de éxito en el funcionamiento del sistema de manejo integral de residuos sólidos (Ruiz, 2011, p. 4). Además, por medio del programa, los recicladores reciben entrenamiento no sólo en aspectos técnicos, sino también sobre liderazgo y organización de empresas.

El programa cuenta con cinco componentes como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Componente I: Gestión Municipal.- Fortalecer la gestión para el manejo adecuado de los residuos sólidos municipales en el cumplimiento de las Leyes 27314 y 29419.

Componente II: Desarrollo Social

Componente III: Desarrollo Comercial

Componente IV: Educación y Comunicación Ambiental

Componente V: Monitoreo, sistematización y difusión de resultados (Ciudad Saludable 2014)

Asimismo, el programa cumple ocho roles o actividades principales dentro de sus ámbitos de intervención. Como puede apreciarse a continuación:

Tabla 8: Roles del Programa

- Estudio situacional del reciclaje en ciudades y países
- Formalización y fortalecimiento de los/las recicladores/as
- Desarrollo de la Cadena Productiva y Ética del Reciclaje
- Asistencia técnica para la elaboración de herramientas para el Programa de Separación en la Fuente y Recolección Selectiva
- Inclusión social y desarrollo económico de los/las recicladores/as
- Empoderamiento de los/as Recicladores/as como ciudadanos y agentes de cambio en la Gestión Ambiental de los Residuos Sólidos
- Acceso al crédito de los/las recicladores/as
- Visión empresarial de los/as recicladores/as
- Acceso a programas sociales de los/as recicladores/as (Programa Pro-Reciclador, portal web, consulta 14 de octubre 2016)

El modelo que se emplea como ejemplo de buenas prácticas es el de 7R's que son: Rechazar, Reducir, Reutilizar, Reparar, Reciclar, Responsabilidad y Reeducar.

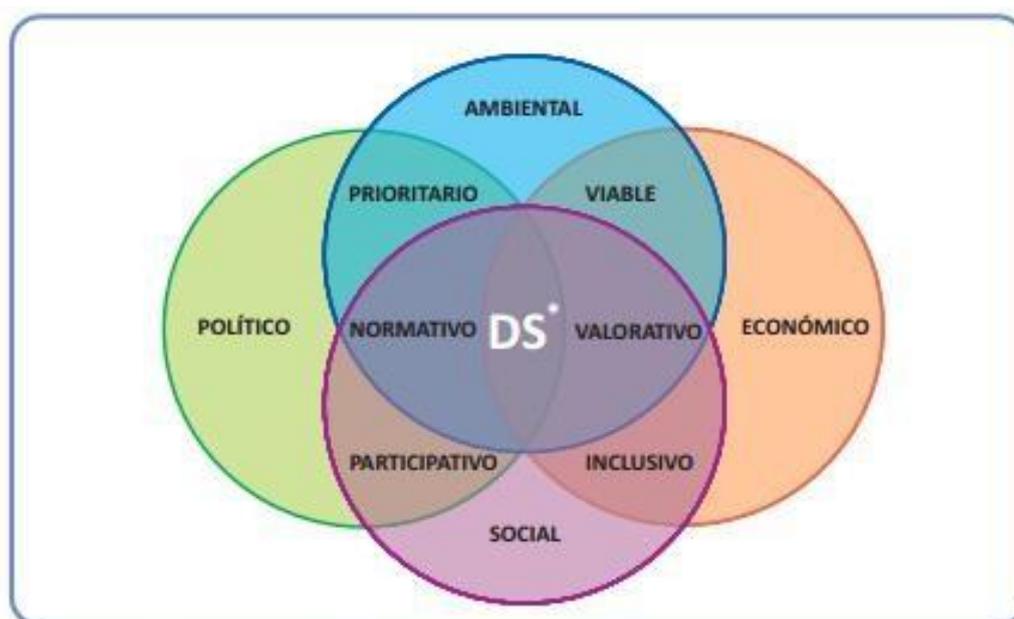
Tabla 9: Modelo 7 R's

Definición	¿ Cómo lograrlo ?	Ejemplos
Rechazar	Evitando comprar o utilizar todo tipo de productos cuyo consumo sea innecesario, que no pueda ser reaprovechado o que genere contaminación.	- No consumir envases desechables de tecnopor, pilas y baterías que no sean recargables.
Reducir	Generando la menor cantidad de residuos, segregando todos aquellos que puedan ser reutilizados o reciclados.	- Hacer el mercado y comprar el pan en bolsas de tela o en canastas, para reducir el consumo de bolsas de plástico. - Consumir bebidas en botellas retornables.
Reutilizar	Dando una segunda vida a aquellos envases vacíos, envolturas y empaques, o haciendo manualidades para adornos como maceteros, floreros, jaboneras, portapapiceros, muebles, etc.	- Usar envases de vidrio y plástico vacíos para guardar otros productos tales como los desinfectantes. - Conservar bolsas de plástico y volver a utilizarlas para almacenar la basura.
Reparar	Alargando el tiempo de vida útil de todo aquello que aún puede servir.	- Hacer arreglar los zapatos que aún puedan servir. - Hacer reparar los artefactos electrodomésticos. - Hacer reparar los muebles. - Remendar la ropa.
Reciclar	Aprovechando los residuos como materia prima para hacer nuevos productos.	- Elaborar papel artesanal. - Elaborar el compost.
Responsabilidad	Asumiendo el rol de consumidores ambiental y socialmente responsables, y practicando los hábitos de segregación en la fuente y reciclaje.	- Hacer compras inteligentes. - Separar nuestros residuos en reaprovechables y no reaprovechables, facilitando la recolección selectiva.
Reeducar	Desarrollando acciones de sensibilización y capacitación en la comunidad para lograr el cambio de nuestros hábitos hasta lograr que se convierta en una costumbre cotidiana.	- Sensibilizar a familiares, amigos y compañeros, enseñarles a separar los residuos reaprovechables en sus casas, escuelas y centros laborales.

Fuente: Ciudad Saludable

Por otro lado, Ciudad saludable, ha desarrollado un modelo propio ‘Modelo Ciudad Saludable’ con fines de que sea integral para el reaprovechamiento de los residuos sólidos: tomando como base el concepto de Desarrollo Sostenible (DS), interconecta los aspectos social, económico, político y ambiental con el fin de promover la legislación en políticas públicas logrando que el modelo sea participativo, prioritario, viable, normativo, valorativo e inclusivo.

Figura 6: Modelo Ciudad Saludable



Adaptado de: Ciudad Saludable

Asimismo, y como consecuencia de su principal objetivo, el principal punto de acción del programa es *realizar una formalización legal* de los recicladores ante los municipios a los cuales pertenecen. Éste arduo y trabajoso proceso consta de los siguientes puntos:

- 1) Desarrollo de una convocatoria para la formalización de Recicladores
- 2) Agrupar a los recicladores y formar asociaciones
- 3) Incorporar a las asociaciones de recicladores al Programa Municipal de Recolección Selectiva de residuos sólidos
- 4) Desarrollar un fortalecimiento de capacidades técnico, operativo, económico y organizacional

Figura 7: Reciclador informal vs Reciclador formal



Adaptado de: Ciudad Saludable

En conclusión, para lograr el reconocimiento de los recicladores ante el municipio, los recolectores tienen que atravesar un proceso de cambio hacia la formalización; es, en esta etapa, donde interviene Ciudad Saludable mediante el programa Pro-Reciclador. El programa se sirve de convenios que realiza la asociación Ciudad Saludable para lograr el trabajo conjunto en pro del reconocimiento de los recicladores ante la municipalidad.

La presente investigación se centrará en el análisis de las actividades realizadas por programa Pro-reciclador en el distrito de Miraflores, debido a que éstas ya han culminado. Se realiza esta tesis, con el principal fin de identificar las resistencias al cambio encontradas en el proceso de formalización, identificar las lecciones aprendidas además de elaborar conclusiones y recomendaciones que ayuden a una mejor aplicación y seguimiento a los actores del cambio en los distritos a los que Pro-reciclador se sigue expandiendo.

7. Mapeo de la situación: Asociación de recicladores de residuos sólidos

A continuación realizaremos una identificación de la situación de la organización antes y después de la implementación del cambio.

7.1. Etapa Pre-cambio: Asociación de Recolectores Señor de los Milagros de Miraflores (ARSEMIM)

Utilizaremos el Modelo de las 7's de McKinsey para explorar los diferentes elementos o factores que tenía la organización en esta primera fase; seguidamente, analizaremos cada elemento en base a la información recogida en el trabajo de campo.

Para la presente investigación, se considera oportuno el uso de este modelo ya que permite comprender la interrelación de los elementos organizacionales y entender cómo un futuro cambio puede impactar en la organización.

7.1.1. *Hard Elements o Elementos Fuertes*

a. Estrategia

En esta primera fase, encontramos un grupo de recicladores informales que, si bien se identifican entre sí, no trabajan juntos. Son personas que trabajan como entes aislados y que, por ende, no presentan ninguna estrategia de trabajo.

Las estrategias aplicadas individualmente por cada reciclador informal consistían en “[...] recoger con mi carrito todo lo que había recolectado como informal, luego ir a venderlo” (Ent01, comunicación personal, 25 mayo 2017). De esta forma, la mayoría de recicladores obtenía el ingreso al final del día “[...] lo vendemos rápido en el Centro de Lima” (Reciclador01, comunicación personal, 25 mayo 2017); es decir, las ganancias eran obtenidas en el corto plazo “La venta era diaria, tu trabajabas en la noche y en la madrugada lo vendías” (Reciclador05, comunicación personal, 25 mayo 2017)

Sin embargo, no todos los recicladores contaban con un trabajo individualmente. Los recicladores que trabajaban juntos, lo hacían solo porque los unía algún lazo familiar (esposos, hijos, primos).

Por otro lado, los recicladores que pertenecían a nuestro caso de estudio, tenían en promedio, más de 15 años en el rubro del reciclaje (Ver Anexo E). En este sentido, conocían ampliamente el entorno en donde se desempeñaban; por lo que, por lo menos en la zona de Miraflores la competencia era algo muy raro “[...] antes éramos pocos a comparación de ahora, la zona era grande. Cada uno tenía su ruta, su calle y se respetaba. Cuando uno se encontraba con otro en una calle, alguno se abría y se iba por otra ruta. De todas formas, si había competencias, los mas activos se llamaban los dueños de la calle, ya pero uno se pone a trabajar no más” (Ent04, comunicación personal, 28 mayo 2017). De esta forma, no era habitual encontrar enfrentamiento entre los recicladores; no existía un ambiente tenso “[...] cuando estábamos independientes, tu llegabas donde había la basura y si llegabas primero tu escogías. Éramos independientes, pero no nos peleábamos, no decíamos esta zona yo quiero, eso no. No había ningún problema” (Ent05, comunicación personal, 28 mayo 2017)

Sin embargo, un tema común, que afectaba el trabajo de los recicladores, eran las constantes persecuciones del Serenazgo de la zona “[...] había épocas, alcaldes que nos miraban como delincuentes, rateros, nos decían ‘estos vienen a marcar casa’ y habían batidas y operativos. Nos llevaban en camión, en época de Andrade apareció el serenazgo” (comunicación personal, 25 mayo 2017). Existía una constante preocupación y tensión “a los recicladores los erradicaban, todos fuera del distrito” (comunicación personal, 25 mayo 2017).

Finalmente, los materiales que utilizaban al trabajar eran, en su mayoría, solo sacos o bolsas donde almacenar los materiales seleccionados “[...] como Papa Noel andábamos, y teníamos un sitio donde podamos esconder. Como yo, que usaba una cochera” (comunicación personal, 02 junio 2017). Asimismo, otros recicladores se fueron proveyendo de materiales a través del trabajo del reciclaje, y contar con un propio medio de transporte “[...] primeramente, no teníamos nada [su esposa y él]. Teníamos que esperar carros grandes, y la mayoría en la madrugada iban vacíos, en esos cargábamos nuestros tres cuatro costales. Así, hasta que conseguimos capital y nos compramos un triciclo, después una moto y así íbamos” (comunicación personal, 02 junio, 2017).

b. Estructura

Al ser una organización propiamente individual, no existía una estructura formal, y el trabajo era realizado íntegramente por un solo individuo. Cuando trabajaban en grupo, no existía una división formal de tareas u organización jerárquica. Asimismo, no existía como forma jurídica y se tenía una organización plana.

c. Sistemas

Los recicladores no contaban con sistemas complejos de trabajo, ni algún medio de comunicación especial entre los trabajadores del grupo (cuando sucedía este caso). Cada uno trabajaba de forma individual, en los horarios que ellos tenían disponibles, por esta razón el contacto y la comunicación no era frecuente.

Establecían comunicación eventual con los vigilantes de las zonas “a veces uno se hacía amigo con los vigilantes de los edificios. Muchas veces ellos mismos te decían ‘ahí ahí’ puedes sacar’ o te decían en cual

Asimismo, establecían comunicaciones y/o acuerdos con las personas que les almacenaban los sacos (dueños de cocheras) o las personas que los transportaban hacia el lugar de venta (taxistas) “Yo tenía un taxi que me llevaba todos los días, me llevaba a la Parada” (comunicación personal, 10 junio 2017).

Finalmente, efectuaban las transacciones de venta en el mercado de la Parada en el centro de Lima “[...] a las cuatro de la mañana llegaba a la Parada, allá había compradores. Ahí vendíamos hasta las 5 o 6 de la mañana. Todos [aunque no juntos] nos íbamos a vender ahí, ahí hay depósitos pues” (comunicación personal, 02 junio 2017). Los recicladores, eran parte de la larga cadena del reciclaje; ellos no vendían sus materiales a empresas transformadoras, sino a comerciantes (también informales) intermedios “Había una señora que nos compraba, y ella estaba abierta las 24 horas. Ella ya lo vendía a una empresa que le recogía su mercadería” (comunicación personal, 02 junio 2017).

7.1.2. *Soft Elements o Elementos blandos*

a. *Estilo*

El estilo de dirección era claramente informal; todas las relaciones de los recicladores, se desarrollaban en el ámbito de la informalidad. En muy pocos casos se aprecian aspiraciones de transformar la actividad en formal o en transformar su actividad en un negocio con expectativas de crecimiento.

No existía un liderazgo formal; el trabajo no estaba dirigido hacia algún fin específico. Solo la supervivencia y generación de dinero al corto plazo.

b. *Personal*

Los recicladores comenzaron en el mundo del reciclaje generalmente por falta de oportunidades de empleo “Yo entre porque al comienzo estaba sin trabajo [...]había un señor de edad, estaba bien cambiadito reciclando y yo le dije ‘¿Qué hace señor?, yo estoy sin trabajo también señor’. El señor me dijo: ‘¿Por qué no te pones a reciclar? Yo te puedo enseñar lo que vale y lo que no vale’. Y así es como comencé a reciclar” (comunicación personal, 25 mayo 2017).

No existían liderazgo ni reparto de tareas entre los grupos de recicladores que trabajaban juntos. Sin embargo, los años trabajando como recolector (Ver Anexo F) otorgaban autoridad y experiencia a los recolectores sobre el tema de reciclaje; tenían amplio conocimiento con respecto a los tipos de materiales que convenían ser reciclados.

Los recicladores, trabajaban principalmente de madrugada, de 2:00 a.m. a 4:00 a.m., ‘buceando’ entre las bolsas de basura que dejaban los vecinos de la zona. De esta forma, muchos por las altas horas de la madrugada, solían dormir en las calles hasta que amanezca “era una terrible forma de vivir y dormir, muchas veces los serenazgos nos botaban” (comunicación personal, 02 de junio 2017).

c. Habilidades

El reciclaje informal, no era una actividad que llevara a interactuar a los recicladores con el entorno, todo lo contrario, solían trabajar silenciosamente, poseían una autoestima baja y dificultades para comunicarse “Los primeros días me palteaba mucho. Por eso, la mayoría de recicladores elegimos trabajar en las madrugadas. Nadie nos puede ver, juzgar o botar.” (comunicación personal, 25 mayo 2017).

7.1.3. *Shared Values o Valores Compartidos*

La incipiente organización, tiene una cultura organizacional que se basa en los métodos informales. Toda la organización, está inscrita en un marco donde las reglas no se respetan o no existen; lo que maximiza el problema, es que estos valores están completamente enraizados en el sentido de ser de las organizaciones, es la forma de trabajar.

7.2. Resultados del cambio organizacional *desarrollados* por el Programa Pro-Reciclador. Asociación de Recolectores Señor de los Milagros de Miraflores (ARSEMIM)

En el siguiente apartado, se realizará un mapeo mediante el Modelo de las 7's de McKinsey de la situación de los recicladores posterior a la formalización de la Asociación de Recicladores Señor de los Milagros de Miraflores; es decir, se evaluará el proyecto en la fase final del Programa Pro-Reciclador de la asociación Ciudad Saldable.

7.2.1. *Hard Elements o Elementos Fuertes*

a. Estrategia

En la etapa de formalización, la asociación ARSEMIM se ha integrado en el programa de segregación del distrito de Miraflores, Basura que no es Basura. La municipalidad realiza en diferentes épocas del año campañas de sensibilización presencial y virtual para que los vecinos se inscriban para participar en el programa; de esta forma, la asociación puede recoger los residuos reciclables directamente en el domicilio.

A diferencia del trabajo como informales, los recicladores han logrado articular un trabajo en equipo. Siguen rutas establecida en las zonas de Miraflores (Ver anexos G y H) y trabajan en horarios establecidos que los vecinos de la zona conocen. Asimismo, son la única asociación en el distrito que recoge residuos sólidos domiciliarios, en este sentido, no se tienen que preocupar por la competencia externa.

“Nos levantamos temprano y hacemos las rutas del día. Todos los días vamos al centro de acopio dos veces, una por el medio día aprovechamos para descargar todo y de paso almorzamos. Por último, una a las 6:00 de la tarde” (Reciclador08) Como podemos observar, existe una marcada diferencia entre la estrategia presentada en el trabajo informal, y la que presenta el trabajo formal. Los recicladores, poseen una programación mensual de lo recolectado. Asimismo, la venta del material recaudado no es diario “[...] juntamos lo de una semana para que nos den mayor precio, y un camión viene a recogerlo los días viernes.” (Reciclador08)

b. Estructura

La organización actualmente cuenta con diez (10) socios, entre ellos al conductor del camión y dos trabajadores que permanecen en el centro de acopio realizando la segregación de los productos.

A pesar de haber estado más de tres meses sin presidente de la dirección, ahora cuentan con una junta directiva establecida que se encarga de realizar las coordinaciones en la asociación. Sin embargo, la mayoría de recicladores no sienten muy clara a figura del presidente, y no adjudican a la figura una mayor importancia “[...] no sé cuándo se reúnen, yo voy a hacer mi trabajo y me voy” (comunicación personal, 02 junio 2017). Según las palabras del presidente “ha costado mucho volver a retomar las acciones después que prácticamente la asociación se quedó a la deriva varios meses” (comunicación personal, 02 junio 2017)

ARSEMIM, se caracteriza por ser una organización vertical, que tiene y ha tenido la influencia de la municipalidad y Ciudad Saludable. Existe respeto hacia los compañeros de

trabajo, bajo una ambiente sano y amical. Sin embargo, los recicladores han comentado, que cuando eran más socios “solían haber discusiones, y había algunos que tenían mal comportamiento. A esos Miraflores no los quiere trabajando acá” (comunicación personal, 25 mayo 2017)

Por otro lado, el primer año de formalización, el control solía ser más externo que interno; con lo que la municipalidad (ente con el que trabajaban directamente) llevaba único control de los horarios y cantidades de recojo.

c. Soft Elements o Elementos blandos

a) Estilo

Podemos afirmar, que la figura del presidente se ha debilitado, por los constantes problemas que ha tenido esta figura con la municipalidad. Además, la comunicación organizacional, es escasa. Los miembros de la asociación, son poco conscientes de las metas a las que la presidencia aspira. Asimismo, no pueden reconocer la misión o visión de su funcionamiento. Por otro lado, se ha desarrollado un sentimiento de estancamiento dentro de los miembros; no presentan ánimos de fortalecer la organización creada “solo voy a trabajar y cumplir mis horas”. Existe un sentimiento amical que los une; sin embargo, no un sentimiento de equipo de trabajo real.

b) Personal

Después de la formalización, los recicladores dividen sus tareas. De los diez miembros que, al momento de la presente evaluación, componen la asociación, 9 son recolectores que se dedican al recojo de residuos en el centro de acopio. Uno de los socios, es el chofer del camión recolector que acompaña a los recicladores en sus labores diarias. Finalmente, los socios contratan a dos personas que están permanentemente en el centro de acopio, seleccionando los materiales que los recicladores recolectan. Asimismo, dentro de la asociación, tal como se mencionó anteriormente, cuenta con una junta directiva. El presidente de la asociación, tiene el

papel del coordinador y de establecer las relaciones con las organizaciones con las que la asociación interactúa.

c) Habilidades

El programa Pro-Reciclador, logró desarrollar efectivamente las habilidades sociales de los recicladores “al principio no podrían ni mirarnos a la cara cuando les hablábamos, era muy difícil comunicarnos. Ahora han dejado eso de lado, algunos hablan con mucha facilidad con otros el trabajo ha sido un poco más lento; pero en general, todos han progresado mucho” (comunicación personal, 18 mayo 2017). El equipo del programa, reconocen este aspecto, como un avance en el logro de objetivos del programa; pues se humanizó las actividades de los recicladores mediante campañas de sensibilización con los vecinos para lograr la aceptación y reconocimiento hacia el trabajo del reciclador.

7.2.2. *Shared Values o Valores Compartidos*

Los valores que rigen a la organización son, el trabajo formal, reconocimiento de las actividades por su aporte a la sociedad y finalmente el trabajo en equipo. Los miembros identifican estos tres elementos como el eje de sus actividades, lo cual demuestra un fuerte cambio entre los valores que regían a la asociación en su etapa informal.

8. Problemática

La característica principal de los recicladores que pasan por el proceso de la formalización, es que todos sus actos se han visto desarrollados desde un enfoque informal. Al agruparlos en grupos de trabajo (asociaciones o Mypes), los actos informales se agudizan y entrañan en las bases de estas organizaciones nacies; de ser pasado por alto, las organizaciones de recicladores serían formales solo de nombre. De esta forma, uno de los aspectos claves a ser estudiados y gestionados, es el cambio de hábitos y procesos que antes tenían como organismos informales y que deben tener ahora como organizaciones formales.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En orden de comprender la problemática de la presente tesis, es necesario el desarrollo de la base teórica sobre la cual se desenvolverá la investigación. De esta forma, en el presente capítulo se abordarán y profundizará en dos temas: cultura organizacional y gestión del cambio.

En primer lugar, se desarrollarán las teorías bases que dieron la llegada a la investigación acerca de la cultura organizacional; asimismo, se investigará acerca de los elementos que lo componen.

En segundo lugar, se profundizará en la gestión del cambio, y a pesar de la amplia literatura sobre la gestión del cambio, se abordarán las principales teorías y metodologías que dieron origen al estudio así como las más actuales y aceptadas.

Finalmente, en el último apartado de esta sección, se analizará las complejidades del cambio de la cultura organizacional y cómo esta es aplicable a la presente investigación.

1. Cultura organizacional

El concepto de cultura, surgió como objeto de estudio por la antropología desde inicios del siglo XX; sin embargo, no es hasta la década del 70 que se comienzan a abrir los espacios para analizar esta misma dentro de una organización. Con el despegue de los índices de productividad, competitividad y calidad de Japón y tomando como centro su diferencia con los índices norteamericanos, se despertó entre los especialistas un especial interés en estudiar el liderazgo de este país. Es así como se atribuyó a la cultura organizacional de las empresas en Japón como componente estratégico diferenciador de las empresas y organizaciones (Ouchi 1992).

Pettigrew (1979), William Ouchi (1982) y Peters y Waterman (1982) fueron los primeros en hablar sobre cultura organizacional y fue a partir de estos estudios iniciales que se impulsó el interés por entender y comprender el funcionamiento interno de una organización a través de su cultura.

De este modo, y creciendo con más fuerza desde inicios del nuevo siglo, se comienza instalando en la agenda de investigación del cómo funcionan las organizaciones el tema de la cultura organizacional como oportunidad de generar una verdadera ventaja sustentable y valor diferenciado.

1.1. Definiciones de cultura organizacional

La amplia literatura desarrollada en las últimas tres décadas acerca de la cultura organizacional, comienza según Jean Lee & Kelvin Yu (2004) con los estudios de Pettigrew (1979) definiendo a ésta como un sistema de símbolos que comprende diferentes aspectos como el lenguaje, rituales, creencias y comportamientos (p. 574).

Asimismo, Denison (1990) lo define como un código y sistema de comportamientos que se mantienen en el tiempo y que además sirven como guía ante los nuevos integrantes del sistema. Por otro lado, Dahler-Larsen (1994), le daban un significado más inherente a la organización misma y como parte inseparable de ésta ya que mencionaba que es el “pegamento que sostiene a una organización unida” (Calzada p.2). Finalmente, Pariente (2001) continúa esta línea al identificar a la cultura organizacional como un sistema de símbolos que es creado, aprendido y transmitido dentro de la organización.

De este modo, se pueden separar los términos entendiendo que la cultura organizacional está compuesta por una parte perceptiva, compartida y descriptiva. En primer lugar y según la literatura revisada, la cultura es perceptiva, es decir, se crea esta idea bajo lo visto y aprendido dentro de la organización; asimismo, se dice que es compartida ya que se suma a una visión repartida y entendida directa o indirectamente por todos sobre lo adecuadamente dable. Por último, se caracteriza a la cultura de una forma descriptiva ya que se trata de una descripción del entorno y no de una evaluación de la misma.

A continuación, la figura muestra principales definiciones de cultura y cómo en orden cronológico se va adaptando a la consideración de organización.

Figura 8: Autor - Definiciones

<i>Autor</i>	<i>Definición</i>
Kroeber y Kluckhohn (1952)	Patrones transmitidos de valores, ideas y otros sistemas simbólicos que orientan el comportamiento.
Uttal (1983)	Sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una organización para producir normas de comportamiento (cómo se hacen las cosas aquí).
Schein (1985)	Patrón de suposiciones básicas –inventadas, descubiertas, o desarrolladas por un grupo mientras aprende a enfrentarse a los problemas de la adaptación externa y la integración interna- que ha funcionado bastante bien para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas.
Barney (1986)	Conjunto complejo de valores, creencias, suposiciones básicas y símbolos que definen la forma en que una empresa conduce su negocio.
Denison (1990)	Código, lógica y sistema de comportamientos estructurados y significados que han pasado la prueba del tiempo y sirven como una guía colectiva para la adaptación futura y la supervivencia.
Rousseau (1993)	Conjunto de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social, las cuales se adquieren a través del aprendizaje social y de procesos de socialización que exponen a los individuos a diversos elementos culturales como actividades e interacciones, informaciones comunicadas y artefactos materiales, que conforman la experiencia social, al tiempo que dotan a sus miembros de valores compartidos, marcos de comprensión.
Dahler-Larsen (1994)	Pegamento que sostiene a una organización junta.
Pariente (2001)	Sistema simbólico creado, aprendido y transmitido internamente en la organización, con objeto de enfrentar las demandas del entorno en el cumplimiento de la misión.

Fuente: Hernandez Calzada, Mendoza Moheno (2007).

Los años han permitido que el concepto sea ampliamente estudiado, sin embargo, no se logra encontrar una sola definición de la misma aceptada y establecida. Muchos CEO's tienen sus propios significados de lo que significa este término. Por ejemplo, Mike Harper, CEO de RJR Nabisco, establece que: “La cultura es una actitud mental. La mayor arma que tiene un CEO. Cambia la cultura y cambiarás al mundo” (Llanos 1996, p. 266). Por otro lado, la famosa consultora Price Waterhouse mencionan que “la cultura moldea los procesos y tomas de decisión de las organizaciones, guía sus acciones y orienta al comportamiento individual de cada uno de sus miembros” (Llanos 1996, p. 267).

De este modo, tomando las diferentes definiciones presentes de cultura organizacional, tomaremos como significado al conjunto de tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y valores que guían una organización. Robbins (2004) señalarían que es un sistema de

significados compartidos y que son manifestadas en el trabajo por medio de símbolos como el lenguaje, comportamientos, alineaciones, organización laboral y clima organizacional. Asimismo, según los autores Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein (1989) la cultura es un componente dinámico y variable que está activo con el entorno y que a la vez motiva y moviliza con el alrededor; es decir, la cultura organizacional no tiene que estar estrictamente oficializada o formalizada ya que encuentra en constante cambio con un sistema más grande, la sociedad.

Gareth y Goffee(2001) simplifican el concepto al considerar que cultura puede resumirse en “la forma de actuar de una organización” (p. 30); es decir, como se hacen las cosas dentro y cómo se proyecta hacia el exterior.

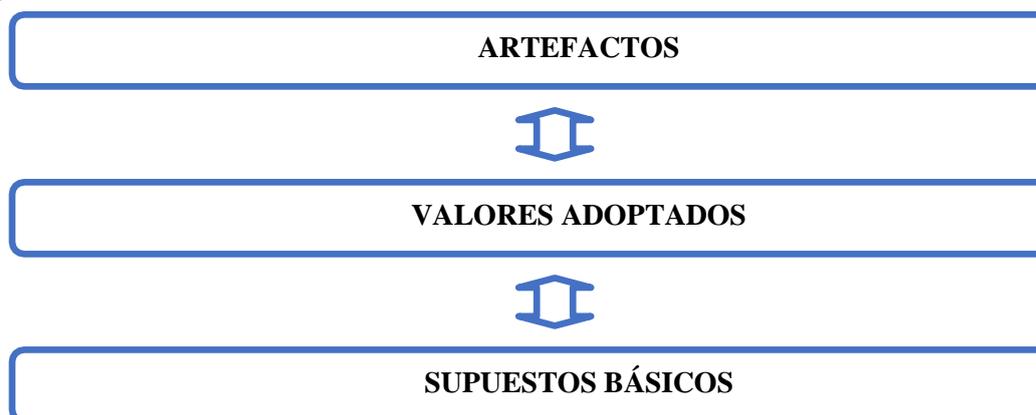
1.2. Elementos de la cultura organizacional

Warren&Burt Nanus prefieren la denominación de ‘arquitectura social’ ya que refleja de una mejor forma el carácter intangible de los elementos. Los elementos a los que Warren&Burt Nanus hacen referencia es a los mencionados en una u otra forma líneas arriba.

- Valores
- Creencias y cosmovisiones
- Comunicación (lenguajes y rituales)
- Normas / Políticas
- Símbolos

Para ilustrar esta sección, nos basaremos en el modelo de los Tres niveles de Schein como se presenta a continuación:

Figura 9: Modelos de Schein



Adaptado de: Elaboración propia

Schein proporciona un esquema para realizar un análisis más efectivo de la cultura de una organización, estos niveles se agrupan en función a que tan directamente observables son para el espectador.

El nivel más evidente a la vista es el de Artefactos, estos vendrían a ser las políticas de la empresa y los valores que divulgan al exterior, son los más visibles, pero no siempre fácilmente decifrables. David Fishman lo ejemplifica de la siguiente manera: “[...] es típico ver que una vez que se definen los valores de una empresa, empiezan a colgarlos en todas las paredes. Estos símbolos son artefactos [...]”. Existe un especial cuidado con este nivel ya que no toda la cultura está compuesta por los artefactos, éstos pueden reforzarla, pero no son parte total de esta; de esta forma, David Fishman continúa su ejemplo “[...] imagínese una empresa que solo se orienta a los resultados y nada a las personas y quiere cambiar esta cultura. Si para hacerlo coloca un poster diciendo: ‘las personas son lo más importante’ lo único que generará es cinismo.” (2015, s/p).

El segundo nivel es el de los valores, de los cuales se tiene un mayor grado de consciencia entre los miembros de una organización. Es aquí donde se encuentran los comportamientos, rituales y la filosofía que es compartida y aceptada por la organización. Sin embargo, puede que en algunas ocasiones este segundo nivel no se encuentre en cuadro con los objetivos declarados de la organización.

Finalmente, en el tercer escalón, está el nivel de las presunciones básicas, las que son dadas por establecidas, como actividades que han sido tantas veces repetidas por los miembros que se asumen como dadas. Es por esto, que estos supuestos son muy difíciles de cambiar y que muchas veces no se cuestionan ni entran en controversias, Schein los calificaba también como mecanismos de defensa grupal e individual que permite que la empresa continúe sus funciones (Schein, 1988: 26).

1.3. Importancia de la cultura organizacional

Más estudiado que al concepto propio, encontramos al estudio de su importancia dentro de una organización. La lógica que trae una conocer cultura organizacional definida dentro de una organización, es poseer un elemento distintivo que le permita a los miembros identificarse con una idea de organización.

Sin embargo, forjar una cultura fuerte que permita lograr lo mencionado en el párrafo anterior, comprende un espacio temporal largo que permita a la organización misma pasar por etapas de crisis y cimas que vayan forjando una identidad misma; es decir, es a partir de un fenómeno compartido, que se va forjando la cultura organizacional.

De esta forma, cuando finalmente se atraviesan ciertos diluvios y éxitos (donde adoptan una personalidad, carácter, capacidad de respuesta), y se establece una cultura, se podría etiquetar como una fase de relativa regularidad, donde se llega a un equilibrio dinámico (nunca estático) entre todos los subsistemas que la componen.

A partir de un análisis comparativo de los resultados publicados por Great Place to Work® EE.UU, Jessica Rohman identifica 3 principales argumentos para fortalecer y cuidar la cultura organizacional. (2014, sp.)

1. Una cultura fuerte ayuda a las empresas a atraer y a retener talentos.
2. Una cultura fuerte consolida la marca de la empresa.
3. Una cultura fuerte puede ser aprovechada para ejecutar la estrategia.

Asimismo, muchos autores convergen en que la importancia de la cultura organizacional yace en la relación directa que ésta tiene con el logro de objetivos. Caicedo, Sugey y Caldas (2002) indican que al momento que la cultura cumple un rol unificador y homogeneizador del comportamiento de los individuos, constituye un factor importante en el logro de objetivos organizacionales (p. 137).

Por otro lado, diversos autores coinciden en que la cultura y la ventaja competitiva se entrelazan fuertemente al ser la primera un elemento crítico en el mantenimiento de la segunda. Es decir, la mejor forma de adaptarse al turbulento entorno y seguir direccionando el objetivo, es tener una cultura fuertemente desarrollada (Llanos 1996, p. 273). Para ilustrarlo lo anterior, presentamos las declaraciones de William Ferguson CEO de NYNEX: “Para competir con éxito estamos haciendo algo mas que modernizar nuestras redes y adaptar nuestros procesos de trabajo. Estamos transformando nuestra cultura corporativa [...]” (Llanos 1996, p.273).

En conclusión, una cultura enfocada en dirección a la visión de la organización y alineado con la estrategia, conseguirá un efecto positivo en sus operaciones ya que los outputs del fortalecimiento de la misma se reflejan en aspectos internos y externos. Con aspectos internos nos referimos al comportamiento con los miembros de la organización y a la lealtad al trabajo que realiza, con aspectos externos se hace referencia al rendimiento de los miembros.

Finalmente, a pesar de que no se preste suficiente importancia a la cultura corporativa, esta tiene una incidencia directa en el futuro de una organización. La cultura establece un marco de referencia seguro y conocido que es aceptado y validado por todos por su coherencia y consonancia con todos los miembros de la organización.

Dicho esto, e identificándose la importancia de la cultura organizacional, se desprenden una pregunta base: ¿Cómo saber si la cultura organizacional de determinada corporación está jugando un papel positivo dentro de la misma? “Si tiene fallos, la fuerza de su cultura puede convertirse en una de sus mayores debilidades: toda esa tradición, todas esas creencias y normas empujan a la compañía a la mediocridad, o quizás algo peor” (Price Waterhouse Coopers citada en Acosta 2015, p.166). El punto anterior, tendrá una importancia significativa en el desarrollo de la presente tesis, debido a que posteriormente se abarcará este problema en la transición de empresas informales a formales.

1.4. Teoría de las 7's de McKinsey

Para analizar la cultura organizacional de la asociación, hemos utilizado la teoría de las 7's de McKinsey. La pertinencia para utilizar este modelo reside en que, uno de los propósitos por lo cuál se plantea es para examinar los efectos de futuros cambios en la empresa. Por este motivo, se usa este modelo en la evaluación de la asociación en el primer capítulo.

Según Lopez, el modelo de las 7 S de McKinsey “fue creado en los 80s, por Tom Peters y Robert Waterman, consultores de la firma McKinsey. [...] el modelo parte de la idea de que existen 7 aspectos internos en una organización que necesitan ser alineados para ser exitosos” (2006, p.1). En los párrafos posteriores, se presentarán los elementos del modelo.

1.4.1. Los 7 elementos

El modelo de las 7S de McKinsey contempla siete factores interdependientes que son comprendidos como fuertes (“soft”) o blandos (“hard”), ver la siguiente tabla.

Tabla 10: 7's de McKinsey

HARD ELEMENTS	SOFT ELEMENTS
Strategy	Shared Values
Structure	Skills
Systems	Style
	Staff

Adaptado de: Lopez, 2006.

Los factores fuertes, son los tangibles; y los factores blandos, son los intangibles y por tanto presentan una mayor dificultad para ser identificados.

a. STRATEGY (Estrategia):

Se refiere a la manera en cómo la organización utiliza los recursos disponibles y su forma de implementarla.

b. *STRUCTURE (Estructura):*

La relación dentro de la organización: su organigrama, su situación, su jerarquía, etc.

c. *SYSTEMS (Sistemas):*

Hace referencia a los procesos internos que tiene la organización y los canales que utiliza.

d. *STYLE (Estilo):*

Estilo de liderazgo que presenta la organización y el comportamiento general de los que lo componen

e. *STAFF (Personal):*

Se refiere a la caracterización del personal y su orientación hacia la estrategia de la organización.

f. *SKILLS (Habilidades):*

Se refiere a las habilidades que son requeridas por los miembros de la organización.

g. *SHARED VALUES (Valores compartidos):*

Se refiere a la identidad básica de los miembros de la organización.

2. El cambio organizacional.

En la actualidad, debido al entorno cambiante y competitivo, las empresas se ven obligadas a la adaptación, a un desarrollo continuo que las lleve a un modelo de negocio sostenible en el tiempo. Para lograr alcanzarlo, se encuentra necesario la aplicación de metodologías que ayuden a realizar la transición ordenada. En las siguientes secciones se desarrollará y profundizará las implicancias y metodologías usadas para el cambio organizacional.

2.1. ¿Qué es el cambio organizacional?

El cambio es definido como aquella transición que ocurre de un estado a otro (RAE 2014)., siendo un fenómeno que ha existido siempre, en la política, en lo social, cultural, empresarial, etc. En este sentido, en el mundo empresarial, el cambio es visto como “any new condition which might affect Company’s activities” (Rothwell, Stavros y Sullivan 2015 p.1). En este apartado, al referirnos a cambio, no solo nos referimos al cambio progresivo, a ese cambio relacionado al mercado y a la adaptación al entorno, cambio que si no funciona puede ser fácilmente regresado a su estado anterior ya que no trastorna a fondo las estructuras, raíces o procesos de la empresa; en un cambio progresivo, tenemos un control sobre la marcha (Zimmerman 2000, p.17).

Esta investigación, está basada en un problema no superficial, sino en uno de fondo. Es por esto, que este apartado esta también referido a cambios organizacionales profundos; la principal diferencia con el anterior, es que ésta última requiere nuevas formas de cómo ‘hacer las cosas’, nuevas conductas o procesos. Un cambio de este tipo, es radical y rompe con el pasado para vincularse con un nuevo futuro; ejemplos de este tipo de cambio son: la descentralización de la administración pública, privatización de empresas privadas, cambio en la estructura organizacional (de departamentalizada y altamente jerárquica a una empresa plana y matricial), transición de la informalidad al régimen formal. El impacto de este tipo de cambios es de mayor alcance ya que implica cambiar de patrones (Zimmerman 2000, p.17).

Es por esto que, al referirnos a organizaciones, en general el cambio suele plantear condiciones de incertidumbre. La incertidumbre, puede llevar a que la organización rechace explícita o implícitamente cualquier condición de cambio.

Históricamente, han existido (y continúan existiendo) muchas empresas que no han sabido identificar los cambios de su entorno, y que como consecuencia han perdido competitividad en el mercado, no pudiendo recuperarlo nunca en muchos casos. Podemos citar numerosos ejemplos de empresas que no han podido adaptarse al cambio; el caso más resaltante es el de Kodak que pese a dominar el mercado de películas fotográficas en EEUU por casi todo el siglo XX y ser además uno de los primeros fabricantes de cámaras digitales, no apostó por éstas última, quedándose rezagado en el mercado por Canon y Sony. Esto consecuencia de la

incertidumbre que tenían al pensar que su mercado de rollos fotográficos iba a ser desplazado, los llevo a rechazar la producción de cámaras digitales (Arita H. 2012).

Es por esto que, en nuestros días, se plantea como necesario no solo estar preparados para cualquier situación de cambios en el entorno, sino también es necesario que la organización busque un liderazgo en estos. Mientras más. Preparado y anticipado este una organización al cambio, es probable que mantenga o incremente su ventaja competitiva en el mercado.

Para lograr lo anterior, es necesario diseñar una estrategia de cómo gestionar los cambios que minimicen el impacto negativo o la incertidumbre dentro de la organización, es a esto lo que se llamamos *Gestión del Cambio*.

El concepto de la gestión del cambio puede llegar a ser confuso por lo mucho que abarca en sí el término ya que aplica definiciones de áreas de trabajo diferentes, pero a la vez congruentes. Nosotros diremos que la gestión del cambio puede ser vista como un proceso que identifica un estado futuro deseado en la organización, entiende el estado actual y construye un plan para llegar a construir ese futuro estado teniendo un tránsito saludable y paulatino (Rothwell, Stavros y Sullivan 2015, p.1). Dicho de otro modo, es la adecuada gestión de los recursos (humanos, económicos, etc) para el desarrollo de estructuras, conductas y procesos que deriven en la visión estratégica que plantea la organización. Implementando una metodología de la gestión del cambio, no desaparecerá esa resistencia natural, antes mencionada, que se presenta ante una situación de incertidumbre, sino que tendrá que ser cuidadosamente planificada y administrada.

Líneas arriba mencionamos que la Gestión del Cambio o MOC (por sus siglas en inglés) es comprendido por diferentes definiciones. Una de ellas, son las *personas*: Uno de los principales problemas del cambio reside en que por muchos años las empresas no han medido el verdadero impacto del cambio sobre las personas, convirtiéndose ésta en una fuente de riesgo que muchas veces frustra el cambio.

Por otro lado, una de las definiciones que también comprende el MOC es ver a la organización como un *sistema*. Es decir, se entiende que el cambio tiene que ser visto como un

proceso, así lo mencionaba Warren Bennis. El proceso de cambio puede ser ejemplificado como una obra de tres actos:

- Acto primero: Crear la visión
- Acto segundo: Cambiar el sistema e implantarlo
- Acto tercero: Estabilizar y poner en funcionamiento los cambios implantados en el acto segundo. (Bennis W. 1989, citado por Llanos 1996, pp. 283-284)

2.2. Factores del cambio organizacional

Los factores del cambio son aquellas razones bajo las cuales una organización detecta la posibilidad y/o necesidad de cambiar. Éstas pueden ser de diferente procedencia, es por ellos que a continuación lo dividiremos en: factores internos y factores externos.

➤ Factores internos

Son aquellos impulsos de cambio que provienen desde dentro de la organización; ejemplos de esto pueden ser los objetivos, las políticas y las metas. Dichos cambios suelen ser consecuencia del desajuste provocado en el entorno. Estos cambios suelen tener como características que son graduales y progresivos ya que se producen y ejecutan bajo un conocimiento previo de la situación. Es decir, los generadores de estos impulsos de cambio son los directivos, insatisfacción de los miembros.

➤ Factores externos

Son fuerzas ajenas a la organización; estos cambios tienen generalmente un impacto profundo en la empresa ya que la gerencia tiene poco control sobre estas variables. Algunos factores externos pueden ser: políticas legales, avances tecnológicos, la economía, la cultura y la educación.

Cabe mencionar que todos los factores terminan teniendo incidencia siempre en el plano interno. Asimismo, se encuentra importante identificar si la fuerza que nos lleva al cambio es un factor interno o externo, de este modo, podremos gestionarla más eficientemente.

2.3. Cambio y Resistencia al Cambio

Un proceso de cambio sucede de forma eficiente y regular si es que toda la organización está comprometida con el cambio. Como se mencionó anteriormente, en todo el proceso, están involucrados sistemas y personas; son éstas últimas las que presentan renuencia al cambio ya que ven comprometidas sus valores, su culturalidad, y la sociedad. Sin embargo, por su misma naturaleza, las organizaciones son conservadoras; por ello es necesario resaltar que la renuencia al cambio es en cierta medida positivo; ya que, otorga una cierta estabilidad y previsibilidad en los comportamientos y procesos.

Numerosas investigaciones han demostrado que las empresas, a pesar de los múltiples estímulos externos para el cambio, tienden a resistirse. Hannan y Freeman (1989) argumentaban que éstas se caracterizan por una relativa resistencia al cambio, que las limita a adaptarse a los cambios que se presentan. Las causales de estas limitaciones pueden ser tanto internas (políticas, jerarquías, cultura interna, etc.) o como externas (competidores, políticas gubernamentales, etc.).

Kurt Lewin (1938), encontró 3 causas comunes entre los impulsores de la resistencia al cambio:

- Interés propio
- Cultura organizacional
- Metas y estrategias de la organización

Por su parte, Miguel Fernandez (2005) señala que existen razones que se presentan a continuación por las cuales las personas se resisten al cambio.

- No beneficios a partir del cambio
- Falta de confianza y comprensión.
- Incertidumbre
- Mucha cohesión grupal
- Situación actual de éxito

Aunque hay múltiples razones que pueden llevar a una resistencia al cambio, ésta no se presenta de una única forma: la resistencia puede ser explícita, implícita, inmediata o diferida.

Es más fácil tratar la resistencia cuando es abierta e inmediata ya que se puede hacer planes de acción que ataquen directamente estas manifestaciones. Por otro lado, se presenta la resistencia implícita, ya que esta se manifiesta con mayor retardo y no es tangible inmediatamente (desmotivación de personal, disminución de la lealtad) por tanto más difíciles de reconocer y gestionar (Fernandez, 2016, p. 104).

2.4. Metodologías en la gestión del cambio organizacional

La gestión del cambio se concibe como un trabajo constante, ya que el cambio es un proceso continuo, el entorno es dinámico y transformador que llevan a ‘cambiar el cambio’. Como se mencionó anteriormente, para afrontar una transición de cambio exitosa, es necesario aplicar herramientas que permitan afrontar el cambio de una forma más ordenada. Sin embargo, no existe una metodología base, no existe una única manera de enfrentar el cambio, ya que éste mismo está siempre en movimiento: la metodología que pudo ser aplicada hoy, el día de mañana puede quedar obsoleta. Realizaremos un breve repaso entre los modelos de gestión del cambio como:

2.4.1. Modelo de Kotter de Gestión del cambio

Kotter, propone 8 pasos para lograr en forma exitosa el cambio organizacional.

a. Establecer un Sentido de Urgencia

Crear una necesidad parte de la base fundamental de un buen líder; un cambio es la creación de un nuevo sistema que necesita ser llevado con liderazgo. Si el grado de urgencia no se ha instalado correctamente, compromete el futuro cambio de la organización.

b. Formar una Coalición de Guía Poderosa

En esta etapa, se necesita formar un equipo convencido que lleve el cambio, con poder suficiente para enfrentarlo. Este paso hace referencia a que debe existir un trabajo en equipo en las esferas más altas de la organización, si no se tiene la mayoría convencida en los altos mandos, difícilmente se logrará un cambio exitoso.

c. Crear una Visión

Desarrollo de una imagen a futuro que sea sencilla de comunicar a todos los stakeholders de la organización. Además, esta visión tiene que reflejar el cambio y la dirección futura que se espera seguir.

d. Comunicar la Visión

La visión establecida tiene que ser correctamente comunicada por todos los canales posibles a los que la organización tiene acceso. La visión tiene que ser comunicada de forma oral y en forma de acciones, los impulsores del cambio deben ser modelos de lo que persigue la visión.

e. Facultar a los demás para Actuar sobre la Visión

En este paso, se busca deshacerse de todo obstáculo que impida el alcance de la visión.

f. Planificar para, y Crear Ganancias a Corto Plazo

La adopción completa del cambio es a largo plazo, no se pueden hacer una transformación real si no hay metas de desarrollo en el corto plazo que ayudarán además a mantener el sentido de urgencia dentro de la organización

g. Consolidar las mejoras y Producir aún más Cambios

Identificar los procesos que siguen sin ajustarse a la visión aprovechando el sentido de urgencia para lograrlo y cambiarlos haciéndolos virar hacia la línea que se persigue.

h. Institucionalizar los nuevos Métodos

Articular los comportamientos y los nuevos procesos de la organización

2.4.2. Metodología de gestión de proyecto PLATEA

Con el fin de mudar de sistema aplicativo a la Plataforma Tecnológica para la e-Administración, el Gobierno Vasco, propuso una ‘Metodología para la gestión del cambio de

los proyectos PLATEA'. Con este proyecto se planteaba introducir un plan maestro que tenga el carácter de marco metodológico, para futuras incidencias en la gestión del cambio.

Esta metodología establece una serie de fases que se resumen a continuación en la siguiente figura:

Figura 10: Fases del modelo PLATEA



Fuente: Franco Cedano y Lopez Araque (2013)

I. Fase de Arranque

En esta fase se realiza un análisis preliminar a la situación actual o problemática, en esta fase se construyen los pilares sobre los que el proyecto se desarrollará. Las sub-fases de ésta etapa son:

- Análisis Preliminar
- Gestión del Plan

Para empezar, se tiene que nombrar a un responsable que comience a activar un plan de cambio con las herramientas que detalla la metodología. Estas actividades serán desarrolladas posteriormente cuando se aplique al caso de estudio. (Franco y Lopez, 2013, p. 49)

El fin de esta fase es dar al equipo de trabajo las herramientas necesarias para iniciar el plan de trabajo con éxito.

II. Fase de Análisis

Esta fase, se estructura en dos etapas (Franco y Lopez, 2013, p. 50):

- Análisis de la situación de partida
- Análisis del cambio

La primera etapa de esta fase asegura que el comité director del cambio posea un conocimiento detallado de la situación para establecer un plan coherente con la problemática existente. Por otro lado, la segunda etapa analiza los factores de cambio del proyecto; para lograr lo anterior se realiza un análisis de implicados en el cambio y un análisis de su resistencia al cambio.

III. Diseño

Esta fase, establece la base real para la ejecución de los planes que engloban la gestión del cambio. A partir de esta fase en adelante, el proyecto se estructurará en función a los planes resultantes, planes que son fijados de acuerdo a los objetivos. La metodología plantea realizar los siguientes planes (Franco y Lopez, 2013, p. 51):

- Diseño de un Plan de Liderazgo

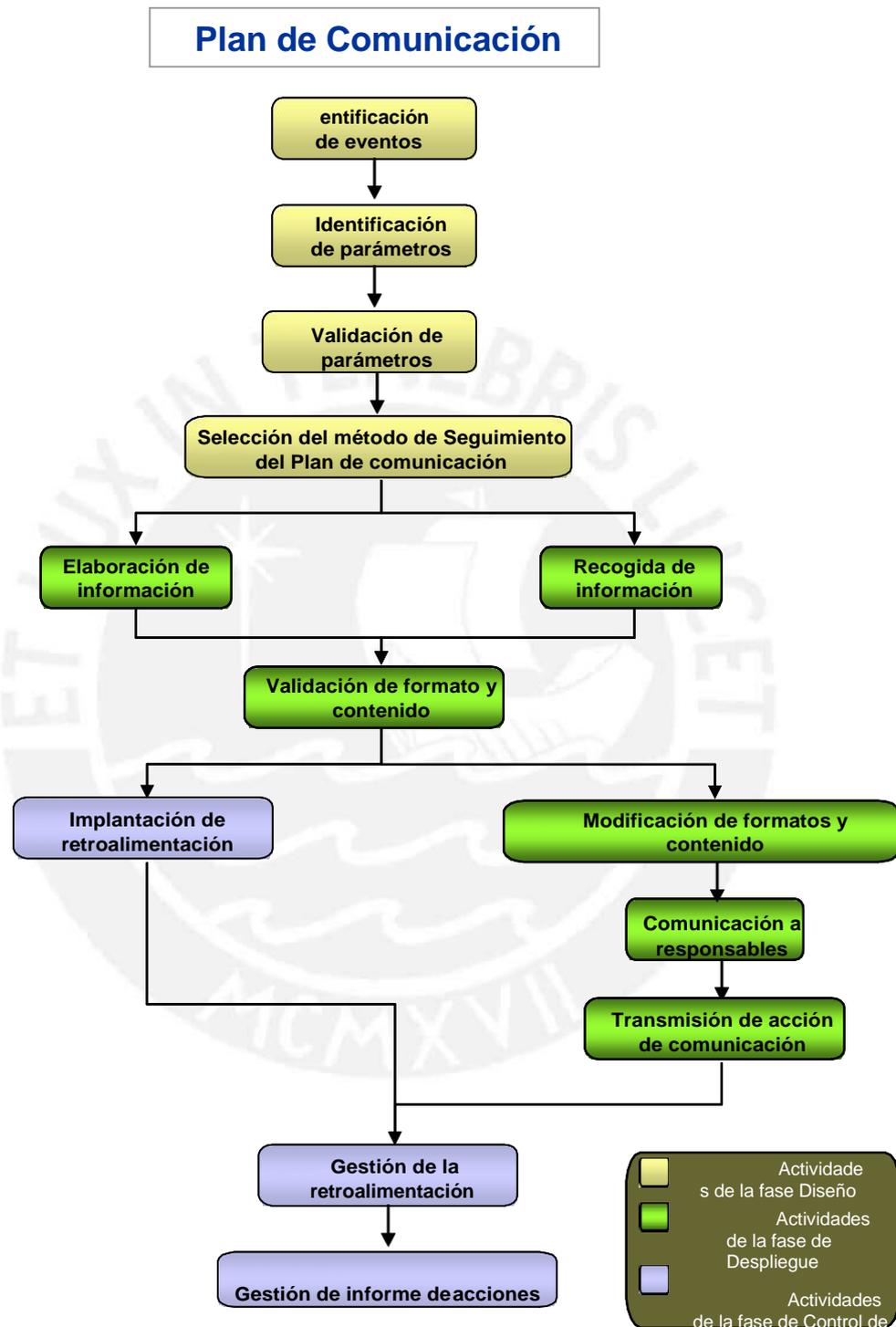
Figura 11: Plan de Liderazgo



Fuente: Franco Cedano&Lopez Araque (2013)

- Diseño de un Plan de Comunicación

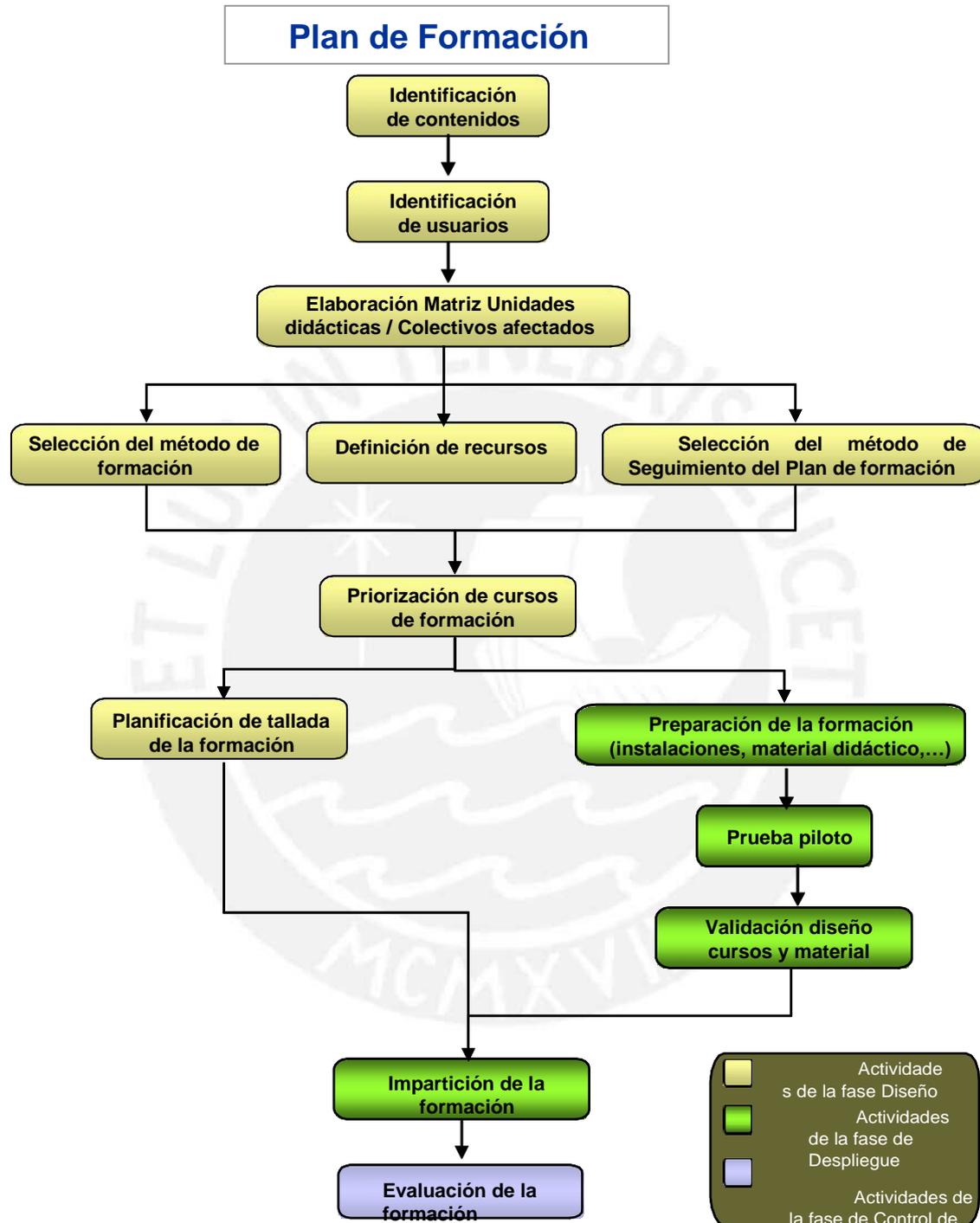
Figura 12: Plan de comunicación



Fuente: Franco Cedano&Lopez Araque (2013)

- Diseño de un Plan de Formación

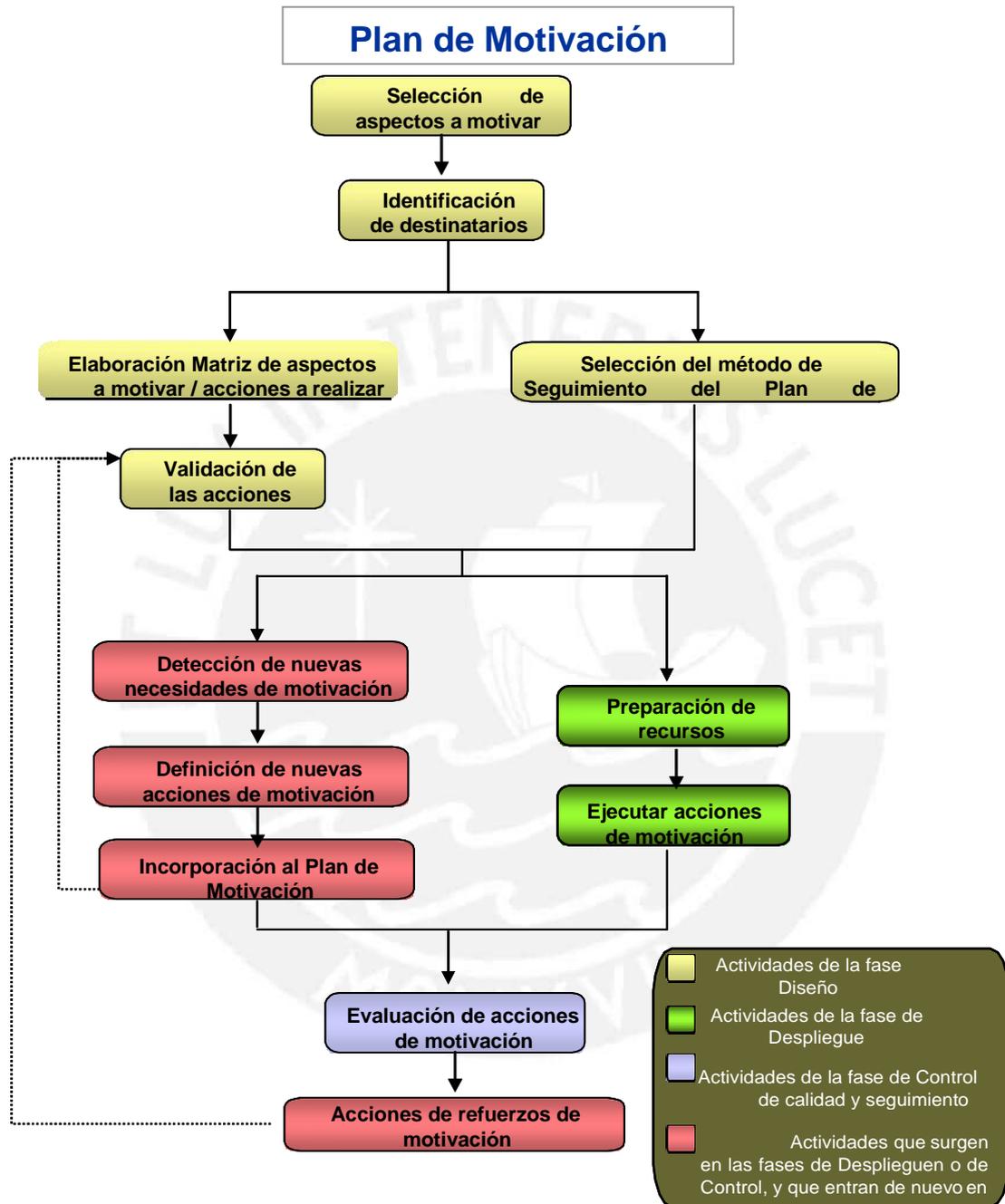
Figura 13: Plan de formación



Fuente: Franco Cedano&Lopez Araque (2013)

- Diseño de un Plan de Motivación

Figura 14: Plan de Motivación



Adaptado de: Franco Cedano&Lopez Araque (2013)

IV. Despliegue

Esta fase lleva a la práctica y a hacerse efectivo lo diseñado en la fase anterior. De este modo, esta fase queda dividida de la siguiente manera según el planteamiento metodológico:

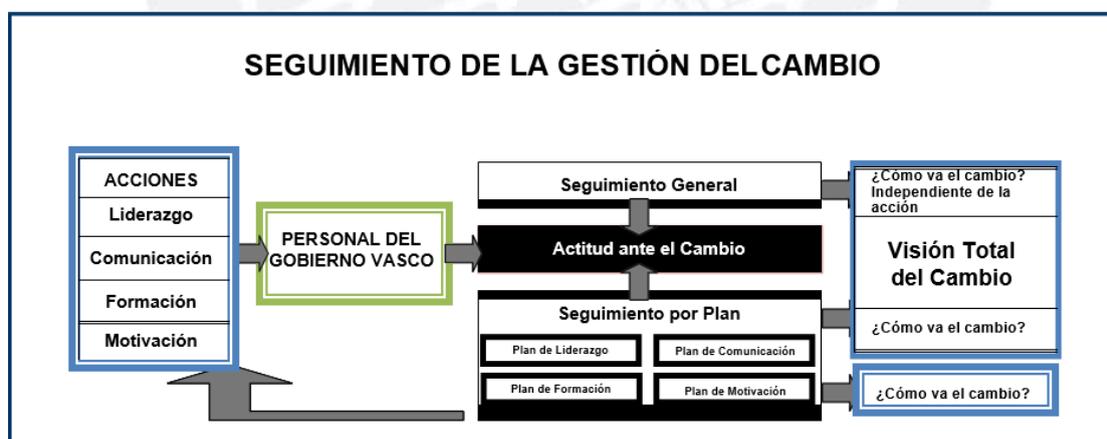
- Despliegue del Plan de Liderazgo
- Despliegue del Plan de Comunicación
- Despliegue del Plan de Formación
- Despliegue del Plan de Motivación (Franco y Lopez, 2013, p. 53)

V. Seguimiento

Esta fase agrupa a todas las actividades que aseguren se ejecute el Plan de Gestión del Cambio. Esta fase se estructura, según la metodología de la siguiente forma:

- Diseño del Método de Seguimiento del Cambio
- Evaluación de los Planes
- Acciones de refuerzo (Franco y Lopez, 2013, pp. 53-54)

Figura 15: Fase Seguimiento según modelo PLATEA



Fuente: Franco Cedano&Lopez Araque (2013)

2.4.3. Modelo de 3 pasos de Lewin

El modelo de cambio de Kurt Lewin, está basado en 3 pasos o procesos, desarrollado en 1940, sigue siendo hasta el día de hoy un modelo relevante y referente para la gestión. Usar el modelo de Lewin puede ayudar al líder gestor a (1) Hacer un cambio radical, (2) Minimizar el paro de operaciones debido al cambio (3) Asegurarse de la adopción del cambio (Morrison, 2014 s/p).

Para Kurt Lewin existen dos fuerzas en el proceso de cambio: fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas. Cuando éstas están en equilibrio, se mantiene un status quo en un equilibrio casi estacionario; sin embargo, para modificar este estado, propone incrementar las fuerzas que propician o disminuir las fuerzas que impiden el cambio.

Figura 16: Modelo de Lewin



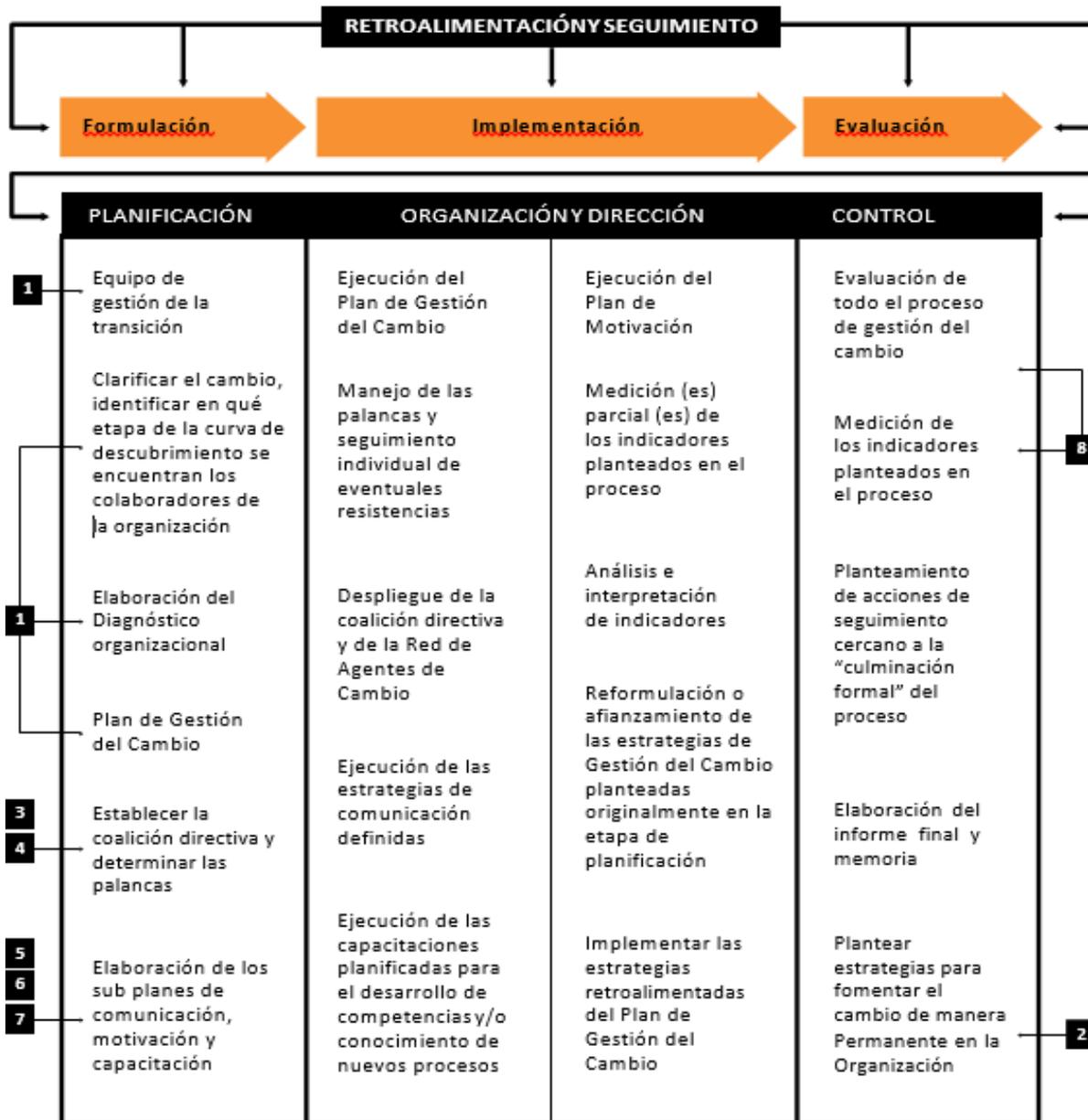
Adaptado de: Elaboración propia.

Lewin, complementa su modelo de tres fases, con el modelo del campo de fuerzas. El modelo del campo de fuerzas hace referencia a un conjunto de fuerzas que interactúan: fuerzas impulsoras y fuerzas reactivas; siendo que las fuerzas impulsoras son las que ayudan a que el cambio se efectúe y las fuerzas reactivas, las resistencias al cambio. Lo que básicamente propone Kurt Lewin es descongelar valores antiguos, cambiar y recongelar estos nuevos valores (Arenas 2005, p.3)

En el primer paso, Descongelar, comprende la reducción de la renuencia al cambio mediante la concientización de la necesidad de cambiar. En esta fase, se desarraiga con los comportamientos o prácticas que quieren modificarse (García&Castañeda, 2012) Al tener a la organización en un estado de equilibrio, lo que este paso supone es que, mediante la evidencia de la necesidad de cambio, todos los miembros lo acepten.

Para implementar el modelo de Lewin en nuestro caso de estudio, tomaremos como referencia la identificación de espacios que hace

Figura 17: El proceso de cambio



Fuente: Soriano R. (2016)

Se debe convencer a los miembros, de que el estado actual no beneficia a la organización ni a los miembros; para que los cambios tengan una mejor recepción, se debe vincular la nueva visión con el crecimiento personal, profesional y en beneficios para los miembros.

El segundo paso, Cambio, consiste en alterar la situación o estado inicial de la organización: se formarán nuevos procesos, valores que deberán ser adoptados por los miembros. Para lograr este cambio, se debe planificar y desarrollar hitos que permitan la adaptación completa de los cambios por los miembros. Es decir, en esta etapa se introduce el cambio que quiere ser logrado nuevos comportamientos o procesos.

Según el modelo planteado por Soriano (2016), existen 7 pasos a tener en cuenta en el proceso de descongelamiento y cambio:

- a) Conformación del equipo de gestión de la transición
- b) Clarificar el cambio
- c) Coalición directiva: patrocinadores y red de agentes de cambio
- d) Palancas de cambio
- e) Comunicación
- f) Motivación
- g) Capacitación

Con el fin de lograr un proceso de cambio, se requiere la participación y compromiso de todo el personal dentro de la organización, incluyendo a la alta directiva. Un cambio solo es posible con la alta dirección comprometida, con metas definidas y por ende un rumbo claro; en este sentido, es vital contar con la garantía de la directiva.

Por otro lado, y no menos necesario, es la existencia de miembros impulsores en las áreas clave de la empresa. Además, se tiene que identificar, comprometer y vincular a los líderes informales de la organización que estén alineados con la visión del cambio.

El cambio organizacional requiere dejar de lado hábitos, procedimientos o conductas y asimilar las nuevas acordes a los nuevos objetivos de la organización. Por tanto, es esencial trabajar en la comunicación

La participación de los miembros es fundamental para lograr el cambio, por lo que el trabajo en equipo es prioritario. Por otro lado, los trabajadores por sí mismos, demandarán ser incluidos en el proceso de cambio que terminará afectándolos; asimismo, para mantener un buen

clima laboral, los trabajadores tienen que saber que sus opiniones serán tomadas en cuenta para decisiones clave.

Para lograr lo anterior, se deben desarrollar vías rápidas, flexible de comunicación; además se puede delegar facultades a equipos de trabajo para fomentar cooperación y compromiso de acuerdo al cambio. (Arenas, 2005, p.12)

Finalmente, el tercer paso, ‘Congelamiento’ debe llevar a la organización a un estado de estabilidad. Asimismo, arraigar de forma profunda los nuevos valores, comportamientos o procesos fruto del cambio.

Figura 18: Modelo de Kurt Lewin



Fuente: Arenas F (2005)

Por otro lado, ésta metodología será escogida para la aplicación de la presente investigación; debido a que, ha sido aplicada para desarrollar el artículo titulado “Modelo para la gestión del cambio organizacional de las PYMES”, “Aplicación del modelo de Lewin a una ocs: cambio organizacional y liderazgo”, entre otras.

Además, encontramos que el uso del modelo de Lewin permite identificar y reducir la resistencia al cambio. A pesar de que la metodología de Lewin, en su mayoría, sea aplicado a gestión del cambio en empresas, Medley y Akan (2008: 494), señalan que puede aplicarse de forma eficiente a otro tipo de organizaciones donde pueden responder a las necesidades de cambio utilizando como herramienta iniciativas de cambio.

Finalmente, se eligió la propuesta de Lewin, debido a que se muestran las “etapas de transformación por las que debe transitar una organización para llegar al nuevo equilibrio deseado” (Petrescu, 2010: 3); la metodología propone identificar las dos fuerzas protagonistas del cambio mediante herramientas sólidas que permitan diseñar un proceso o plan que dé certidumbre a la organización que aplica el cambio.

3. El cambio de la cultura organizacional

¿Se debe cambiar la cultura? Generalmente, si es que la empresa atraviesa por una bonanza económica de rentabilidad, los directivos no ven como necesario un cambio de cultura. Sin embargo, la complacencia es uno de los riesgos más grandes que corre una organización. Una cultura empresarial que en un principio llevó al éxito de la empresa, puede ser también el fracaso de la misma.

El problema central de la presente tesis, recae en el cambio de la cultura organizacional, ya que al cambiar de régimen (de la informalidad a la formalidad) no solo se ven alterados aspectos tributarios o económicos, sino que también se alteran raíces más profundas como el comportamiento, valores y formas de hacer de la organización (Llanos 1996, p.285). Es por ello, que decimos que una transición hacia la formalidad es en realidad un cambio en la cultura organizacional.

La informalidad y la cultura van de la mano; la informalidad abarca y se extiende desde la estructura no expresa, hasta la cultura expresa (Johansson, McHugh & Wheeler, 1997)

Sin embargo, el cambio de cultura organizacional es uno de los temas más complejos y retos más grandes. Johansson, McHugh y Wheeler (1997) señalan que la cultura, puesto que implica el comportamiento de todos los empleados, es lo más difícil de cambiar. Según dijo Lee

Gammil, Vicepresidente Ejecutivo de New York Life Insurance, “...cambiar la cultura corporativa lleva tiempo; la gente no cambia de la noche a la mañana, pero aceptará el cambio si cree en él y tiene un interés personal en ello” (Llanos 1996, p.280)

3.1. El cambio de la cultura organizacional: Modelo de Lewin y las resistencias al cambio

“¿Cómo haces para cambiar la cultura organizacional? Eventualmente no lo puedes cambiar. La cultura tiene sus raíces en los valores de la organización, y uno que es parte de la organización, comulga con esos valores. Cambiar esto, es un proceso educativo que puede tomar meses o años” (comunicación virtual, 16 de mayo 2017). El cambio de la cultura organizacional es uno de los aspectos más difíciles de cambiar, “[...] es un proceso estratégico y lento. Todo debe realizarse con diagnósticos previos claros y serios” (comunicación personal, 10 de mayo 2017).

El presente caso de estudio se ha identificado como cambio en la cultura organizacional debido a que, la formalización de los recicladores encierra un cambio en sus prácticas, hábitos y formas de entender el trabajo. Es un cambio profundo de la forma en como ‘se hacen las cosas’, que se complica más, cuando identificamos que los sujetos participantes en el proceso de cambio tienen en promedio 15 años trabajando bajo la informalidad (Ver Anexo E).

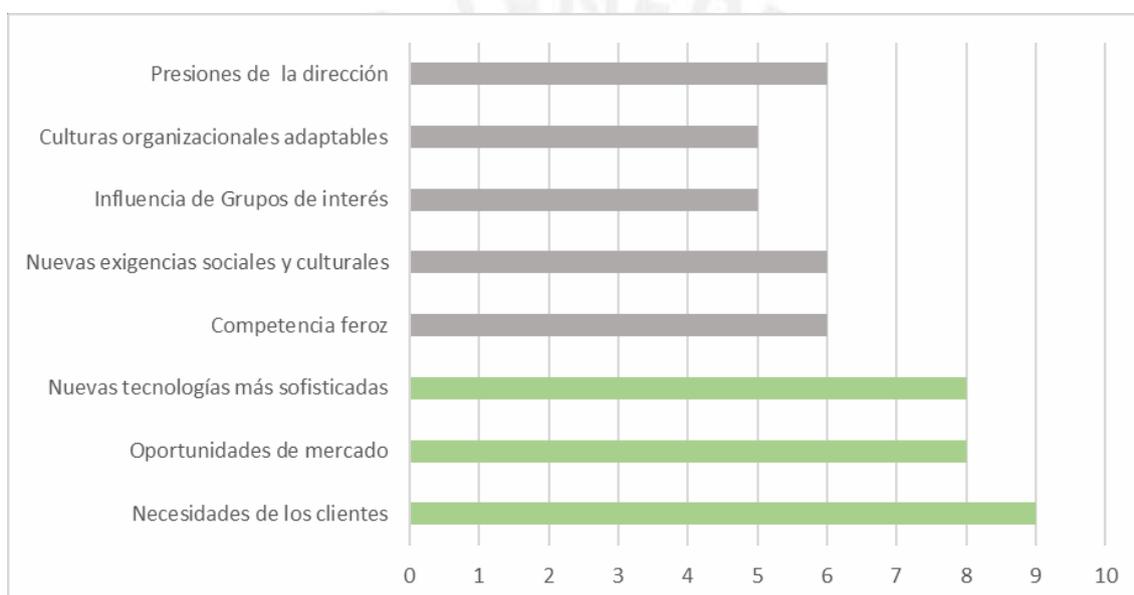
Asimismo, según las entrevistas realizadas “[...] en grandes empresas suele ser difícil [el cambio de cultura organizacional] por la consolidación de la estructura y la acomodación y miedo al cambio de algunos profesionales. También depende del nivel de consciencia de la necesidad de cambio y del desconocimiento del impacto del cambio de cultura en los resultados. Por otro lado, depende de la profundidad de los cambios a realizar” (comunicación virtual, 13 mayo 2017).

La metodología planteada por Kurt Lewin, es un modelo tradicional “adecuado y sencillo para el abordaje de esta problemática” (comunicación virtual, 13 mayo 2017). La estructura de división del cambio que propone Lewin ‘Descongelamiento’ y ‘Cambio’, ayudarán a identificar de una forma más eficiente las resistencias al cambio.

Asimismo, según lo conversado con especialista en el campo, es necesario ‘nutrir’ el método de Kurt Lewin con otras aproximaciones que lo complementen. En este sentido, es que hemos complementado las dos primeras etapas de la metodología con el modelo dado por Soriano (2016), estos, son pasos más pequeños y específicos que puedan ayudar a entender el proceso general.

Por otro lado, de acuerdo a las entrevistas a expertos realizadas, podemos resumir en el siguiente cuadro las fuerzas impulsoras que tienen más impacto en el cambio de la cultura organizacional.

Figura 19: Fuerzas impulsoras del Cambio



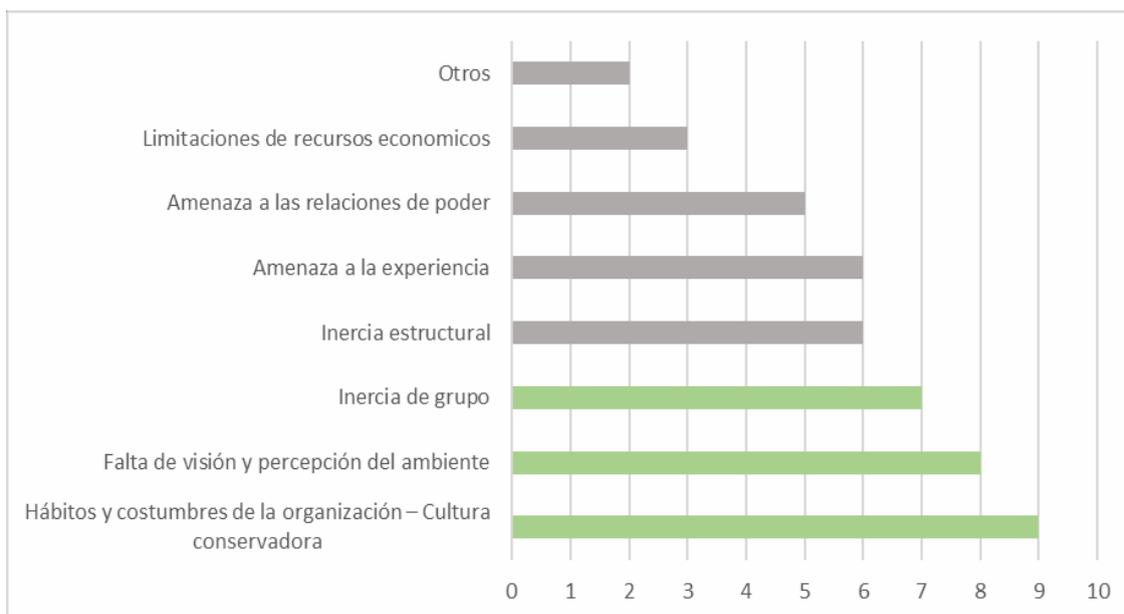
Adaptado de: Ortega & Solano 2015

En general, podemos identificar, que los impulsores del cambio nacen desde dentro de la misma organización “[...] el impulsor del cambio usualmente viene de adentro, es ahí donde nace el cambio. La decisión interna es que haya un proceso de cambio, si no hay compromiso con el proceso de cambio no se va a poder hacer” (comunicación personal, 10 de mayo 2017).

Posteriormente, utilizaremos estos datos para observar como el programa Pro-Reciclador, utilizaba a su favor las fuerzas impulsoras del cambio en el proceso de formalización de los recicladores.

Asimismo, presentamos las fuerzas restrictivas que más impacto tienen, para nuestros investigadores encuestados, en el proceso de cambio de una cultura organizacional. Utilizaremos estas aproximaciones para identificar las resistencias encontradas en el siguiente apartado.

Figura 20: Fuerzas Restrictivas del Cambio



Adaptado de: Ortega & Solano 2015

Los especialistas entrevistados resaltaron estas fuerzas restrictivas de la siguiente manera:

“En mi experiencia, la mayoría de las fuerzas restrictivas de cambio observadas en las empresas están relacionadas con falta de visión sobre la necesidad del cambio y/o el hábito e inercia de la organización para seguir funcionando de la misma forma. En las grandes empresas, sobre todo, los cambios requieren tiempo para poder calar en la organización” (comunicación virtual, 16 de mayo 2017).

“En la mayoría de los casos es fundamental que exista una visión clara por parte del liderazgo de la organización y que esta se convierta en una visión compartida desde el

primer al último miembro de la organización. Si el liderazgo no se alinea no tendrá éxito el cambio cultural” (comunicación virtual, 13 mayo 2017).

De esta forma, observamos que, en conjunto, se resalta como importante la visión del cambio, por lo que se desprende una acción de vital importancia: comunicar el sentido de urgencia entre los grupos que participan en un proceso de cambio.



CAPÍTULO 3: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Problema de investigación

Los países de América Latina, poseen un alto grado de familias dedicadas a la recolección informal: según el estudio “Por la ruta de reciclaje en el Perú” de las 108 mil familias dedicadas al reciclaje solo el 12% son formales, por medio de asociaciones de recicladores y microempresas (Ciudad Saludable, 2010) desarrollándose las demás bajo un contexto y condiciones deficientes. En contraposición, en países desarrollados, a partir de la década del 50, se redujo dramáticamente el reciclaje informal al disminuir la pobreza e instaurarse programas sociales; asimismo, en estos países actualmente el reciclaje se realiza por medio de programas municipales oficiales (Medina, 1999, p.14). Sin embargo, por muchos años en el Perú, la actividad de los recolectores no estuvo regulada por ley lo que limitaba a este sector económico a dar un paso a la formalización. Esto cambió en el 2009, cuando se aprobó el reglamento de Ley N° 29419, Ley que Regula la Actividad de los Recolectores.

En este sentido, Ciudad Saludable bajo el programa Pro-reciclador, ha orientado sus fuerzas a facilitar la inserción de recicladores informales al cuadro formal (concebidos como contraposición desde un punto de vista legal), en el marco de la Ley N° 29419, asesorándolos y organizándolos con el fin de inscribirlos a un contexto formal. Sin embargo, existe una problemática que lleva a entender a la formalidad e informalidad como ecosistemas separados, todo bajo un punto de vista meramente jurídico. Sin embargo, lo que se busca, en realidad es una completa transición, se debe poner principal atención a los procesos, a las creencias y valores, es decir a la cultura organizacional de las organizaciones que se quieren formalizar.

Es así que, problema central de la presente tesis, recae en el cambio de la cultura organizacional, ya que al cambiar de régimen (de la informalidad a la formalidad) no solo se ven alterados aspectos tributarios o económicos, sino que también se alteran raíces más profundas como el comportamiento, valores y formas de hacer de la organización. La informalidad y la cultura van de la mano; la informalidad abarca y se extiende desde la estructura no expresa, hasta la cultura expresa; es por ello, que decimos que una transición hacia la formalidad es en realidad un cambio en la cultura organizacional (Johansson, McHugh & Wheeler, 1997).

En Perú, el Programa Pro Reciclador ya ha formalizado a más de 200 recicladores y constituido 16 microempresas; sin embargo, es necesario ejecutar un plan para en la que se visualice la problemática del cambio de la cultura organizacional de las asociaciones que el programa influencia. En este sentido, nace la necesidad de estudiar y analizar, a través de un análisis de caso, las resistencias que se plantean en la cultura organizacional en el tránsito a la formalización, aplicando la metodología de Gestión del Cambio propuesta por Lewin.

1.1. Objetivo General

Utilizar las dos primeras etapas del modelo de cambio propuesto por Lewin para analizar las resistencias al cambio de la cultura organizacional que presenta la formalización de recolectores informales de residuos sólidos en el programa de inserción Pro Reciclador en el distrito de Miraflores de la asociación Ciudad Saludable en el periodo 2012-2015.

1.2. Objetivos específicos

1. Identificar el proceso de cambio de cultura organizacional del que fue parte ARSEMIM
2. Identificar y analizar las resistencias en el proceso de cambio de cultura organizacional en los recicladores participantes del programa Pro-reciclador, según el modelo de Lewin (Entorno, Oficio, Historia, Fundadores, Valores, Misión y Visión, Estructura).
3. Plantear recomendaciones al proceso de formalización impulsado por la asociación Ciudad Saludable de recolectores en el marco del cambio de cultura organizacional.

1.3. Preguntas de investigación

1. ¿Cómo se realizó el proceso de cambio de cultura organizacional del que fue parte ARSEMIM?

2. ¿Cuáles son las resistencias en el proceso de cambio organizacional en los recicladores participantes del programa Pro-reciclador?
3. ¿Cómo operan las resistencias de los recicladores participantes del programa Pro-reciclador ante un cambio durante el periodo de descongelamiento, según el modelo de Lewin?
4. ¿Cuáles son las recomendaciones que se plantean al proceso de formalización impulsado por la asociación Ciudad Saludable en el marco de cambio organizacional?

1.4. Viabilidad

Se ha elegido a la asociación Ciudad Saludable por la pertinencia de la información, facilidades en el acceso a la información y la cercanía al objeto.

1.4.1. Acceso a la información

Se tiene contacto con la Paloma Roldán Ruiz, Directora Ejecutiva de Ciudad Sostenible, con quien se está intercambiando comunicación; a su vez, ha accedido a brindar a una entrevista el día jueves 22 de Setiembre. Por último, se tiene el interés por la investigación a desarrollar lo que garantiza su disposición para tener acceso a la información.

Paloma Roldan Ruiz

Directora ejecutiva

E-mail: paloma@ciudadsaludable.org

Cel: 994913575

1.4.2. Tiempo

Se cuenta con un total de 10 meses para la culminación de la investigación que implica el desarrollo, levantamiento y análisis de la información. En este tiempo, a pesar de poder considerarse corto, se ajusta al tema que se abordará y a los objetivos propuestos. De esta

manera, se realizará un diagrama de Gantt donde se programarán los tiempos exactos de cada actividad a realiza en la siguiente etapa de la presente tesis de investigación.

1.4.3. Recursos Financieros

Los gastos previstos para el desarrollo de la investigación serán moderados. Debido a la cercanía del objeto de estudio, los gastos de traslado serán módicos. Por otro lado, las herramientas para el levantamiento de información, se asumirán al no ser estos gastos excesivos.

1.4.4. Recursos Materiales

La Dirección encargada del Programa facilitará la conexión y comunicación con los recolectores formalizados para el levantamiento de información, además de información de la organización en la implementación del programa.

1.5. Limitaciones

Existen puntos que no se abordarán en la presente investigación, debido a que su magnitud implicaría el desarrollo de otra investigación. Estamos hablado de temas como la situación actual de los recolectores informales de la municipalidad de Miraflores (ingresos, seguridad, herramientas de trabajo, etc). Asimismo, no se han realizado comparaciones a profundidad del programa desarrollado por la Municipalidad de Miraflores con los programas de inserción llevados a cabo por otros distritos.

1.6. Justificación

Desde un punto de vista social, la Gestión de residuos sólidos debe ser estudiada por las magnitudes y daños que su mala gestión representa. El boom demográfico presentado en las últimas décadas sumado a la ausencia de una autoridad y un plan de gestión acorde a los volúmenes de desechos que se generan tornan complicada la gestión adecuada de los residuos sólidos.

A medida que el mundo avanza hacia la urbanización, la cantidad de residuos sólidos generados por persona crece más rápido que la tasa de urbanización. En el distrito de Lima se pasó de generar en el 2008, con 307,339 habitantes, 1.6kg de Residuos Sólidos por persona/por día a generar en el 2013, con 281,861 habitantes, 2.1kg de residuos sólidos por persona/por día (INEI 2014a: 321).

Solo en Lima Metropolitana se genera al día 8 mil toneladas de residuos sólidos, llegando solo a ser recicladas el 1% (Ver Anexo I). El 80% de residuos sólidos generados son llevados a rellenos sanitarios, ocasionándose así una gran contaminación de las aguas subterráneas. El 20% restante son arrojados a las calles y los ríos Rímac, Chillón y Lurín.(ver anexo J)

A su vez, la importancia social de estudiar la transición de los recicladores informales de residuos en su proceso de formalización recae en su “[...] situación de exclusión social, económica y política, dado que sus condiciones de trabajo son deplorables en términos sociales, sanitarios y de ingresos” (Ruiz, 2011, p.3). De este modo, que se asocien para constituir organizaciones, que se formalicen y participen de programas de recolección que les permita hacer frente a empresas privadas, genera un cambio sustancial en la forma de vivir mediante una transformación de la desigualdad de este sector de la población al legitimarla ante el Estado y la sociedad.

Asimismo, se busca aportar al conocimiento de la Gestión al estudiar y aplicar la metodología de Gestión del Cambio para Proyectos propuesta por Lewin, al identificar los obstáculos en la transición a una economía formal. Existen pocos estudios centrados en la informalidad en el sector del reciclaje, pero son aún menores los que se centran en actores pertenecientes a este sector de la economía, desconociéndose así las verdaderas limitantes al implementar reglamentos que incentivan a una transición económica.

Por último, se busca generar una evaluación a una alternativa propuesta por diversos organismos internacionales para la problemática de la gestión de residuos sólidos, como lo es la formalización, pero tan pocas veces analizada en su verdadero contexto. De esta forma, se quiere contribuir al desarrollo teórico de oportunidades económicas planteadas para un problema práctico.

Finalmente, el interés práctico que ha llevado a la elección del presente tema de investigación es colaborar con el mejoramiento del desarrollo de programas que ataquen la problemática de residuos sólidos y que de este modo puedan ser replicables como alternativa de solución a un problema socio-ambiental.

2. Metodología de la investigación

En el siguiente apartado se describirán las técnicas de recojo de información a ser usadas en el desarrollo y prueba de hipótesis a ser usados a lo largo de la investigación.

Asimismo, en base a lo investigado y a la revisión literaria realizada, se propondrá establecer los límites de lo estudiado en base a una medición ya realizada en el Estado del Arte del grado de desarrollo de la problemática que se viene planteando, el enfoque específico elegido y los objetivos planteados.

2.1. Alcance de la investigación

En función de su estructuración, según Ponce & Pasco, los estudios de una investigación pueden tener un carácter exploratorio, descriptivo, correlacional y/o causal. Los alcances no tienen un carácter excluyente; por el contrario, se desarrollan y manifiestan según el progreso de la investigación (2015, p.44).

Asimismo, según lo explica Hernández, los alcances no describen una mera tipología, por el contrario, más que una clasificación, el alcance expresa el resultado que se espera obtener con la investigación. De esta forma, Ponce & Pasco plantean ciertas características propias de cada alcance, entre ellos los que se citan a continuación.

[...] los estudios con **alcance descriptivo** se orientan a especificar las propiedades, dimensiones y características de un fenómeno organizacional, sin plantear conexiones entre ellas. Lo que se busca es tener una imagen clara del fenómeno sobre el cual se desea recolectar información (Saunders et al., 2009, p. 140 citado en Ponce & Pasco, 2015).

[Por otro lado] los estudios con *alcance causal* pretenden examinar las causas y efectos presentes en un determinado fenómeno organizacional. Esto supone investigar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta. Estos estudios tienen como ventaja principal predecir la ocurrencia de determinados eventos dentro de una organización o conjunto de organizaciones (Hernández et al., 2010, p. 84 citado en Ponce & Pasco, 2015)

Se presenta, el alcance descriptivo como el estudio mediante el cual se caracterizan describen con el objetivo de mostrar con precisión los factores y elementos que influyen en los fenómenos que se desean evaluar. Para lograrlo, en primera instancia, se identifica y estudia a profundidad el fenómeno a investigar; en un segundo lugar, se investiguen y desarrollan las variables a medir; y, por último, se investiga y recoge información que será medida. Asimismo, el alcance descriptivo se presenta como la base del desarrollo de otro tipo de investigaciones.

Por otro lado, el alcance causal se presenta como el análisis de las causas que determinan una relación entre las variables analizadas, de esta forma, se explica por qué ocurre un suceso y dentro de qué contextos se desarrollan y cómo es explicada esta relación.

Como ya se mencionó anteriormente, una investigación no se limita a un tipo de alcance. El alcance que tenga una investigación dependerá de la estrategia que se ha planteado de manera que los procedimientos y diseños dependerán del alcance que se emplee (Hernández, Fernández & Baptista 2010).

El presente estudio busca identificar los efectos económicos de la formalización de los recolectores informales de residuos sólidos en el programa Pro-Reciclador. En este sentido, el alcance que desarrollemos en la investigación será, en primera instancia, *descriptivo*. Se identifica al alcance descriptivo debido a que se debe caracterizar los recicladores informales después de su transición a la formalización. Esto se logrará analizando y midiendo cercanamente cada variable, es decir, se tienen que realizar análisis a los actores involucrados: los recolectores informales de residuos sólidos, el proyecto Pro-Reciclador por la organización Ciudad Saludable y por último llegar a la caracterización de la transición que implica la

formalización de los recicladores. Entonces, es importante caracterizar esta transición para proceder en una segunda instancia a los análisis de los datos y variables identificados.

Asimismo, se abordará la investigación bajo un alcance causal; debido a que, a partir de la caracterización realizada anteriormente, se analizarán (como fin último) los efectos económicos de la transición a la formalización de los recicladores informales. Se examinarán las variables identificadas en la matriz de consistencia y se identificará las causales de determinadas prácticas de los entes estudiados. Es así, que se llegará a dar una correcta evaluación del programa realizado por la organización Pro-Reciclador. Finalmente, a partir de la examinación de los efectos de la transición se podrá dar paso a las recomendaciones.

2.2. Diseño de la Investigación

2.2.1. Enfoque de la Investigación

En orden de determinar y centrar el presente estudio, se debe tener identificado el enfoque a utilizar a lo largo de la investigación. Asimismo, tradicionalmente se han distinguido dos tipos de enfoque: *cuantitativo* y *cualitativo*; sin embargo, en época reciente ha cobrado relevancia un tercer tipo de enfoque: *mixto*.

Por un lado, con el *enfoque cuantitativo* se hace referencia al “[uso de] la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández et al., 2010, p. 4 citado en Ponce & Pasco, 2015). Este enfoque parte de una exhaustiva revisión de la literatura, una elección precisa e la muestra a recoger, la elección de instrumentos para la recolección de datos y el trabajo de campo que lleve a un efectivo razonamiento lógico deductivo del fenómeno a analizar.

Por otro lado, el *enfoque cualitativo* “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández et al., 2010, p. 7, citado en Ponce & Pasco, 2015). Este enfoque, utiliza instrumentos de menor alcance pero con característica flexible. Los métodos de recolección son no estandarizados y no numéricos pues no aplican procesos estadísticos. A diferencia del

anterior enfoque, este método no puede ser generalista, ya que se evalúa a un ámbito específico bajo un contexto dado empleando un proceso inductivo.

Finalmente, el enfoque mixto, se usan métodos de ambos enfoques; implica, mezclar la lógica del razonamiento inductivo con el deductivo “Este tercer enfoque [...] permite compensar las desventajas propias de un solo enfoque y potenciar la rigurosidad de la investigación. Sin embargo, debido a que necesita un mayor costo, tiempo y preparación del investigador, su uso es aún limitado” (p. 46 Ponce & Pasco, 2015). De esta forma, la investigación centra su uso en las ventajas de cada método y no en las potenciales debilidades; a la vez que rompe con la tradición de la investigación basada en un solo enfoque. Asimismo, ayuda a que el desarrollo del ejercicio de investigación amplíe sus horizontes con un carácter más intensivo y rápido.

De esta forma, una vez identificados y entendidos los diversos enfoques que se pueden desarrollar dentro de una investigación, se concluye que el presente estudio empleará un *enfoque mixto*; esto debido a que se buscará obtener en una primera instancia enfoques cualitativos que caractericen la problemática que se plantea y en una segunda instancia se desarrollarán y recogerán datos cuantitativos que servirán como referente para una posterior generalización del problema. Bajo esta doble mirada, se logrará explotar y explorar mejor los datos recogidos. Asimismo, para el recojo efectivo de los datos se desarrollará las técnicas de recolección pertinentes.

2.2.2. Estrategia General de investigación

Según Ponce & Pasco, es importante señalar la estrategia de la investigación, que si bien no es exclusivo, está alineado al enfoque escogido.

De esta forma, Ponce & Pasco nos presentan 5 formas comunes de estrategia de investigación como lo demuestra la siguiente tabla.

Figura 21: Estrategias de investigación

Experimento	Estudio tipo encuesta	Estudio de caso	Etnografía	Investigación-acción
<ul style="list-style-type: none"> •Se busca determinar hasta qué punto cierto estímulo produce un determinado efecto. 	<ul style="list-style-type: none"> •El investigador se esfuerza por conocer las características puntuales de un fenómeno organizacional a partir de la información brindada por actores relevantes para el estudio. 	<ul style="list-style-type: none"> •El investigador estudia en profundidad un número limitado de casos específicos (en ocasiones, un solo caso) que le ayuden a comprender un fenómeno más amplio 	<ul style="list-style-type: none"> •El investigador se sumerge dentro de un contexto organizacional a fin de comprender los patrones que regulan el funcionamiento de dicho contexto y enfatiza la perspectiva de los actores involucrados. 	<ul style="list-style-type: none"> •El investigador no se limita a conocer la gestión organizacional sino que trata también de transformarla.

Fuente: Ponce & Pasco 2015. Elaboración propia

En este sentido, el presente estudio se centrará en ser una investigación basada en el estudio de caso; ya que, nos centraremos en analizar un caso específico para comprender el fenómeno general que es la transición en la economía informal (Singh & Dickson, 2002, p. 117 en Ponce & Pasco 2015).

2.3. Fases de la metodología

2.3.1. Fase exploratoria

La fase exploratoria está compuesta principalmente por el levantamiento de información primaria; es decir, se trata de la extracción y recopilación de información mediante una revisión de la literatura y la construcción del marco teórico.

En cuanto al análisis cualitativo, el levantamiento de la información se realizará por medio de observación in situ, entrevistas a profundidad, semiestructuradas e informales, encuestas a los actores involucrados y focus group. Es importante precisar que las entrevistas y la observación serán la principal fuente de información en el desarrollo de la presente investigación. La primera, proporciona diferentes puntos de vista y posibilita obtener información directa de los actores involucrados; la segunda, permitirá al investigador establecer

la causalidad que se busca en las actividades realizadas por los involucrados (Ponce & Pasco, 2015, pp.30-45).

✓ Instrumentos de recolección de información

Según Ponce & Pasco una investigación se comprende de 7 etapas principales, la primera es (1) Planteamiento del tema a investigar, (2) Revisión de la literatura, (3) Formulación de hipótesis, (4) Diseño de la metodología de investigación, (5) Recolección de la información, (6) Análisis de la información, (7) Reporte de la investigación.

Realizada la acotación anterior, y comenzando finalmente a desarrollar el punto 5 de las etapas de investigación, explicaremos a continuación las herramientas a tratar para el levantamiento de la información. En el siguiente cuadro resumiremos las herramientas a tratar.

Figura 22: Herramientas de recolección de datos



Adaptado de: Elaboración propia.

a) Observación In Situ

La observación in situ se presenta como necesaria para entender la cadena de valor de reciclaje, directamente sobre la base del trabajo de campo y sin interferencia externas del ambiente no habitual. Lo que se busca es prestar atención a las actividades, procesos, patrones conductuales sin que el investigador intervenga o contamine el plano de desarrollo del fenómeno a observar (Ponce & Pasco, 2015, p. 51)

En relación al presente estudio, la observación in situ se realizará según se ve en el diagrama de Gantt como actividad 8va. Esta se llevará a cabo en las reuniones que la organización Ciudad Saludable tiene periódicamente para conocer el dinamismo de la relación organización-recolectores.

b) Entrevistas

Al realizar las entrevistas, se busca “recolectar, para posterior análisis, data discursiva que refleja el modo de pensar consciente o inconsciente de los entrevistados” (Ibert, Baumard, Donada & Xuereb, 2001, p. 180 en Ponce & Pasco). Para lo cual, se debe realizar una guía de entrevista donde se permita profundizar en las respuestas para que comunique de una forma amplia sus comentarios y opiniones.

Por otro lado, la entrevista puede seguir tres tipos de estructuras: estructurada, semiestructurada y no estructurada. La entrevista estructurada, posee una guía de entrevista permanente donde cada una de las preguntas tiene un orden preestablecido y se enuncian según este. La entrevista semiestructurada tiene un carácter flexible, donde si bien también se tiene una guía de entrevistas, la enunciación de preguntas puede variar según el desarrollo de la misma. Finalmente, la entrevista no estructurada, no posee una guía de entrevista ya que se no se regula teniendo así gran libertad y realizándose según el contexto en que esta ocurre (Ponce & Pasco, p. 63, 2015).

En esta fase, se realizarán dos entrevistas a profundidad estructuradas y dos entrevistas a profundidad semi estructuradas. Las primeras dos entrevistas estructuradas serán hacia la Directora Ejecutiva de Ciudad Saludable, Paloma Roldán Ruiz, y al Director del Programa Pro-Reciclador Eduardo de la Torre Hace. Finalmente, las entrevistas semiestructuradas se realizarán a los dos principales líderes de la asociación de recolectores formales conformados a partir de Ciudad Saludable.

c) Revisión Bibliográfica

La revisión bibliográfica es un concepto metodológico basado en un procedimiento estructurado, que tiene como objetivo principal la identificación y asimilación de información

relevante del fenómeno a tratar. La forma en cómo es abarcada la hipótesis condiciona el resultado de la investigación tanto en el fondo como en la forma (Galvez, 2002, p.3). A continuación, se mencionarán las etapas de la búsqueda bibliográfica.

1. Definición de la pregunta
2. Análisis y preparación de la búsqueda
3. Traducción de la pregunta al lenguaje documental
4. Elección de las fuentes documentales: bases de datos bibliográficos
5. Ejecución de la búsqueda
6. Respuesta a la interrogación y selección de documentos
7. Recuperación del documento primario
- 8-9. Análisis y selección de los documentos recuperados. La búsqueda inversa
10. Síntesis de la búsqueda (Pasco & Ponce, 2015)

Esta herramienta, es el punto de partida para la posterior investigación de campo; es decir, es uno de los principales pilares donde el proyecto halla el sustento. La elaboración del marco teórico a partir de la búsqueda documental, permite delimitar con mayor precisión el objeto de estudio (Valdeoriola, 2015, p.18).

2.3.2. Fase concluyente

En esta segunda fase, se emplearán herramientas con mayor nivel de planeación, profundidad y una estructura más formal. Para ello, las herramientas que se utilizarán serán las siguientes: focus group y entrevistas a profundidad.

- ✓ Instrumentos de la recolección de la información

a. Focus Group

El focus group o grupo focal “[...]es un grupo de discusión, guiado por un conjunto de preguntas diseñadas cuidadosamente con un objetivo particular (Aigner, 2006; Beck, Bryman y Futing, 2004)”. En este sentido, los focus group son diseñados para obtener diferentes miradas

de un mismo tema a partir de la interacción de los sujetos, enfoque que no encontraríamos con entrevistas individuales.

Las principales diferencias entre el focus group y las entrevistas son dos, la primera es que “[...] el focus group recolecta información de varias personas en forma simultánea [...] (Ponce & Pasco, p.64, 2015)”. Por otro lado, “esta técnica presta atención a cómo la presencia de dichas personas puede estimular respuestas distintas de las que se obtendrían individualmente” (Ponce & Pasco, p.64, 2015).

En este sentido, se realizarán dos focus group que estarán conformados por recolectores que han realizado la transición al proceso de formalización como parte de las acciones de la asociación Ciudad Saludable. La muestra se realizará líneas abajo.

b. Entrevistas

En esta fase, se tendrán dos últimas entrevistas con el director del programa Pro-reciclador, Eduardo de la Torre y el principal líder dirigente de la organización de recolectores formales en Miraflores; con el fin de obtener datos cualitativos más detallados y conocer elementos faltantes para el desarrollo correcto de la investigación.

Tabla 11: Características de las herramientas utilizadas

Característica	Entrevista	Observación InSitu	Focus group	Encuestas
Costo	Bajo	Bajo	Moderado	Moderado
Tiempo	Moderado	Alto	Moderado	Alto
Uso de entrevistador	Si	Si	Si	Si
Calidad general de los datos	Alta	Alta	Alta	Alta
Gran cantidad de información	Alta	Baja	Moderada	Alta
Desarrollo de cuestionarios complejos	Alta	Bajo	Moderado	Alta

Adaptado de: Elaboración propia.

c. Encuestas

La tercera herramienta a utilizar en esta fase serán las encuestas presenciales, las cuales según Malhotra (1997), son diseñadas como cuestionarios estructurados con el fin último de obtener información específica de los entrevistados. Asimismo, Malhotra (1997), establece las ventajas de la utilización de esta herramienta metodológica (1) fácil aplicación, (2) confiabilidad de las respuestas y (3) facilidad para la codificación, (4) análisis e interpretación de los datos.

Las encuestas tendrán como objetivo obtener información acerca las interacciones entre organización y recicladores; las actividades que se realizan en el marco de la nueva formalidad de la cual son parte y los lastres de su pasado informal. Con esta herramienta se espera obtener con datos puntuales el vínculo causal buscado en la presente investigación.

Según Hernández (2010), existen dos tipos de muestra: las muestras probabilísticas y las no probabilísticas. En la presente investigación se realizará un muestreo no probabilístico, debido a que los sujetos de la muestra son un grupo reducido (30 personas) y estas serán seleccionados en función de la accesibilidad del investigador. Al tomar una muestra con el método probabilístico, éste arroja casi la totalidad de sujetos en la muestra.

Asimismo, para el desarrollo de nuestras encuestas utilizaremos la escala de Likert. La escala de Likert, se caracteriza por ubicar una serie de frases en grados de “De acuerdo” y “En desacuerdo” Las encuestas constarán de 13 preguntas, que emplearán la metodología mencionada.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

En el siguiente capítulo se identificarán y analizarán las resistencias al cambio de cultura organizacional identificadas a partir de las variables involucradas en este cambio, planteadas también en la matriz de consistencia (Ver anexo K).

En primer lugar, hablaremos del cambio de cultura organizacional a partir de la información recopilada. En segunda instancia, utilizaremos las variables planteadas para identificar las resistencias al cambio. Finalmente, se realizará un análisis de las variables identificadas a partir del modelo de Lewin.

1. Cambio de cultura organizacional a partir del Modelo de Lewin. Caso: Asociación de Recicladores Señor de los Milagros

En el siguiente apartado utilizaremos las dos primeras etapas del modelo de Lewin para describir el proceso de cambio de la cual fue parte la Asociación de Recicladores Señor de los Milagros del distrito de Miraflores como parte del programa Pro-Reciclator.

1.1. Descongelar

De acuerdo a Kurt Lewin, el primer paso para el cambio es el de ‘descongelar’, que significa moverse del status quo; es decir, se necesita dinamizar las variables que enfrentarán el cambio que en principio están enraizadas con el accionar de la organización (Arenas, 2005).

De esta forma, explicaremos e iniciaremos el análisis de las resistencias al cambio presentes en cada una de las variables identificadas por su involucramiento al abrirse un cambio en la cultura organizacional.

1.1.1. Conformación del equipo de gestión de la transición

El programa Pro-reciclator comienza sus actividades de formalización a partir de la firma de un convenio de cooperación interinstitucional con el distrito de Miraflores; donde, Ciudad Saludable se encargará de la capacitación y formalización de los recicladores y, por su

parte, el distrito de Miraflores, de la integración al municipio, control y fiscalización del trabajo. De esta forma, en coordinación con la municipalidad se realiza una convocatoria entre los recicladores de la zona.

De esta forma, el equipo encargado de gestionar el cambio estuvo integrado por un grupo técnico del Programa Pro-reciclador liderado por el director del mismo, Eduardo de la Torre y por un equipo de funcionarios municipales, liderados por el Encargado del Programa “Basura que no es Basura”. El equipo gestor de la transición, no estuvo integrado por ningún miembro interno (reciclador) ya que recién en esta etapa mapearían a los interesados.

Una vez formado e identificado el equipo que estaría a cargo de la transición, “[...] se identificó a los recicladores de la zona, con la coordinación del distrito, los que paraban en las calles rompiendo las bolsas, en las papeleras. Luego en la reunión se realizó un censo de todos los recicladores donde se recogieron datos generales, cantidad de recuperación, tipos de residuos, horarios, movilidades que utilizan” (comunicación personal, 18 mayo, 2017).

En este sentido, la Municipalidad de Miraflores y Ciudad Saludable hicieron la convocatoria entre los recicladores, pero fue el grupo coordinador del programa Pro-Reciclador los que se encargaron de gestionar la data y las comunicaciones posteriores con los recicladores.

1.1.2. Clarificar el cambio:

De acuerdo a Soriano, “es particularmente importante en esta etapa conocer cuál es la disposición de la organización para el cambio: por áreas, por equipos de trabajo, por zonas, por oficinas, por edades, por antigüedad, por género, etc. Su grado de motivación para el cambio, su información previa del proceso de cambio y qué conocimientos y actitudes posee” (2016, p. 68). En este sentido, el programa inició una etapa de entrevistas y mesas de diálogo para entender la idiosincrasia, los hábitos y conductas de los recicladores. Sin embargo, esta data no fue analizada y evaluada posteriormente “[...] sé que se hizo un estudio previo, yo no estuve acá esos años, pero nunca vimos un análisis propiamente dicho de lo recogido en las entrevistas” (comunicación personal, 24 mayo, 2017).

Ciudad Saludable, debido a su experiencia en la inclusión de recicladores, siguieron el

lineamiento que ya venían aplicando. De esta forma, Ciudad Saludable se centra en apoyar el cambio de recicladores formalmente, guiándose a través de los requerimientos del reglamento de ley n°29419, que se exponen a continuación:

1. Haber cursado un Programa de Capacitación dirigido a recicladores/as, de acuerdo a lo previsto en el artículo 39 del presente reglamento.
2. Contar con un carnet de vacunación contra el Tétano y la Hepatitis B, emitido por los órganos desconcentrados y descentralizados del Ministerio de Salud.
3. Contar con carnet de identificación oficial de reciclador emitido por la municipalidad distrital, y en el caso del cercado de la provincia el carnet debe ser emitido por la Municipalidad provincial. Este carnet deberá ser llevado en un lugar de la indumentaria del reciclador visible al público.
4. Contar con los implementos e indumentaria de protección personal, de conformidad a lo establecido en los artículos 11, 12 y 13 del Reglamento.
5. Contar con vehículos de recolección en buen estado ya sea convencional o no convencional y con las características descritas en los artículos 15 y 16 del Reglamento. (Minam-Reglamento de la Ley n°29419)

Asimismo, Ciudad Saludable busca estar también presente luego de la formalización; es por esto, que mantiene una comunicación estable con la Municipalidad y los recicladores. En este sentido, realizan días de integración entre todas las asociaciones que pertenecen al Programa Pro-Reciclador y actividades por el día del reciclador. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, Ciudad Saludable busca primordialmente, lograr que la organización se formalice legalmente ante el municipio, lograr el reconocimiento, dejando de mapear algunos procesos de cambio que atraviesan los recicladores

“Se convoca, se hace un censo y se hace un acta de las personas que quieren formar la asociación” (comunicación personal, 24 mayo 2017). De esta forma, comienzan a trabajar clarificando lo que implica en sí el proceso de cambio, ya que, al inicio de la convocatoria, ningún reciclador conocía de qué se trataba el proceso realmente.

Finalmente, según lo obtenido de las entrevistas a expertos, se tiene que las primeras etapas de clarificación del proceso de cambio a los trabajadores, es esencial para que el cambio pueda tener mejor recepción por parte de los que se someterán al proceso.

1.1.3. Coalición directiva: patrocinadores y red de agentes de cambio

En esta etapa se buscaron líderes dentro de la organización que se formaba. Al realizar la convocatoria, se tenían a 28 recicladores dispuestos a atravesar el proceso de formalización. Entre estos, se selecciona democráticamente una persona, para ser escogida como líder de la misma en el proceso de gestación. Una vez identificada, la asociación Ciudad Saludable comienza un trabajo continuo con esta persona, con el objetivo de brindar recomendaciones que logren un manejo efectivo de la coordinación.

Los especialistas entrevistados coinciden en que “el cambio necesita gestarse y producirse desde dentro, aunque tenga apoyo externo”, es por esto que se apoyó al grupo de recicladores (28) para que elijan adecuadamente a la persona de adentro de la organización que liderara el cambio.

Sin embargo, esto no significa que el elegir al agente de cambio es suficiente esfuerzo en el afán de comunicarse con los participantes del cambio, ya que “En muchas organizaciones, aun existiendo una intención clara por el top management de la compañía los cambios se estancan en la capa de mandos intermedios por no haber sido hechos participes o no haberles transmitido la visión y la importancia del cambio” (comunicación virtual, 13 mayo 2017).

1.1.4. Palancas de cambio

Al identificar las posibles palancas de cambio, Ciudad Saludable identifica tres fuertes motivaciones de cambio entre los recicladores. La primera es la compensación, ellos buscaban tener mayores ingresos; la segunda, es reconocimiento, dejar de ser agredidos por las autoridades y los mismos vecinos. Finalmente, las fuerzas restrictivas del cambio que identificó el programa, según el entrevistado, fue la disposición al cambio de conducta.

La restricción fuerte que se encontró en el proceso de transición, fue la disposición al cambio en las conductas y actividades que los recicladores realizaban como informales. Por ejemplo, existía un limitante de parte de los recicladores el tener que aceptar tener un control sobre las actividades que realizarían, horarios que cumplir, etc. Es decir, el interés inicial despertado por los recicladores, se encontraba más asociado a contar con un buen entorno laboral que al querer convertirse en formales por las razones que la municipalidad entendía “nosotros entramos porque pensamos que nos íban a dar nuestro fotocheck y dejarnos trabajar tranquilos, como formales. Ya adentro nos dimos cuenta que no era así” (comunicación personal, 02 de junio 2017).

En esta etapa, se hicieron dos reuniones para tratar entre otras cosas, las barreras identificadas, explicando de forma más clara y precisa (de acuerdo a las inquietudes) el proceso de cambio y las implicancias que tendría en su trabajo futuro.

1.2. Cambio

Una vez estabilizado a las participantes del cambio y concientizado sobre el proceso de cambio, se da inicio a la etapa de cambio. En esta etapa se ejecutan todas las actividades planeadas para hacer efectivo el cambio

1.2.1. Ejecución del cambio

El director del programa Pro-Reciclador, resume de la siguiente manera la ejecución del cambio de la informalidad hacia la formalidad:

“Luego [...] se hace un acta de las personas que quiere formar la asociación, se hace la junta directiva. Se legaliza el libro de actas ante un notario y el notario finalmente lo eleva a recursos públicos. Asimismo, se les da la capacitación que la ley requiere, se gestiona la vacunación. Se les proporciona también los uniformes, equipo de protección personal; en el caso especial de Miraflores se les tuvo que ayudar a acceder al financiamiento para las movilidades. Finalmente se acompaña a la Asociación ante el proceso de reconocimiento ante la Municipalidad de Miraflores” (comunicación personal, 18 mayo, 2017).

Los pasos legales a seguir se pueden apreciar en el anexo L. Como se verá más adelante, efectivamente, el cambio propuesto por el Programa Pro-Reciclador, se basa específicamente en el acompañamiento para lograr la formalización ante la municipalidad, careciendo de una planificación y gestión de lo que implica el proceso de transición hacia la formalidad.

En cuanto al financiamiento para el centro de acopio y el camión, el programa Pro-Reciclador realizó un seguimiento continuo para conseguir que los recicladores puedan acceder al crédito que requerían para realizar la compra de los bienes.

En cuanto a la organización, se eligió a la junta directiva compuesta por un presidente, vicepresidente, fiscal, tesorero, vocal y asistente ya que ésta es la recomendada por la asociación Ciudad Saludable, por ser la estructura típica de asociación (ver imagen a continuación).

Figura 23: Organigrama asociación



Adaptado de: Triciclo Comunicación & Desarrollo

Sin embargo, la recolección implicaba también cambios en el modo de trabajo de los recicladores. Al tener un camión recolector y centro de acopio, todo lo recogido durante el día iba a un 'solo pozo' manejado por la asociación. Asimismo, eliminaba las posibilidades de realizar ventas diarias; reemplazándose por ventas semanales. Una vez separado el dinero correspondiente para el pago de las deudas bancarias, los ingresos eran repartidos entre los socios según los días y horas trabajadas.

1.2.2. Manejo de las palancas y seguimiento individual de eventuales resistencias

Este aspecto, es casi inexistente en el proceso de acompañamiento que realiza el programa Pro-Reciclador; si bien es cierto se intenta realizar asesorías en temas como liderazgo, se identifica que tanto el programa como el municipio desean que la nueva asociación formada por los recicladores se autogestione “[...] ellos nos dicen, que si algo pasa ya es nuestro problema, nosotros solitos tenemos que ver. Nos acompañan hasta cierta parte no más” (comunicación personal, 25 mayo 2017).

Con respecto al reconocimiento, se realizaron campañas con voluntarios tanto de la Municipalidad de Miraflores como con voluntarios de la organización Ciudad Saludable, para concientizar a los vecinos de las zonas. Asimismo, al ser un programa impulsado por el municipio, se contó desde el comienzo con respaldo fuerte seguido por una legitimación del trabajo de recolector.

El cambio de conducta fue un freno muy grande en la consolidación de la asociación; sin embargo, se manejaron múltiples reuniones grupales con el objetivo de que los recicladores acepten y reconozcan las necesidades de realizar un cambio.

El tema salarial, no se abordó de manera profunda en la transición hacia la formalidad.

1.2.3. Despliegue de la coalición directiva y de la Red de Agentes de Cambio

El director del programa Pro-Reciclador y el encargado del programa Basura que no es Basura, se centran en dar un seguimiento formal a las problemáticas de la organización “si es que hay un problema con alguno de los recicladores, Miraflores nos lo comunica, luego nosotros hablamos con la asociación” (comunicación personal, 18 mayo, 2017).

Sin embargo, identificamos que no se realizó un seguimiento adecuado al proceso de cambio, debido a que se desea que los recicladores sean independientes en los nuevos procesos que aplicarían. La influencia de los agentes de cambio identificados en el párrafo anterior, era bastante limitada.

1.2.4. Comunicación

Según lo explica Soriano, en esta etapa se debe poner en marcha el plan de comunicación planteado; sin embargo, encontramos que el programa carece de este mismo. Al enfrentar el proceso de cambio legal, el programa tiene una comunicación constante con la directiva elegida, convocando a reuniones para terminar de definir y acordar los trámites mediante teléfono celular. Finalizado el proceso de legalización, las comunicaciones son espontáneas y los recicladores solo recurren al programa si es que se presenta algún problema de gravedad con la municipalidad de Miraflores (Soriano, 2016, pp. 71-73)

En la etapa de cambio, se realizaron sensibilizaciones al distrito de Miraflores, para que, de esta forma, los vecinos de la zona colaboraran con el trabajo de los recicladores y reconozcan la actividad como legal.

1.2.5. Motivación

Se encontró que fue muy complejo trabajar este aspecto con los recicladores, “Es difícil, más aún cuando no cree o no confía en el proceso de cambio” (Soriano, 2016, p.72). En este sentido, encontramos que el proceso de cambio llevado a cabo por el programa Pro-Reciclador, carecía de un plan de motivación, posteriormente podremos contemplar las consecuencias del mismo.

1.2.6. Capacitación

El programa Pro-Reciclador, se encargó de capacitar a la nueva asociación de recicladores en los 4 módulos que pide la ley, tal como se mencionó hojas atrás. Asimismo, el programa realizó capacitaciones técnicas como de gestión en temas de liderazgo y formación, con el fin de que la nueva asociación pueda gestionar sus actividades más eficientemente.

En las capacitaciones, el programa hizo entrega a los recicladores de uniformes e implementos que necesitarían para trabajar formalmente en el distrito.

2. Identificación de las resistencias al cambio de la cultura organizacional de ARSEMIM realizado por el Programa Pro-Reciclador

A continuación, se expondrán y analizarán las resistencias identificadas en el proceso de cambio de cultura organizacional realizado por el Programa Pro-Reciclador en los recolectores de residuos sólidos del distrito de Miraflores.

2.1. Entorno

El sector donde se desenvuelven los recicladores está rodeado por la informalidad. En la etapa de descongelar, el entorno significó una de las principales barreras ya que circunscribía el accionar de este programa. Asimismo, los requerimientos de la municipalidad, se convirtieron en barreras grandes para la formalización.

(a) Financiamiento

Al no tener historial crediticio ni trabajo formal que los avale, los bancos no se encontraban dispuestos a realizar el financiamiento que los recicladores necesitaban para adquirir el Camión que la norma especificaba y el centro de acopio. Además, la idea de adquirir una deuda bancaria, no era muy atractiva para los recicladores. En este sentido, el dinero y el financiamiento implicaron una barrera inicial grande.

(b) Documento de Identidad

Entre los procesos para pasar a la formalidad, existía un requisito que especialmente complicaba la labor del programa Pro-Reciclador. Muchos de los recicladores, no contaban con el Documento Nacional de Identidad (DNI), esto dificultó y afectó los procesos.

(c) Antecedentes Penales

Una de los requisitos de la Municipalidad de Miraflores para reconocer a la asociación, era que ninguno de los socios cuente con antecedentes penales. Sin embargo, muchos

recicladores, entre ellos el presidente electo de la asociación, contaba con antecedentes penales. Esto ocasionó un dilema muy grande dentro de la misma Municipalidad de Miraflores y que el equipo del Programa Pro-Reciclador tuviera que mantener conversaciones y negociaciones con el municipio.

(d) Insatisfacción con las reglas del programa Basura que no es Basura

El programa municipal al cual ingresaron los recicladores de residuos, ‘Basura que no es Basura’, contemplaba ciertas reglas que presentaron una barrera inicial para el cambio.

- La recolección se limitaba a los siguientes materiales: plásticos, papeles, aceites.
- La recolección se realizaba en las casas inscritas en el padrón del programa
- La recolección se hacía por zonas y horarios.

Con respecto al primer punto, en la informalidad, los recicladores podrían recolectar todo tipo material que era susceptible a ser reutilizado o revendido. En cuanto al segundo punto, en la primera fase del programa Basura que no es Basura, existían muy pocas casas inscritas en el programa, lo que limitaba el material recolectado. Finalmente, en cuanto al tercer punto, existían zonas que recolectaban más que otras zonas, y que, sin embargo, los recicladores tenían que dejar por atender zonas de reciclaje menor.

2.2. Oficio

Se identificaron múltiples barreras relacionadas al oficio de ser reciclador, debido al sector informal donde los recicladores habían estado sumergidos por muchos años; es decir, los recicladores, se encontraban acostumbrados a reproducir actos que estaban ligados con la cultura y empleo informal.

Las principales barreras identificadas en este aspecto, fueron las siguientes:

(a) Horarios de trabajo

Los recicladores, en su etapa informal, no tenían horarios de recojo de material reciclado y muchos de ellos trabajan solo en la noche o madrugada. En este sentido, los recicladores, no estaban acostumbrados a que se les exija un horario de trabajo, y esto presentó una resistencia importante para el cambio.

(b) Implementos de trabajo

Un aspecto importante para la municipalidad de Miraflores era el uniforme que los recicladores formalizados tendrían que usar. Sin embargo, muchos de los recicladores en el horario de trabajo se resistían a usar todos los implementos otorgados por Ciudad Saludable (gorros, mascarilla, guantes, etc).

(c) Ingresos

Asimismo, una característica de la actividad de los recicladores era tener la ganancia de inmediato. Sin embargo, esto cambió con la formalización. Los recicladores, ahora deberían juntar la cantidad suficiente de material para venderlo a empresas más grandes “Cuando vivían en la informalidad, ese mismo día iban a la parada y vendían lo recolectado. Cuando son formales eso no puede ser así.” (Comunicación personal, 24 mayo, 2017).

Existían dos ideas que se contraponían (1) Vender el material al menos 4 veces al mes, con el fin de tener ingresos más constantes (2) Vender el material dos veces al mes, con el fin de tener mayores ingresos.

Acomodarse a otra mentalidad, fue una gran barrera que costó mucho ser superada.

(d) Supervisión

Los recicladores debían cumplir con una ruta especificada y el recojo total del material reciclable que se había mapeado en la zona; para esto, personal municipal estaba supervisando

constantemente que se cumpliera lo antes dispuesto. Sin embargo, los recicladores no se encontraban familiarizados a las exigencias, reglas y supervisión, y esto significó un rechazo mayor al inicio de las actividades formales.

(e) Habilidades blandas

La formalización no solo implicó un cambio de horario, sino también una interacción constante con los vecinos de la zona. Esto implicó un reto especial para los recicladores, así lo explica el encargado del programa Basura que no es Basura “[...] cuando trabajan en la noche y madrugada, no tienen contacto ni interacción con los vecinos. Pero cuando trabajan de día y formalmente, tienen que interactuar con los vecinos” (comunicación personal, 24 mayo 2017).

2.3. Historia

Los miembros de la asociación, identifican cuatro generaciones de recicladores en el proceso de formalización. “Nosotros somos parte de la última generación, al inicio éramos 28, ahora solo somos 10” (Reciclador08, comunicación personal, 25 mayo, 2017); así es cómo nos los describen los recicladores, muchas personas a lo largo del proceso fueron dejando y a la vez otros sumándose a ARSEMIM.

(a) Junta Directiva

Entre las etapas o generaciones que se pueden identificar, fue la tercera la más larga y problemática. La asociación estuvo más de tres meses sin dirección; debido a que, la Municipalidad de Miraflores, destituyó y vetó a varios de los recicladores; entre ellos, al presidente de ARSEMIM. Sin embargo, este no es un caso aislado, desde el 2012 que empezó el funcionamiento de ARSEMIM, no se ha logrado establecer una junta directiva sólida y que pueda impulsar estrategias para el desarrollo y crecimiento de ARSEMIM.

2.4. Fundadores

(a) Carencia de mentalidad emprendedora

Los recicladores fundadores no tenían como visión impulsar el crecimiento de la asociación, debido a que su principal fin, al dejar la informales, era evitar la persecución municipal.

2.5. Valores, creencias, normas

(a) Actitud informal

Las actitudes informales estaban arraigadas en la mentalidad de los recicladores. Debido a esto, fue una gran barrera para implementar los cambios necesarios.

(b) Individualismo

Como se mencionó anteriormente, los recicladores no solían tener interacción con otros recicladores o los vecinos; es, en este sentido, que su actividad se caracterizaba por el individualismo. Esta variable fue una fuerte barrera para el cambio, debido a que los trabajos que se realizarían, implicarían un trabajo conjunto y en grupo.

(c) Conocimiento suficiente acerca del reciclaje

Los recicladores creían que experiencia que tenían en el campo del reciclaje pesaba más que los conocimientos provenientes del grupo ejecutor del Programa Pro-Reciclador y los funcionarios del programa Basura que no es Basura.

2.6. Misión y visión

(a) Movimiento constante de socios

Por diversas razones, era difícil tener una buena comunicación con el grupo de asociados. Al inicio del proyecto, muchos decidían irse, otros venían. Es por esto que, al inicio del proceso, era muy difícil establecer una dirección para la nueva asociación. La misma

directiva no se encontraba consolidada. En este sentido, la comunicación fue una gran barrera para la correcta transición a la formalización

2.7. Estructura, estrategia

(e) Trabajo en equipo

La formalización en una asociación implica un fuerte cambio en la dinámica de trabajo. Los recicladores debían ahora trabajar en conjunto y dividir ganancias. “No es un proceso muy sencillo, primero porque son recicladores que tienen diferentes pensamientos, diferentes formas de vivir. Había muchos conflictos entre ellos” (comunicación personal, 18 mayo, 2017).

La actividad de los recicladores informales está caracterizada por el individualismo, raras veces mantenían comunicación con otros recicladores. En este sentido, el cambio implicó un choque fuerte con los ideales que los guiaban. El director del programa Pro-Reciclador lo describe de la siguiente forma “[Existían] conflictos internos por su forma de vida e idiosincrasia. No es muy fácil que ellos se adaptasen a funcionar como asociación, al inicio hubo muchos conflictos y riñas” (comunicación personal, 18 mayo, 2017).

Ciertamente, el programa ayudo poco o nada en solucionar estos conflictos internos de la organización, debido a que “[los recicladores] ya eran una organización y tenían que manejar solos esos problemas” (comunicación personal, 18 mayo, 2017).

3. Análisis de las resistencias al cambio de la cultura organizacional de ARSEMIM realizado por el Programa Pro-Reciclador a partir del modelo de Lewin.

En el siguiente apartado, se evaluarán las barreras líneas arriba identificadas, en función del modelo propuesto por Kurt Lewin.

3.1. Descongelar

3.1.1. Conformación del equipo de gestión de la transición

En esta etapa del programa, no se identificó alguna barrera significativa que impidiera la transición inicial.

3.1.2. Clarificar el cambio:

(a) Financiamiento

En las etapas iniciales de reunión y clarificación del proceso de cambio, el equipo gestor de la transición, explicaba las implicancias de la formalización. Entre estas, la deuda que debían contraer para cubrir los requerimientos de la municipalidad. En este sentido, muchos recicladores, se sintieron desanimados por estas condiciones que traía el cambio, por lo que muchos de ellos terminaron desistiendo al proyecto desde la etapa de descongelamiento.

(b) Movimiento constante de socios

La salida y entrada de recicladores al inicio del proyecto, significaba también una gran barrera para finalizar la etapa de Clarificación del cambio; a pesar de que muchos recicladores se inscribían para empezar el proceso de formalización, no todos asistían a las reuniones programadas o abandonaban el programa.

3.1.3. Coalición directiva: patrocinadores y red de agentes de cambio

(a) Junta Directiva

La junta directiva se tornó un problema para continuar el cambio, debido a que el presidente electo no cumplía con todos los requisitos que la Municipalidad de Miraflores exigía para los miembros de la asociación que se formalizaría. El presidente contaba con antecedentes penales y por petición de Ciudad Saludable, se aceptó a este miembro. “[...] cómo exigirles a los demás miembros que cumplan con los requisitos si el presidente no cumplía con ellos? La asociación Ciudad Saludable nos aconsejó no ser tan estrictos con ellos [los recicladores], por eso fue que aceptados. Después pudimos ver el error que habíamos cometido” (comunicación

personal, 24 mayo, 2017). Sin embargo, el presidente duró poco tiempo en el cargo, debido a que, la Municipalidad de Miraflores, por problemas de conducta, decidió vetarlo de trabajar en el distrito.

3.1.4. Palancas o barreras de cambio

Al empezar el proceso de descongelamiento, se llegaron a identificar más barreras de las que se mapearon anteriormente. Estas fueron:

(a) Actitud informal

La actitud informal, es una de las barreras que más rápido se identificó entre los recicladores; pero que, sin embargo, ha sido la más difícil de cambiar. Desde la forma de recolección hasta el trato con los compradores de material reciclado en el mercado de La Parada; todas sus relaciones tenían una fuerte connotación informal.

(b) Individualismo

Esta barrera no había sido mapeada con anterioridad, lo que ocasionó que no se tenga un plan específico para guiar a los recicladores al correcto trabajo en equipo. El individualismo de los recicladores, significó numerosas peleas y desacuerdos en la etapa de descongelamiento, donde se tenían que definir roles y tomar acciones.

(c) Habilidades blandas

El programa Pro-Reciclador, identificó como una problemática especial y de carácter de urgencia la carencia de habilidades blandas entre los recicladores; tenían autoestima baja y problemas para iniciar una conversación.

(d) Insatisfacción con las reglas del programa Basura que no es Basura

El programa al que la asociación se insertaría, Basura que no es Basura, tenía reglas a las cuales los recicladores reaccionaron con aspereza en un primer momento. Sin embargo, con

el fin de mostrarse más abiertos ante los recicladores la Municipalidad tuvo que terminar aceptando algunas modificaciones iniciales al planteamiento del programa; modificaciones que perduran hasta la fecha que se realizó esta investigación. Nos referimos, a la modificación realizada a los materiales que Miraflores estipuló serían recolectados; en un principio, se limitaba a los recicladores a recoger solo materiales a ser reciclados, negando la posibilidad de recoger o aceptar otros materiales que los vecinos descartaban (muebles, aparatos electrodomésticos, fierros, autopartes, entre otros).

3.2. Cambio

3.2.1. Ejecución del cambio

(a) Documento de Identidad

Al ejecutarse el proceso de cambio, el equipo identificó que no todos los recicladores, que desean participar del Programa Pro-Reciclador, contaban con un documento de identidad. Lastimosamente, el equipo pudo ayudar a gestionar el DNI de solo dos miembros; otro número sin especificar no pudo participar en el proceso.

(b) Antecedentes Penales

Como se mencionó páginas atrás, la Municipalidad de Miraflores exigía al equipo de Ciudad Saludable, que los miembros que participen del proceso, no cuenten con antecedentes penales. Esta condición fue un gran filtro inicial; debido a que dificultaba la labor del equipo gestor del cambio para impactar en la mayor cantidad de recolectores que pudieran. Sin embargo, al detectar el gran filtro que el requerimiento de los antecedentes penales creaba, el equipo gestor del Programa Pro-Reciclador, decidió solicitar a los directivos del programa hacer excepciones en este punto.

Finalmente, el programa logró que la municipalidad realizara esta excepción con tres miembros. Sin embargo, la evaluación general de esta medida no fue favorable

“[...] Ciudad Saludable nos recomendó que no seamos tan estrictos con los recicladores, por ser la primera asociación a ser formalizada. Sin embargo, tuvimos demasiados

problemas por dar esas excepciones. Por ejemplo, el presidente que finalmente decidimos vetar en el distrito, tenía antecedentes penales. En adelante, y para otras asociaciones que se quieran formalizar ante el distrito, no hacemos excepción de ningún tipo” (comunicación personal, 24 mayo, 2017).

Las entrevistas reconocen que podía llegar a ser muy complicado tratar con un grupo de personas que estaban acostumbradas a vivir en un entorno de informalidad. Por esta razón, se decidió apartar de la presidencia al líder debido a que aún conservaba conductas que chocaban con lineamientos transmitidos

(a) Horarios de trabajo

En la etapa de cambio, los recicladores no se adaptaron fácilmente a los horarios de trabajo. Por esta razón, hubo un trabajo constante con los recicladores desde el primer día del trabajo como asociación, recalcando la importancia del orden y la puntualidad. Además, la municipalidad no toleraba demoras en el recojo del material reciclado, ni alteraciones en las rutas dispuestas. Ante la falta o tardanza de algún miembro, los directivos del programa “[...] nos comunicábamos con Ciudad Saludable; para que llamen a los recicladores, tengan en cuenta sus faltas y puedan llamar a otro reciclador para que venga a reemplazarlos” (comunicación personal, 24 mayo 2017).

En este sentido, en la etapa de implementación del cambio, el apoyo de Ciudad Saludable mediante el programa Pro-Reciclador, fue fundamental para que finalmente los horarios logren ser aceptados y acatados por los recicladores “[...] por lo menos ahora es más ordenado, antes trabajábamos de madrugada. Ahora sabemos a la hora que entramos y las que tenemos que salir” (Reciclador03, comunicación personal, 25 mayo 2017).

(c) Implementos de trabajo

Los recicladores consideraban ‘molestos’ y hasta ‘innecesarios’ los implementos que tenían que utilizar. Sin embargo, para el programa Pro-Reciclador, así como para la Municipalidad de Miraflores, la aceptación de los implementos, era necesaria para cumplir el

proceso de formalización. En este sentido, el equipo cumplió un papel fundamental que logró concientizar a los recicladores sobre el deber de su uso.

Sin embargo, al tiempo que se realizó esta investigación, se observó que algunos recicladores incumplían las reglas de poseer el implemento de trabajo completo. Por ejemplo, se observó un caso, de una persona de edad avanzada, donde la ausencia de implementos era absoluta

3.2.2. Manejo de las palancas y seguimiento individual de eventuales resistencias

(a) Actitud informal

Este aspecto, fue tratado con capacitaciones y reuniones para transmitir la importancia de la formalización y sus implicancias. Según las entrevistas realizadas a los recicladores, ellos son conscientes de la importancia de la formalidad.

(b) Individualismo

El equipo del Programa Pro-Reciclador, actuó de mediador en muchas peleas o discusiones dentro de la asociación. Asimismo, se fueron incluyendo dinámicas grupales en las reuniones de la asociación.

Por otro lado, Ciudad Saludable, realiza gymkanas y diversas actividades de integración entre todas las asociaciones de recicladores que participaron en el programa Pro-Reciclador. En las cuales, promueve la participación grupal de las asociaciones y el trabajo en equipo.

(c) Habilidades blandas

Se trabajó constantemente en desarrollarlas mediante el módulo que exige la ley y capacitaciones adicionales. Asimismo, éste fue un tema tratado a lo largo de las etapas de descongelamiento y cambio; dando muy buenos resultados y logrando vencer esta barrera.

(d) Insatisfacción con las reglas del programa Basura que no es Basura

Debido a la presión de los recicladores, ejercida mediante Ciudad Saludable, la Municipalidad terminó aceptando, que en horario de trabajo los recicladores podrían realizar el recojo de otros materiales y venderlos en el mercado de la Parada “[...] ellos no solo recolectan material reciclado, ahora ellos vienen de vender [día sábado] éste material en el centro de Lima, ese es otro ingreso para ellos.” (Comunicación personal, 25 mayo 2017).

3.2.3. Despliegue de la coalición directiva y de la Red de Agentes de Cambio

(a) Supervisión

Al iniciar el proceso de cambio, la Municipalidad de Miraflores, no era percibida muy gratamente por los recicladores, debido a la supervisión diaria de las tareas que estos realizaban. Asimismo, cuando existía queja de los vecinos por falta de recojo del material reciclado, la Municipalidad respondía con más horas de supervisión de sus tareas, acompañándoles muchas veces hasta su centro de acopio.

(b) Mentalidad emprendedora

ARSEMIM ha tenido, hasta la fecha de la presente investigación, dos juntas directivas. El actual presidente y socio fundador de ARSEMIM nos comenta “[...] fue muy difícil trabajar con ellos a la cabeza, no entendían que teníamos que ver a la asociación como una empresa, y no desde las miras de cuando éramos recicladores informales. Este es un negocio, por tanto, hay esfuerzos y sacrificios que tenemos que hacer” (comunicación personal, 02 junio 2017). Los recicladores tenían la convicción de que Ciudad Saludable o la Municipalidad de Miraflores, tendría que atender a sus reclamos o carencias.

Después del veto, por parte de la Municipalidad de Miraflores, al presidente de la junta directiva, transcurrieron 4 meses hasta que la Asociación de Recolectores Señor de los Milagros, vuelva a elegir a un nuevo presidente.

3.2.4. Comunicación

(a) Movimiento constante de socios

No solo se realizaron salidas de miembros en el proceso de descongelamiento, sino que también, socios participantes de la transición decidían salir cuando el proceso ya estaba siendo ejecutado. Para cubrir los espacios dejados, se permitió la entrada de nuevos recicladores en la ejecución del proceso de cambio; sin embargo, los constantes movimientos dificultaban la comunicación y la toma de decisiones.

3.2.5. Motivación

(a) Ingresos

El principal motivo de muchos recicladores para participar en el proceso de formalización, fue la posibilidad de alcanzar mayores ingresos. Sin embargo, al implementar el cambio, los ingresos de los recicladores no subieron como ellos esperaban; y en los primeros meses, la realidad fue la contraria, sus ingresos disminuyeron. “Nosotros nos formalizamos porque pensamos que íbamos a ganar más aquí, pero no fue así. Por eso muchos se fueron al inicio.” (Reciclador02, comunicación personal, 25 mayo 2017). Los ingresos de la asociación se dirigían al pago de los dos trabajadores que seleccionaban materiales en la planta, la amortización al préstamo bancario y al alquiler del centro de acopio; el resto, se repartía entre los socios.

Los ingresos, fue una variable que determinó la estancia de muchos recicladores dentro de la asociación, y que no pudo ser mitigada por los esfuerzos que se realizó para atacar las otras variables. El programa Pro-Reciclador, no esclareció, en la etapa de descongelamiento las implicancias a corto plazo que la formalización significaría para los ingresos; lo cual generó que muchos recicladores dejaran la asociación en los primeros meses.

3.2.6. Capacitación

(a) Conocimiento suficiente acerca del reciclaje

Esta fue una barrera difícil de superar no solo al momento de hablar de capacitaciones, sino que también con las supervisiones. A los trabajadores les costaba mucho aceptar que otras

personas del programa tenían que hablarles acerca de residuos sólidos reciclables, cuando ellos por años lo habían aprendido. Esta actitud de los recicladores limitó los talleres relacionados al reciclaje, y solo se llevaron al inicio de la etapa de cambio.



CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1. En el primer capítulo, observamos que, una característica de la informalidad en los países en desarrollo residía en que los beneficios de la formalidad se ven empequeñecidos por sus costos. Al realizar la investigación, en este sentido encontramos que formalización significaba no solamente un cambio de mentalidad para los recicladores, sino que también un alto costo, debido a las deudas iniciales que tenían que contraer para operar en el distrito.

2. El acompañamiento en el proceso de cambio es vital para el desarrollo y la correcta adecuación al cambio. La constante salida de presidentes dentro de la asociación fue un gran limitante para el crecimiento de la organización, la cual quedó por mucho a la deriva sin ninguna dirección.

3. Una adecuada gestión del cambio hacia la formalización engloba no solo los aspectos legales, sino también la actitud hacia la formalidad. En la investigación, encontramos que, la actitud informal fue una de las barreras más grandes para la formalización. Muchos recicladores, al día de hoy, siguen realizando actividades informales de reciclaje. Lo anterior evidencia que el programa no logra solucionar la problemática principal que buscaba atacar.

4. Para iniciar el proceso de cambio, existían muchas barreras. Los requerimientos que tienen que cumplir tanto la asociación como los asociados, se tornaron en barreras al tener que cumplirlas un grupo grande de personas. Los antecedentes penales fueron un gran filtro en este sentido. Los requisitos dados por la Municipalidad de Miraflores, fueron en muchos aspectos contrarios a la realidad del público objetivo, evidenciándose que el propósito fundamental de la Municipalidad, no es la inclusión de los recicladores en la cadena de reciclaje, sino contar con un ente tercerizador que realice actividades de reciclaje. Si bien la municipalidad cuenta con un área que se encarga diariamente del trabajo con los recicladores, la cantidad de asociaciones participantes en el programa Basura que no es Basura (2) y la cantidad de personas pertenecientes a cada asociación (10 en promedio) hacen cuestionar la inclusión de la cual e habla. Por su parte, el Programa Pro- Reciclador, no hace nada más que aceptar los requerimientos que cada municipio establece para la formalización de los recicladores, por lo que, no tiene mayor campo de acción.

5. El trabajo de asociación de recicladores, es especialmente difícil, debido a que son entes individuales al inicio, que tienen que volverse colectivos. En este sentido, el trabajo en equipo fue una de las habilidades en las que más se tuvo que desarrollar, debido a que los recicladores, en su trabajo habitual, no solían interactuar con otras personas.

6. Continuando lo expuesto en el punto 4, la política de inclusión de recicladores está enfocada a crear asociaciones que funcionen como empresas: teniendo sus propios recursos, préstamos, personal, horarios, etc. Sin embargo, los recicladores, trabajan por supervivencia y necesidad, no tienen la mentalidad de hacer negocio con su trabajo. En este sentido, es razonable el hecho de su lento crecimiento en los años de funcionamiento caracterizado por su baja organización. Se rescata, que la política de inclusión trate de formar a los recicladores como entes individuales a los municipios; sin embargo, lo que están creando es una relación de dependencia más profunda, ya que aún las mayores problemáticas son tratadas por el equipo encargado, en este caso, del programa 'Basura que no es Basura' dentro de la subgerencia de Desarrollo Ambiental. En la práctica, los recicladores como asociación con fin empresarial, tienen que pasar por múltiples problemas que no pueden enfrentar por sí mismo por su formación (baja en educación) e intereses (ser eficientes para generar más ingresos no es lo más óptimo cuando la necesidad es obtener dinero lo más rápido posible).

7. Según el estudio de los miembros de la asociación ARSEMIM, los ingresos que obtienen a partir de la actividad formal, no es, por sí mismo, suficiente incentivo para que continúen la formalización. Los recicladores concuerdan que obtenían más ingresos a partir de su actividad informal. Es decir, que los recicladores ahora estén participando de forma activa no es fruto de encontrar mayores ingresos necesariamente, sino por las implicancias y valores extra, que permitió la formalización.

8. Resulta muy difícil para los recicladores, afrontar el movimiento constante de socios, debido a que, para en gran medida el proceso de cambio que se vivía: impedía la correcta comunicación y trabajo con otros miembros de la asociación. La salida más reciente de un miembro de la asociación, fue la del presidente; esto dejó varado por muchos meses

9. Continuando con lo expuesto anteriormente, el programa Pro-reciclator, no fue más allá de lo solicitado por el reglamento de Ley n° 29419, y en este sentido, se omitieron variables

que influían en el proceso de transición, como lo es la motivación. Según lo investigado, no existió un plan de motivación a lo largo del proceso de cambio, lo que posiblemente ocasionó que muchos recicladores terminen por desistir del proceso habiéndolo ya comenzado.

10. Se puso un especial enfoque en atenuar las barreras para el cambio (horarios, conducta, etc.); sin embargo, en el proceso, no se dio importancia a las palancas de cambio, con lo cual no pudieron ser explotadas.



RECOMENDACIONES

1. Con las políticas actuales que tiene el distrito de Miraflores para su trabajo con operadores de residuos sólidos, se deslucce que no está enfocada especialmente en la inclusión de recicladores, debido a que está pensada más en empresas, que puedan poseer un capital e inmobiliaria suficiente para cubrir las expectativas del distrito. Por lo cual, se recomienda, establecer ordenanzas únicas con el enfoque no de tercerizar el servicio, sino de incluirlo a la cadena de sustentabilidad.

2. Debe haber un trabajo constante con los dirigentes de las organizaciones que atraviesan este proceso. Es importante recordar, que muchos de los recicladores, no poseen estudios que puedan respaldar la administración de una asociación y sus implicancias. Por lo que debe existir un trabajo detrás y constante.

3. El programa Pro-reciclador de la Asociación Ciudad Saludable no está cumpliendo con el objetivo de formalizar la actividad de los recicladores en todos los ámbitos. De los recicladores que hoy en día operan en el distrito, el 50% se dedica también a actividades informales de reciclaje en otros distritos después de su horario de trabajo. De esta forma, podemos observar que es necesario evaluar el verdadero impacto que incluir a los recicladores como un tercero versus realizar una inclusión como trabajadores municipales, lo que les daría estabilidad, dignificación y formalidad.

4. Las políticas que estimulen la formalización, debe ser establecida con cuidado, reconociendo que los actores informales son ineficientes y que una política de formalización a este sector debe buscar incluirlos a la cadena del reciclaje, y no expulsarlos. En este sentido, es que se debe aplicar un proceso metódico que ayude a gestionar la transición. El programa Pro-Reciclador, se enfoca en la formalización legal y las relaciones que la nueva asociación tendrá con la municipalidad; sin embargo, deja de lado, el aspecto interno de la asociación misma.

REFERENCIAS

- Acosta J, (2015). La innovación empresarial y la Cultura organizacional, Business Innovation And Organizational Culture. *3C Empresa*, (23 ed., vol. 4). Agosto- Noviembre 2015.
- Acurio, G (1981). *Segregadores de Basura. Lima, Peru*: Organización Panamericana de la Salud.
- Aignerren, M. (2006). *La técnica de recolección de información mediante los grupos focales*. Buenos Aires, Argentina.. Recuperado de: http://ccp.ucr.ac.cr/bvp/texto/14/grupos_focales.htm
- Andreoni, J; Erard, B; Feinstein J. (1998). Tax Compliance en *Journal of Economic Literature*, Vol. 36, No 2 (Jun., 1998), p. 818-860). Recuperada de: [http://darp.lse.ac.uk/papersdb/Andreoni_etal_\(JEL98\).pdf](http://darp.lse.ac.uk/papersdb/Andreoni_etal_(JEL98).pdf)
- APEIM (2005). *Niveles socioeconómicos en lima metropolitana y callao*. Lima. Recuperado de: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2003-2004-LIMA.pdf>
- Aranibar, S. (2011). “Lineamientos para el Programa de Formalización de Recicladores a Nivel Municipal”. Ponencia presentada en el Taller de Capacitación denominado: Manejo de Residuos Sólidos y Reciclaje para el Proceso de Inserción de los Recicladores a los Programas de Formalización Municipal en la Municipalidad de Trujillo el 6 y 7 de abril. Trujillo.
- Arenas F. (2005) *Metodologías Clásicas de Gestión del Cambio*. Universidad de Chile.
- Arita H. (2012) Kodak: la invención del rollo fotográfico y la caída de un gigante. Consultado: agosto 2017. Recuperado de: <https://fotorollo.wordpress.com/2012/01/21/kodak-la-invencion-del-rollo-fotografico-y-la-caida-de-un-gigante/>

- Arruñada, Benito (2010). *Formalización de empresas: Costes frente a eficiencia institucional*. Thomson Reuters, Cizur Menor.
- Bacchetta (2009). *La Globalización y el Empleo Informal en los Países en Desarrollo*. Organización Mundial del comercio. Suiza. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/jobs_devel_countries_s.pdf
- Banco Mundial (2008). *PERU: Trajectories towards Formality*. Report No. 43737-PE. Poverty Reduction and Economic Management Bolivia, Ecuador, Peru and Venezuela Country Management Unit Latin America and the Caribbean Region.
- Banco Mundial (2004). World Development Indicators, Banco Mundial.
- (sin año). *Doing Business: midiendo regulaciones para hacer negocios*. Banco mundial. Recuperado de: <http://espanol.doingbusiness.org/>
- Barabino, N (2013). *Los Recolectores Informales: De Las Necesidades Sociales A Las Problemáticas Ambientales*. Departamento de Geografía de la Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina. Recuperado de: <http://observatoriogeograficoamericalatina.org.mx/egal13/Geografiasocioeconomica/Geografiadelapoblacion/20.pdf>.
- Barradas Rebolledo, Alejandro (2009). *Planificación de la gestión integral de residuos sólidos municipales: guía metodológica para Países en Desarrollo*. GYTSU.
- Barragan, P. (2005). Magnitud de la Economía Informal en el Perú y el Mundo. Gestión en el Tercer Milenio. *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM*. Vol. 7, N.º 14, Lima, noviembre 2005. Recuperado de: <http://www.acuedi.org/ddata/401.pdf>
- Bartone C. y Bernstein J (1993) Improving municipal solid waste management in third world countries.en Resources. *Revista Conservation and Recycling* N°8, p. 43-54. Elsevier Science.

- Beck, M., Bryman, A. y Futing, L. (2004). *The Sage Encyclopedia of Social Science Research Methods*. New Delhi: SAGE Publications.
- Bernache, G (2015). La gestión de los residuos sólidos: Un reto para los gobiernos locales. *Revista Sociedad y Ambiente*, año 3, vol. 1, núm. 7, p. 72-101.
- Blades, Ferreira, Lugo (2011). The Informal Economy in developing countries: an introduction en *Revista Income and Wealth*. Vol. 57, número especial, mayo 2011. Recuperado de: <http://roiw.org/2011/s1/s0%28i%29-s7.pdf>
- Boeri, Tito, Pietro Garibaldi, and Marta Ribeiro (2011). The Lighthouse Effect and Beyond. *Revista de Income and Wealth*, 57, S54–S78, 2011. Consultado en [http://www.roiw.org/2011/s1/s0\(i\)-s7.pdf](http://www.roiw.org/2011/s1/s0(i)-s7.pdf)
- Bolaños, K (2014). Presentación de las Metas 2014 del Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal. Recuperado de: http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/migl/metas/P_MINAM_tipoA_B_2014.pdf
- Bromley, R. and C. Gerry (1979). *Casual Work and Poverty in Third World Cities*. John Wiley and Sons.
- Caicedo, Sugely y Caldas (2002) La importancia de la cultura organizacional en la implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de calidad basados en la norma ISO 9000. *Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, n. 20, p. 135-148, jul. 2002. Recuperado de en: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/24368>
- Canales, S. (2012). Empoderamiento e inserción de mujeres en la industria del reciclaje. *Revista tendencia*. Vol. 18, No. 1, enero-junio 2013, p. 97-109. Recuperado de: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/revistas/co/rev-co-tendencias-0018-1-07.pdf>

- Centro Guzmán Poma de Ayala (2011). *Manejo de Residuos sólidos domiciliarios “Nosotros cuidamos el medio ambiente”*. Recuperado de: <http://www.guamanpoma.org/blog/wp-content/uploads/2011/10/Guia-PDF-sobre-manejo-de-residuos-solidos-domiciliarios.pdf>
- Cerrillo, A. (2013) El retorno de los envases de bebidas al comercio permite elevar el reciclado hasta el 98,5%. La vanguardia. Recuperado de: <http://www.lavanguardia.com/medio-ambiente/20130120/54361030563/retorno-envases-bebidas-comercio-elevar-tasas-reciclado.html>
- Checo, M. (2016) República Dominicana recicla menos del 5 por ciento de la basura que produce. El dinero 2016. Recuperado de: <https://www.eldinero.com.do/23663/republica-dominicana-recicla-menos-del-5-de-la-basura-que-produce/>
- Cimadevilla. Luis, (2007). *Economía Informal en Venezuela*. Trabajo de Postgrado en economía empresarial, presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello, Núcleo Caracas. Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ9119.pdf>
- Ciudad Saludable (2010). *Por La Ruta del Reciclaje en el Perú Estudio Socioeconómico de la Cadena del Reciclaje*. ONG Ciudad Saludable. Lima, Peru.
- Conciencia Eco (2012). ¿Qué es el reciclaje?. Recuperado de <https://www.concienciaeco.com/2012/08/21/que-es-el-reciclaje/>
- Confecamaras (2011). *Impacto de la Formalización Empresarial*. Colombia. Bogota, Colombia. Recuperado de: <http://www.observatoriovalle.org.co/wp-content/uploads/2013/01/cuadernodeanlisisconmicono-1-130102151103-phpapp01.pdf>
- Consortio Cívico (2010). *Plan para la gestión sostenible de los residuos de origen domiciliario en Asturias: una alternativa a la incineración*. Recuperado de: https://www.ecologistasenaccion.org/IMG/pdf_PLAN_SOSTENIBLE_RESIDUOS_AST.pdf

De Soto, Hernando (1989). *The Other Path: The Invisible Revolution in the Third World*. New York: Harper and Row.

----- (2000). *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else*. New York: Basic Books.

Dirección académica de Responsabilidad Social (2014). *Guía del programa de capacitación a recicladores*. Triciclo: Comunicación Desarrollo. Lima, Perú. Recuperado: <http://dars.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2014/09/guia-programa-capacitacion-recicladores.pdf>

Dulanto, Andrés. (2013). Asignación de competencias en materia de residuos sólidos de ámbito municipal y sus impactos en el ambiente. Tesis de licenciatura en Derecho, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Durand, F. (2007) *El Perú fracturado: formalidad, informalidad y economía delictiva*. Fondo Editorial del Congreso del Perú, 2007. Recuperado de: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/inv_sociales/N20_2008/pdf/a22.pdf

Durand, Mathieu (2011). La gestión de los residuos sólidos en los países en desarrollo: ¿cómo obtener beneficios de las dificultades actuales? *Revista Espacio y Desarrollo* N°23, p. 115-130

Enrique Gherzi (2008). *La Economía Informal En America Latina*. Recuperado de <http://www.elcato.org/economia.htm>

Esquinca F., Escobar V., Hernandez A. y Villalobos, J. (2014) *Caracterización Y Generación De Los Residuos Sólidos De Tuxtla Gutiérrez, Chiapas*. Secretaría de Ecología, Recursos Naturales y Pesca/SMISA Sección Chiapas

- Etkin J. y Schvarstein L (1989). *Identidad de las Organizaciones. Invariancia y Cambio*. Paidós. Buenos Aires.
- Fernando, Concepción, Barrios & Gonzales (2014) Gestión de los residuos sólidos y sus impactos económicos, sociales y medioambientales. *Revista de Centro Azúcar*. Vol 41. Octubre-Diciembre. Recuperado de: <http://centroazucar.uclv.edu.cu/media/articulos/PDF/2014/4/2.pdf>
- Fernandez, M (2005). *Introducción a la Gestión (Management)*. Universidad Politécnica De Valencia. Servicio De Publicacion
- Fernandez, F (2016) *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Tutor Formación, 2016.
- Farrell, Diana (2004). The Hidden Dangers of the Informal Economy. *McKinsey Quarterly* 3: 27–37
- Fishman D. (s/a) Los 3 niveles de la cultura organizacional. Effectus Fishman Consultores. Consultado: agosto 2017. Recuperado de: <https://www.effectusfishman.com/articulos/detalle/97/los-3-niveles-de-la-cultura-organizacional>
- Flodman Becker, K. (2004a). *The informal economy: Fact finding study*. Stockholm, Swedish International Development Cooperation Agency (SIDA)).
- (2004b). *The Informal Economy. Department for Infrastructure and Economic Co-operation*. Suecia. Published by Sida 2004. Consultado en <http://www.rrojasdatabank.info/sida.pdf>
- Florisbela A. y Wehenpohl G., (2001). *De pepenadores y tiradores. El sector informal y los residuos sólidos municipales en México y Brasil*. Gaceta Ecológica 60:70-80.

Franco C. y Lopez L. (2013) *Propuesta metodológica para la gestión del cambio cultural aplicable en proyectos de Business Process Management*. Universidad Icesi Facultad De Ingeniería Departamento Académico De Tecnologías

Gareth J. y Goffee R. (2001) *El carácter organizacional: cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios*. Ediciones Granica S.A., 2001

Giraldo, C (2016) La implementación de la política pública que promueve que los gobiernos locales incluyan a los recicladores en los programas de segregación en la fuente y recolección selectiva. Tesis para optar por el grado de Magister en Ciencia Política y Gobierno por la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Grossman, G. (1977). *The 'Second Economy' of the USSR. Problems of Communism*. Sept-Oct, p. 25-40.

----- (1982). The Second Economy of the USSR in *The Underground Economy in the United States and Abroad*. Vito Tanzi ed. Lexington Massachusetts: D.C. Heath and Company, p. 245-69

Hacer Ak, Washington Braida, (2015) Sustainable municipal solid waste management decision making: Development and implementation of a single score sustainability index, *Management of Environmental Quality: An International Journal*, Vol. 26 Issue: 6, p.909-928

Hannan y Freeman (1989) *Organizational ecology*. Harvard University Press, 1989

Hart, Keith (1971). Informal income opportunities and Urban Employment in Ghana, ensayo enviado a la *Conference on Urban Unemployment in Africa*, Institute of Development Studies, University Crawford School of Economics and Government 45 of Sussex, 12-16 September, 1971.

----- (1973). Informal Income Opportunities and Urban Employment in Ghana. *Journal of Modern African Studies* 11(1): 61-89.

- Harris, J.R. y Todaro, M.P. (1970): Migration, Unemployment and Development: A Two-Sector Analysis, *American Economic Review*, 51, 1, 126-143.
- Henrique de Andrade, Bruhn Y McKenzie (2013). A Helping Hand or the Long Arm of the Law? Experimental Evidence on What Governments Can Do to Formalize Firms. Policy Research Working Paper;No.6435. World Bank, Washington, D.C..
- Hernandez M. y Mendoza J. (2007) La complejidad del estudio de la cultura organizacional. Conferencia Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 6, 7 y 8 de junio de 2007.
- Hernández, R.,; Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. (5 a ed.). México D. F.: McGraw-Hill.
- Herr, M. (2011) *Desarrollo de cadenas de valor para el trabajo decente* (DECAV). Oficina Internacional del Trabajo. Italia. Recuperado de: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_168837.pdf
- International Labor Office [ILO] (1972). *Employment, Income and Equality: A Strategy for Increasing Productivity in Kenya*. Geneva: ILO.
- Imad A. Khatib (2011). Municipal Solid Waste Management in Developing Countries: Future Challenges and Possible Opportunities, *Integrated Waste Management - Volume II*, Mr. Sunil Kumar (Ed.), InTech, DOI: 10.5772/16438.
- Incae (2013). *Ciudad Saludable*. Incae Business Scholl. Recuperado de: http://www.vivaidea.org/media/filer_public/9c/90/9c9093e5-0e0b-4812-9159-6243eca937f5/caso_ciudad_saludable.pdf
- Iniciativa Regional para el Reciclaje Inclusivo [IRR] (2013a). *Género y Reciclaje: Herramientas para el diseño e implementación de proyectos*. Banco Interoamericano de

Desarrollo. Recuperado de: <http://reciclajeinclusivo.org/wp-content/uploads/2014/08/irr-gneroyreciclajeherramientasparaeldiseoimplementacindeproyectos-140722093301-phpapp02.pdf>

----- (2013b). *Caracterización del sector Informal Del Reciclaje En América Latina y El Caribe*. Recuperado de: <http://reciclajeinclusivo.org/wp-content/uploads/2014/08/reciclajeinclusivo-inf-0411-131021125548-phpapp01.pdf>

INEI (2014a) *Perú Anuario de Estadística Ambientales 2013*. Instituto Nacional de Estadística e Informática. Lima, Perú.

----- (2014b) *Una mirada a Lima Metropolitana*. Instituto Nacional de Estadística Informática. Lima. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf

Jaramillo, Miguel (2009). *Is There Demand for Formality among Informal Firms? Evidence from Microfirms in Downtown Lima*. German Development Institute Discussion Paper.

Jean Lee S., Kelvin Yu, (2004) Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 Issue: 4, pp.340-359, <https://doi.org/10.1108/02683940410537927>

Johansson, McHugh y Wheeler, (1995). *Reingeniería de procesos de negocios*. Limusa editores.

Lara Gonzales, J (2008). *Reducir, Reutilizar y Reciclar*. Elementos Ciencia y Cultura, Enero Marzo año/vol. 15, número 069. Universidad Autónoma de Puebla, México.

La Porta&Shleifer. (2014). Informality and Development. En *Journal of Economic Perspectives* Vol 28, Number 3.

- Levy, Santiago. (2008). *Good Intentions, Bad Outcomes: Social Policy, Informality, and Economic Growth in Mexico*. Brookings Institution Press.
- Ley N°24919 (2009). Decreto Supremo MINAM 005-2010- Minam. Ley que regula la actividad de los recicladores. Recuperado de: http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/ds_005-2010-minam.pdf
- Lewin, K. (1938) *The conceptual representation and measurement psychological forces*. Duke University Contributions to Psychological Theory, vol. 1, N9 4.
- (1955). *A dynamic theory of personality*. New York: McGraw-Hill.
- (1956). *Principles of topological psychology*. New York: McGraw-Hill, 1956.
- Lewis, W.A. (1954). *Economic Development with Unlimited Supplies of Labour*, Manchester School of Economic and Social Studies, 22,139- 191.
- Lince. Municipalidad (2013). Ordenanza N° 328-MLD: Ordenanza que regula la actividad de los recicladores y organizaciones que los agrupan en el distrito de Lince. Recuperado de: <http://www.munilince.gob.pe/uploads/ordenanzas/0670111001375298769.pdf>
- Llanos C. (1996). Gestionar el Cambio. Tesis doctoral para la obtención del grado de doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Economía y organización de Empresas. Universidad de Barcelona
- Lopez, Francisco (2006). *El modelo de las 7 S de McKinsey*. Recuperado de <http://www.pacolopez.biz/wpcontent/uploads/2008/07/elmodelodelas7sdemckinsey.pdf>
- Lopez, M. (2016) Apuntes de investigación en torno a la denominada economía informal: un estudio de caso sobre la producción y venta de un polo publicitario por una microempresa formal para una gran empresa formal. Tesis para optar grado de Bachiller en Ciencias Sociales por la Ponticia Universidad Católica del Perú.

- Made in Germany (2012). *Industria del reciclaje: aprovechando mejor nuestros recursos*. Julio-Agosto 2012. Recuperado de: <http://www.camara-alemana.org.pe/publicaciones/migediciones/2012mig-junio-agosto.pdf>
- Madueño, D. (2012). *El proceso de formalización de los recicladores y la reproducción de las condiciones de desigualdad en la microempresa Fuerza Emprendedora Lima Norte (FELN)*. Lima, IEP, 2012. (Documento de Trabajo, 172. Estudios sobre el Desarrollo, 2).
- Malhotra, N. K. (1997). *Investigación de mercados: un enfoque práctico*. México. D.F. : Prentice Hall.
- Mandarino, A. (2000) *Gestão de resíduos sólidos. Legislação e práticas no Distrito Federal*. Universidad de. Brasília. Brasil
- Medina, M. (1999) *Cooperativas de recicladores informales en América Latina*. BioCycle. Mexico.
- Medley, B & Akan, O., (2008). *Creating positive change in community organizations: A case for rediscovering Lewin*, *Nonprofits Management & Leadership*, 18 (4), pp. 485 - 496
- Ministerio del Ambiente (2010a). *Guía de Capacitación a Recicladores para su Inserción en los Programas de Formalización Municipal: Programa de Capacitación de Manejo de Residuos Sólidos y Reciclaje para el Proceso de Inserción de los Recicladores a los Programas de Formalización*. Recuperado de: <http://cdam.minam.gob.pe/novedades/guiacapacitacionrecicladores.pdf>
- (2010b). *Proyecto de reglamento de la ley n° 29419, ley que regula la actividad de los recicladores*. Decreto Supermo. Recuperado de: http://www.minam.gob.pe/consultaspublicas/wpcontent/uploads/sites/52/2014/02/propuesta_de_reglamento_ley_que_regula_actividad_de_recicladores_vf_056.pdf

----- (2014). Sexto Informe Nacional De Residuos Sólidos De La Gestión Del
Ámbito Municipal Y No Municipal 2013. Lima, Perú. Recuperado de:
<http://redrrss.minam.gob.pe/material/20160328155703.pdf>

Ministerio del Medio Ambiente Chile (2016) Ministro Badenier lanza Política de Inclusión que
incorpora a 60 mil recicladores de base en sistema de gestión de la Ley de Reciclaje.
Recuperado de: <http://portal.mma.gob.cl/ministro-badenier-lanza-politica-de-inclusion-que-incorpora-a-60-mil-recicladores-de-base-en-sistemas-de-gestion-de-residuos-de-ley-de-reciclaje/>

Montes, C. (2009) Panorama general de los residuos sólidos en el derecho ambiental
colombiano en “Régimen jurídico y ambiental de los residuos sólidos”. Colombia:
Universidad Externado de Colombia.

Municipalidad de Miraflores (s/a) Programa "Basura que no es basura". Municipalidad de
Miraflores. Consulta: julio 2017. Recuperado de:
http://www.miraflores.gob.pe/_contenTempl1.php?idpadre=4996&idhijo=5111&idcontenido=7829

OIT (Organización Internacional del Trabajo) y Avina (2013). *Políticas Públicas Para La
Inclusión De Los Recicladores De Base Al Sistema De Gestión De Residuos
Municipales En Chile*. Mesas para la inclusión delos recicladores de base. Santiago de
Chile.

Organización Internacional del Trabajo (2013a). *La medición de la Informalidad: Manual
estadístico sobre el sector informal y el empleo informal*. Turín, Italia: Centro
Internacional de Formación de la OIT.

----- (2013b). *La Economía Informal y El Trabajo Decente:
Una Guía De Recursos Sobre Políticas Apoyando La Transición Hacia La Formalidad*.
Primera edición. Recuperado de: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/-
--emp_policy/documents/publication/wcms_229429.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/--emp_policy/documents/publication/wcms_229429.pdf)

----- (2014). *La transición de la economía informal a la economía formal*. Conferencia Internacional del Trabajo 103a, reunión 2014, Informe V. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_218350.pdf

Organismo de Evaluación y fiscalización ambiental (2015). *Fiscalización Ambiental en Residuos Sólidos de gestión municipal provincial*. Informe 2013-2014. Lima. Recuperado de https://www.oefa.gob.pe/?wpfb_dl=13926

Ortega Solado (2015). La gestión del cambio organizacional en entidades públicas del poder ejecutivo peruano: una aplicación de las teorías de cambio provenientes de la gestión privada. Tesis de para optar el Grado de Licenciado en Gestión Pública, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Ouchi, W. (1982). *Theory Z*. Cambridge, MA, EE. UU.: Avon Books.

Patrick, N. (2016). Solid Waste Reduction Management With Special Reference To Developing Countries. *Journal Of Solid Waste Technology & Management*, 42(1), 520-532.

Peters, T. y Waterman, R. (1982). *En búsqueda de la excelencia*. New York, NY, EE. UU: Harper & Row.

Pettigrew, A. W. (1979). *On studying organizational cultures*. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 570 – 581.

Philemon, M (2009). Public Participation in Solid Waste Management: Challenges and Prospects. A case of Kira Town Council, Uganda. Tesis para optar grado de Magíster, The University of Agder, Kristiansand, Noruega.

- Pinto, M. (2009) *El régimen jurídico y ambiental de los residuos sólidos de Argentina en Régimen jurídico y ambiental de los residuos sólidos*. Colombia: Universidad Externado de Colombia
- Ponce M., Pasco M. (2015). *Guía de investigación Gestión*. Vicerrectorado de Investigación Dirección de Gestión de la Investigación PUCP. Lima, Perú.
- Portes, A., M. Castells y L.A. Benton, eds. (1989). *The Informal Economy: Studies in Advanced and Less Advanced Developed Countries*. Baltimore, MD, Estados Unidos: John Hopkins University Press.
- Portes, A. (1994) *The Informal Economy*. The Handbook of Economic Sociology. Princeton University Press, N.J.
- Promoción del Desarrollo Sostenible (2005). Caracterización de los trabajadores informales de residuos sólidos del distrito de ventanilla y propuesta de formalización. Recuperado de: <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd59/residuosventan.pdf>
- Rakowski, C. A. (1994). *Convergence and divergence in the informal sector debate: a focus on Latin America, 1984-1992*. World Development, 23, 4, 501-516.
- Real Academia Española. (2014). Diccionario de la lengua española (23.a ed.). Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>
- Rentería, J. & Zeballos M. (2014) Propuesta de Mejora para la gestión estratégica del Programa de Segregación en la Fuente y Recolección Selectiva de Residuos Sólidos Domiciliarios en el distrito de Los Olivos. Tesis de Licenciatura en Gestión con mención empresarial, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Robbins S. (2004) *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación, 2004
- Rohman J. (s/a) ¿Por qué la Cultura Organizacional es clave para el éxito del negocio? Great Place to work. Consultado: agosto 2017. Recuperado de:

<http://www.greatplacetowork.com.ve/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/735-porque-la-cultura-organizacional-es-clave-para-el-exito-del-negocio>

Rothwell, Stavros y Sullivan (2015) *Measurement to Determine the Return on Change Management*. Practicing Organization Development: Leading Transformation and Change, 4ta edición.

Ruiz, A. (2010) *Reciclar Para La Sostenibilidad*. Peru 2021 Empresarios socialmente comprometidos. Lima. Recuperado de <http://www.peru2021.org/repositorioaps/0/0/par/albinaruizexporse/albina%20ruiz%20reciclar%20para%20la%20sostenibilidad.pdf>

----- (2011) *Women Recyclers And Integrated Waste Management*. United Nations Commission on the Status of Women. Fifty-fifth sesión. New York. Recuperado de: <http://www.un.org/womenwatch/daw/csw/csw55/panels/Panel4-Ruiz-Albina.pdf>

----- (2012) *Segregación en Origen de Residuos Sólidos, y Recolección Selectiva con Recicladores formalizados en el Perú*. Ministerio del Ambiente. Lima Recuperado de: *Segregación en Origen de Residuos Sólidos, y Recolección Selectiva con Recicladores formalizados en el Per*

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores. P.

Segura, Noguez y Espin (2007) *Contaminación ambiental y bacterias productoras de plásticos biodegradables*. Biotecnología vol. 14. Recuperado de: http://www.ibt.unam.mx/computo/pdfs/libro_25_aniv/capitulo_31.pdf

Sepulveda, L.(2010). *Evaluación Económica, Social Y Ambiental De La Recuperación De Residuos Aprovechables Con La Participación Del Reciclador Informal. Estudio De Caso: Barrios Floresta Y Santa Lucia De Medellín*. Medellin, Colombia. Recuperado de:<http://www.resol.com.br/textos/EVALUACION%20FINAL%20ECONOMICA%20SOCIAL%20Y%20AMBIENTAL%20DEL%20RECICLAJE.pdf>

Soriano, Regina.(2016) Gestión del Cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico. 360: *Revista De Ciencias De La Gestión*, Facultad de Gestión y Alta Dirección. Lima, Perú

Spath, D (2014) “La UE vs. las bolsas de plástico” en DW, Recuperado de: <http://p.dw.com/p/1BjkM>

United Nations Institute for Training and Research. (2013) Guía para la elaboración de estrategias nacionales de gestión de residuos avanzar desde los desafíos hacia las oportunidades. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. Recuperado de: <http://www.unep.org/ietc/Portals/136/Publications/Waste%20Management/UNEP%20NWS%20Spanish%20Screen.pdf>

UNALM (2010) *Efectos de la formalización de los segregadores de residuos sólidos*. Gaceta Molinera. Recuperado de: http://www.lamolina.edu.pe/gaceta/avances_cientificos/edicion2010/notas/nota002.htm

Vallderiola J. (2015) *Metodología de la investigación*. Universidad Oberta de Catalunya.

Valenzuela, A. (2010) Más de 100 mil personas viven del reciclaje de basura en Perú. Veo Verde. Recuperado de: <https://www.veoverde.com/2010/11/mas-de-100-mil-personas-viven-del-reciclaje-de-basura-en-peru/>

Walter, M (2003) Basta de Basura “Campaña contra la contaminación”. Grenpace Argentina. Primera Edición. Buenos Aires, Argentina.

Warren G. Bennis, (1989) Managing the Dream: Leadership in the 21st Century. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 2.

WCED (World Commission on Environment and Development) (1987). Our Common Future. Oxford: Oxford University Press

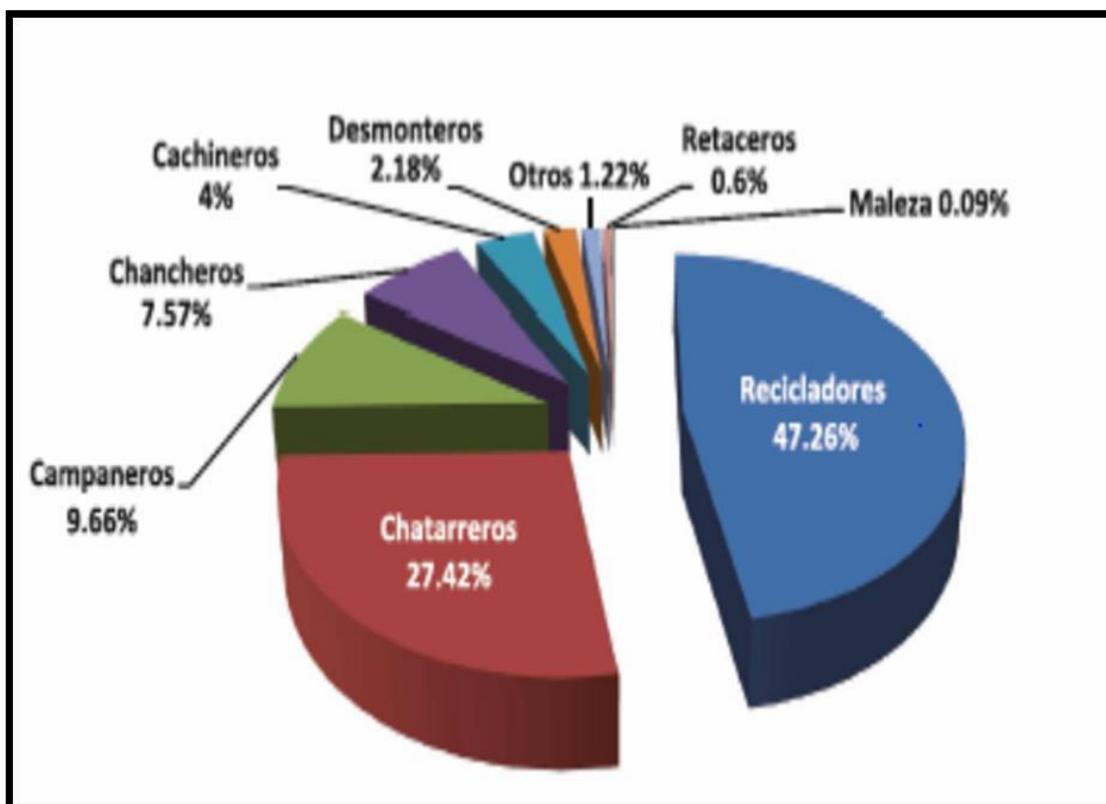
Wiego (Mujeres en Empleo Informal: Globalizando y Organizando) (2012). *The Informal Economy: Definitions, Theories and Policies*, Cambridge, Massachusetts

Zegarra, J. (2015). Los Efectos De La Formalización De Los Recicladores En El Marco Del Desarrollo Sostenible En El Distrito De Independencia – Lima. Periodo 2009–2013. Tesis de para optar el Grado de Magister en Gerencia Social, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Zimmermann, A. (2000) *Gestión del cambio organizacional: caminos y herramientas*. Ediciones ABYA-YALA Segunda edición. Recuperado de: http://digitalrepository.unm.edu/abya_yala/443



ANEXO A: Distribución de recicladores por tipo de especialización



Adaptado de: Ciudad Sostenible

ANEXO B: Estrategia de acercamiento y materiales

	Espacios interpersonal	Espacios comunitarios	Espacios masivos
Convocatoria	Entrega de volantes repartidos en cada domicilio para comunicar la visita de voluntarios.	Reunión con delegados de juntas vecinales e identificación de encargados y administradores de edificios.	Página web de la municipalidad anunciando la visita de voluntarios.
Sensibilización	Visita de sondeo con voluntarios casa por casa.	-	Facebook para motivar a los jóvenes a incentivar el reciclaje en sus domicilios.
	Visita de capacitación con y entrega de tríptico informativo impreso en papel reciclado casa por casa.	Banners en espacios públicos para promoción del programa piloto en la zona.	Mailing informativo sobre el programa y su funcionamiento.
Mantenimiento	Teléfono de contacto directo del vecino con las promotoras del programa.	-	Mensajes por facebook anunciando el avance del programa y recibiendo sugerencias.
	Entrega de un boletín informativo impreso en papel reciclado casa por casa.	-	-
	Entrega de un diploma de reconocimiento a los vecinos.	-	-



ANEXO C: Texto único de procedimientos administrativos de la municipalidad de Miraflores Ordenanza N° 443/MM , 23 de junio de 2015

DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO Y BASE LEGAL	R E Q U I S I T O S	Número y Denominación	Formulario / Código / Ubicación	DERECHO DE TRAMITACIÓN (*)		CALIFICACIÓN			PLAZO PARA RESOLVER (En días hábiles)	INICIO DEL PROCEDIMIENTO	AUTORIDAD COMPETENTE PARA RESOLVER	INSTANCIAS DE RESOLUCIÓN DE RECURSOS	
				(en % UIT Año 2015)	(en S/)	Automático	EVALUACIÓN PREVIA					RECONSIDERACIÓN	APELACIÓN
				3,850.00			Positivo	Negativo					
GERENCIA DE DESARROLLO URBANO Y MEDIO AMBIENTE													
SUBGERENCIA DE DESARROLLO AMBIENTAL-PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS													
1	REGISTRO Y AUTORIZACIÓN MUNICIPAL DE OPERADORES DE RESIDUOS SÓLIDOS	1	Solicitud dirigida a la Subgerencia de Desarrollo Ambiental.		Gratuito	Gratuito	...	X	15 días	Secretaría General - Administración Documentaria y Archivo	Subgerente de Desarrollo Ambiental	Subgerente de Desarrollo Ambiental	Gerente de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente
	Base Legal:	2	Copia simple de la inscripción registral de la Organización a la que pertenecen donde se verifique que es miembro de la misma, la cual debe estar inscrita en el Registro de Organizaciones de Recicladores del distrito									Plazo máximo para presentar el recurso: 15 días hábiles después de recepcionado el documento.	Plazo máximo para presentar el recurso: 15 días hábiles después de recepcionado el documento.
	Ley N° 27314, Ley General de Residuos Sólidos (21.07.2000), Art. 2 y 10.	3	Una foto tamaño carné o pasaporte a color y actualizada									Plazo máximo para resolver: 30 días hábiles.	Plazo máximo para resolver: 30 días hábiles.
	Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades (27.05.2003), Art. 80.	4	Copia del certificado de antecedentes penales vigente.										
	Ley N° 29419, Ley que Regula la Actividad de los Recicladores (07.10.2009), Art. 1, 4 y 5.	5	Certificación emitida por el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial -SENATI- u otras instituciones educativas, de haber participado obligatoriamente en un programa de capacitación para el fortalecimiento técnico, operativo y empresarial.										
	Decreto Supremo N° 005-2010-MINAM, Aprueban Reglamento de la Ley N° 29419, Ley que regula la Actividad de los Recicladores (03.06.2010), Art. 8, 17, 24, 25, 35, 36 y 37.	6	Copia del carné de vacunación contra el Tétano y la Hepatitis B (vigente); el que debe estar emitido por los órganos desconcentrados y descentralizados del Ministerio de Salud u otros establecimientos de salud.										
		7	Declaración Jurada señalando que cuentan con el equipo de protección personal - EPP- de uso obligatorio como son: Guantes de cuero, mascarilla con filtro recargable y zapatos cerrados o zapatillas; elementos indispensables de protección personal para la recolección selectiva y transporte de residuos sólidos.										
2	REGISTRO Y AUTORIZACIÓN MUNICIPAL DE LAS ORGANIZACIONES DE RECLADORES	1	Solicitud suscrita por el representante legal de la Persona Jurídica interesada en inscribirse en el Registro Municipal.		Gratuito	Gratuito	...	X	15 días	Secretaría General - Administración Documentaria y	Subgerente de Desarrollo Ambiental	Subgerente de Desarrollo Ambiental	Gerente de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente

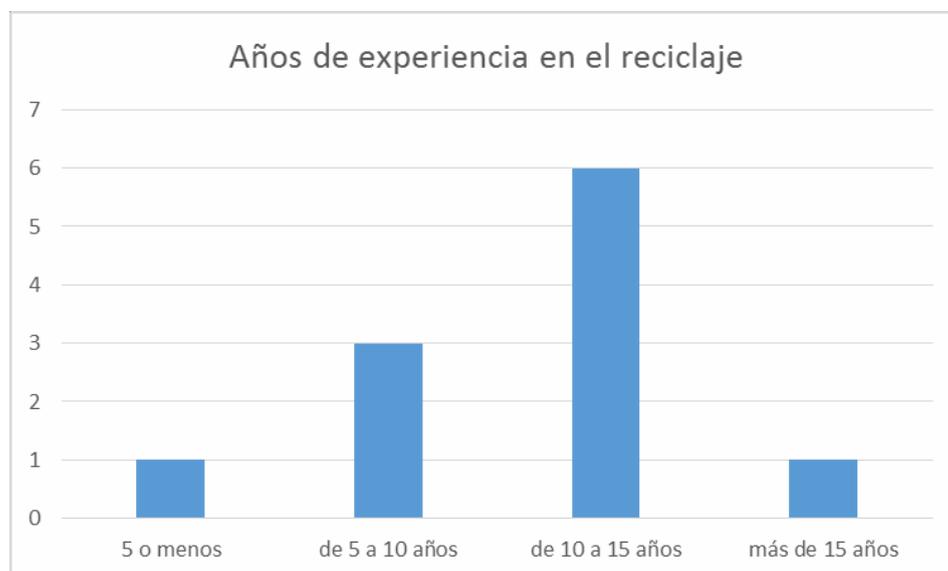


ANEXO D: Premios y Reconocimientos Ciudad Saludabl

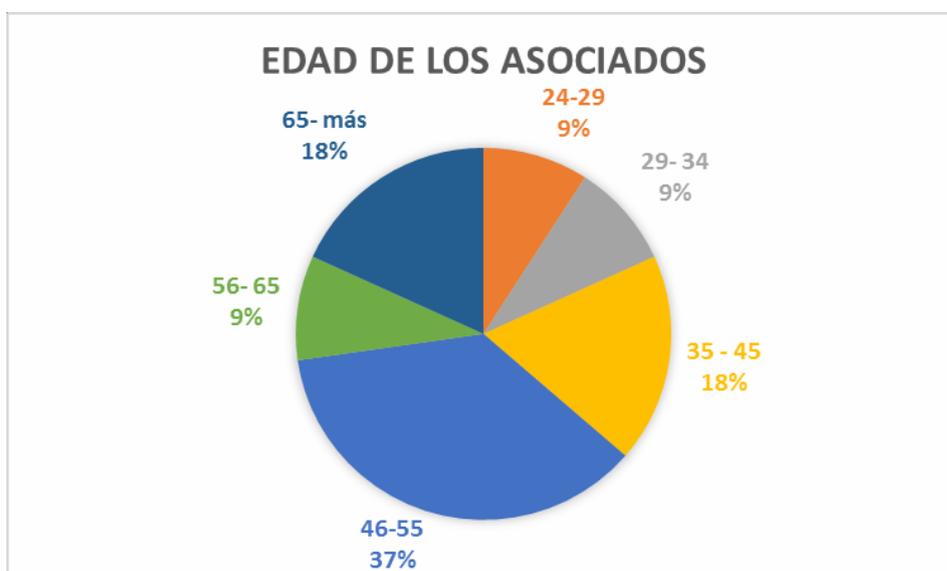
12-10-2012	Premio SATO: La rueda rotaria
22-11-2011	Premio RSA's Albert Medal 2011
08-10-2011	Premio Fairness Award 2011
13-05-2009	Premio Clean Amazon
04-05-2009	Premio en Responsabilidad Ambiental
03-10-2008	Premio "Energy Globe Award 2008"
29-08-2006	Premio "Bravo de Negocios 2006 a la Ambientalista del Año"
01-08-2006	Premio Skoll 2006
07-06-2005	Premio Cambie 2005

Adaptado de: Ciudad Sostenible

ANEXO E: Años de experiencia en el mundo del reciclaje



ANEXO F: Edad de los asociados ARSEMIM

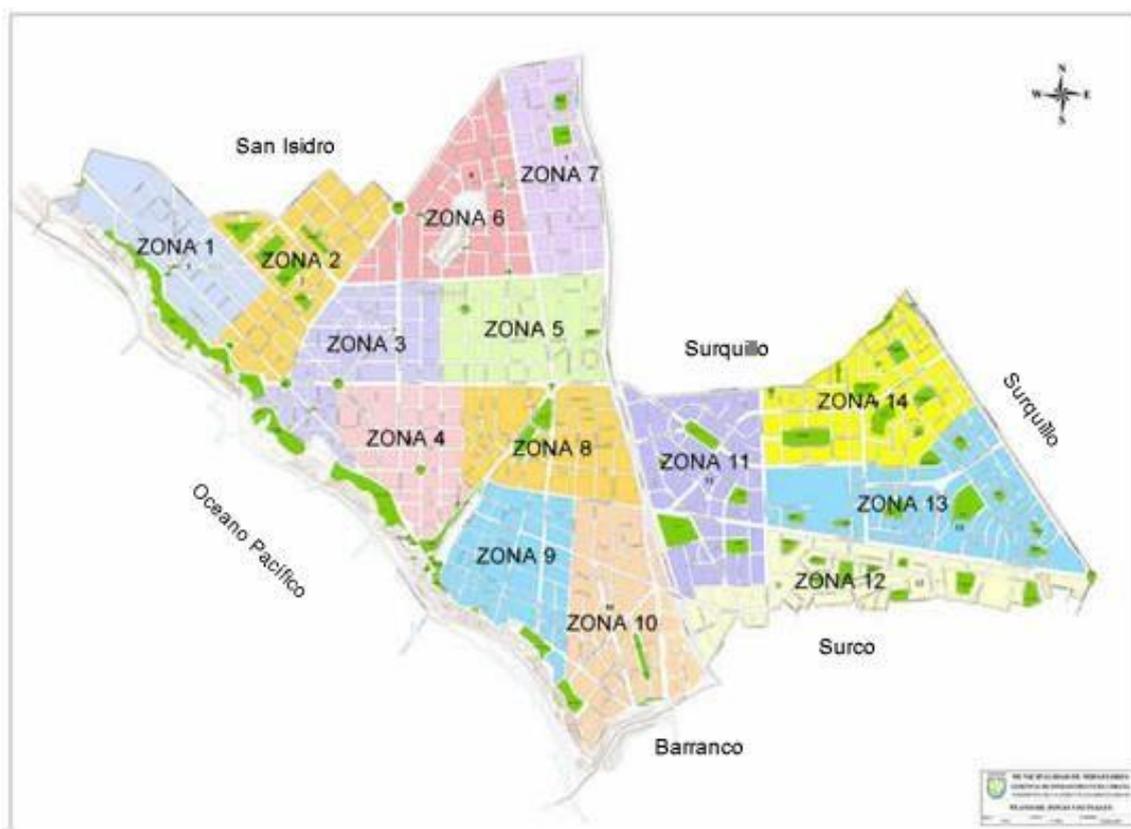


ANEXO G: Horarios de recolección

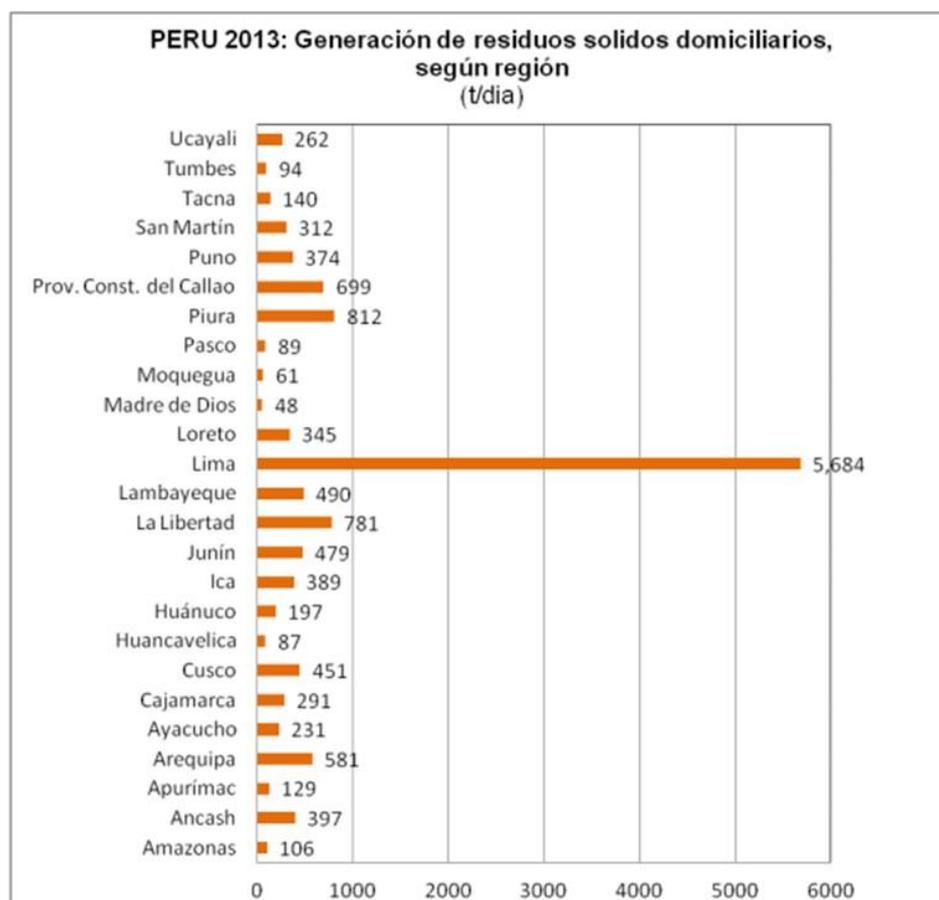
	Subzona A	Subzona B	Subzona C
Día	Lunes	Miércoles	Martes
	Jueves	Sábado	Viernes
Horario – Ruta Roja	8.30 – 9.00 a.m.	9.00 – 9.30 a.m.	9.00 – 9.30 a.m.
Horario – Ruta Verde	9.00 – 9.30 a.m.	9.30 – 10.00 a.m.	9.30 – 10.00 a.m.
Horario – Ruta Azul	9.30 – 10.00 a.m.	8.30 – 9.00 a.m.	8.30 – 9.00 a.m.



ANEXO H: Zonas de recolección programa Basura que no es Basura

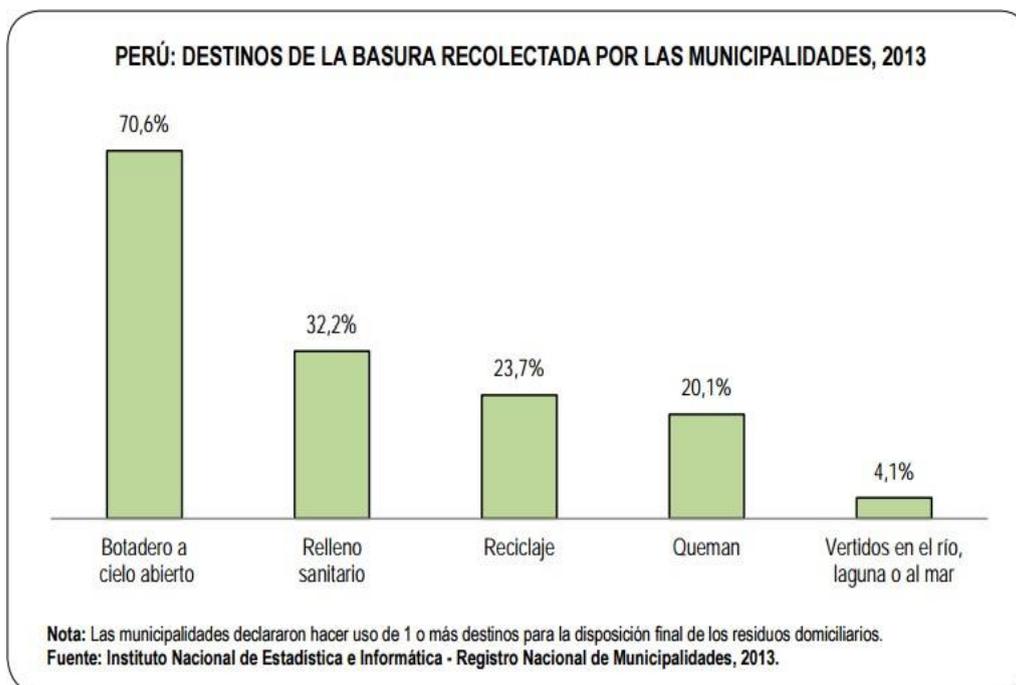


ANEXO I: Total De Residuos Sólidos Generados según Región



Adaptado de: Ministerio del Ambiente

ANEXO J: Destino de la basura recolectada



Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013)

ANEXO K: Matriz de Consistencia

Objetivos	Objetivo específico	Pregunta específica	Sub-objetivos específicos	Variables	Fuente de información	Fuentes de información	Instrumento
Objetivo específico 1	Identificar el proceso de cambio de cultura organizacional del que fue parte ARSEMIM	¿Cómo fue el proceso de cambio de cultura organizacional del que fue parte ARSEMIM?	1.1 Describir y explicar el proceso de cambio de cultura organizacional de ASERMIM	Conformación del equipo de gestión de la transición	Especialistas en la gestión del cambio. Asociación de Recolectores de residuos, Directiva Basura que no es Basura	Fuentes primarias y secundarias	Entrevistas
				Clarificar el cambio			Entrevistas
				Coalición directiva: patrocinadores y red de agentes de cambio			1 Entrevista a profundidad a expertos

			Palancas de cambio	Entrevistas
			Ejecución del cambio	Cuestionario
			Manejo de las palancas y seguimiento individual de eventuales resistencias	Observación
			Despliegue de la coalición directiva y de la Red de Agentes de Cambio	Entrevistas
			Comunicación	Análisis documental (estructura, planificación)

				Motivación			Cuestionario
				Capacitación			Análisis documental
Objetivo específico 2	Identificar y analizar las resistencias en el proceso de cambio organizacional en los recicladores participantes del programa Pro-reciclador, según el modelo de Lewin.	¿Cuáles son y cómo operan las resistencias en el proceso de cambio organizacional en los recicladores participantes del programa Pro-reciclador?	2.1. Identificar las resistencias en el proceso de cambio de cultura organizacional	Entorno (condiciones externas que afectan procesos)	Recolectores de residuos Directiva de las asociaciones de recicladores Directiva del Programa Pro-reciclador	Fuentes primarias y secundarias	Análisis documental Entrevistas Encuestas
				Oficio (Habilidades, competencias, funciones,	Recicladores de residuos sólidos	Fuentes primarias y secundarias	Análisis documental (estructura, planificación)

			actividades, formación, capacitación)			Entrevistas Cuestionario
			Historia (etapa, mitos, rituales, líderes)	Miembros fundadores Directiva del Programa Pro-reciclador	Fuentes primarias	Entrevistas
			Fundadores (retos, principios)	Miembros fundadores Directiva del Programa Pro-reciclador y programa Basura que nos es Basura	Fuentes primarias	Entrevistas

			Valores, creencias, normas, signos, símbolos y rituales	Recolectores de residuos Directiva de las asociaciones de recicladores	Fuentes primarias y secundarias	Análisis documental Observación Entrevistas Encuestas
			Misión, visión, metas	Directiva y recicladores de residuos sólidos	Fuentes primarias y secundarias	Análisis documental Entrevistas Encuestas
			Estructura, estrategia	Directiva y recicladores de residuos	Fuentes primarias y secundarias	Entrevistas Análisis documental

					sólidos		Encuestas
							tas
			2.2. Analizar las resistencias en el proceso de cambio de cultura organizacional	Equipo de gestión de la transición	listas en gestión del cambio. Asociación de Recolectores de residuos, Directiva Basura que no es Basura	Fuentes primarias y secundarias	1 Entrevista a profundidad a expertos Entrevista a profundidad a miembro de la asociación
				Clarificación del cambio, Comunicación, Palancas de cambio			2 Entrevistas a profundidad al Gerente General del Programa, 2 entrevistas a profundidad con

						recicladores
				Capacitaci ón		1 Focus Group con participantes del programa

ANEXO L: Pasos a Seguir Para Constituir una Asociación de Recicladores



Adaptado de: Ciudad Sostenible

ANEXO M: Entrevista semiestructurada a profesionales expertos en gestión del cambio organizacional

Entrevista semiestructurada a profesionales expertos en gestión del cambio organizacional

La siguiente entrevista tiene como objetivo ahondar, a partir de su experiencia teórica y práctica, en la Teoría de Cambio de la Cultura Organizacional con el fin de analizar la formalización de los recolectores informales de residuos sólidos en el programa de inserción Pro-reciclador.

La información que se proporcione permitirá un entendimiento más completo del tema, a su vez, que ayudará a constituir una relación más exacta con el caso de estudio. Por lo que agradecemos su disposición y colaboración con la presente investigación.

La entrevista estará dividida en los siguientes ejes:

- a) Perfil del entrevistado
- b) Fuerzas impulsoras del cambio
- c) Fuerzas restrictivas del cambio
- d) Cambio de cultura organizacional
- e) Cierre

a) Perfil del entrevistado

1. ¿En qué se desempeña actualmente?
2. ¿Cuál ha sido su formación? ¿Tiene formación específica en la gestión del cambio?
3. ¿Cómo se ha desempeñado profesionalmente? ¿Qué cargos ha ocupado?
4. ¿Cuántos años de experiencia tiene en temas de gestión del cambio?
5. La presente investigación se centra en un tipo de cambio: cambio de cultura organizacional. A partir de lo especificado, ¿ha tenido alguna experiencia en la gestión de este tipo de cambio organizacional? ¿Podría mencionar en qué organización(es)?

6. ¿Cómo cree que se asemeja a otros tipos de cambio organizacional? Por favor, describanos su experiencia en estos casos.
 7. ¿Qué rol ha desempeñado al aplicar la gestión del cambio? ¿En qué parte del proceso intervenía? Por favor, coméntenos brevemente el proceso de aplicación de gestión del cambio.
- b) Fuerzas impulsoras del cambio

Según la bibliografía revisada, se ha identificado las siguientes fuerzas de cambio:

N°	Fuerzas impulsoras de cambio.
1	Necesidades de los clientes
2	Oportunidades de mercado
3	Nuevas tecnologías más sofisticadas
4	Competencia feroz
5	Nuevas exigencias sociales y culturales
6	Influencia de Grupos de interés
7	Culturas organizacionales adaptables
8	Presiones de la dirección
9	Deseo de ventajas y premios personales
10	Competencia interna entre equipos

(Fuente Ortega&Solano, 2015)

8. De las fuerzas de cambio mencionadas, ¿podría poner una calificación del 1 al 4, de acuerdo al nivel de influencia? Donde 1 es el nada influyente y 4 muy influyente.

N°	Fuerzas impulsoras	1:Nada frecuente	2:Poco frecuente	3: Frecuente	4: Muy frecuente
	Necesidades de los clientes				

	Oportunidades de mercado				
	Nuevas tecnologías más sofisticadas				
	Competencia feroz				
	Nuevas exigencias sociales y culturales				
	Influencia de Grupos de interés				
	Culturas organizacionales adaptables				
	Presiones de la dirección				
	Deseo de ventajas y premios personales				
0	Competencia interna entre equipos				

(Fuente Ortega&Solano, 2015)

9. De las señaladas como muy influyente ¿podría explicar por qué y cómo su influencia es mayor a las otras variables?
10. ¿Podría ejemplificar su explicación?
11. ¿Considera que estas variables son las mismas que motivan el cambio de cultura organizacional? ¿Añadiría alguna otra fuerza?

c) Fuerzas restrictivas del cambio

Según la bibliografía revisada, se ha identificado las siguientes fuerzas restrictivas:

N°	Fuerzas restrictivas de cambio
1	Hábitos y costumbres de la organización – Cultura conservadora
2	Falta de visión y percepción del ambiente
3	Inercia de grupo
4	Inercia estructural
5	Amenaza a la experiencia
6	Amenaza a las relaciones de poder
7	Limitaciones de recursos económicos

8	Inversiones fijas- capital invertido que no es posible modificar con facilidad.
9	Acuerdos interorganizacionales

(Fuente Ortega&Solano, 2015)

12. De las fuerzas restrictivas de cambio mencionadas, ¿podría poner una calificación del 1 al 4, de acuerdo al nivel de influencia? Donde 1 es el nada influyente y 4 muy influyente.

o.	Fuerzas restrictivas	1: Nada frecuente	2: Poco frecuente	3: Frecuente	4: Muy frecuente
1	Hábitos y costumbres de la organización – Cultura conservadora				
2	Falta de visión y percepción del ambiente				
3	Inercia de grupo				
4	Inercia estructural				
5	Amenaza a la experiencia				
6	Amenaza a las relaciones de poder				
7	Limitaciones de recursos económicos				
8	Inversiones fijas- capital invertido que no es posible modificar con facilidad.				
9	Acuerdos interorganizacionales				

(Fuente Ortega&Solano, 2015)

13. De las señaladas como muy influyente ¿podría explicar por qué y cómo su influencia es mayor a las otras variables?
14. ¿Podría ejemplificar su explicación?
15. ¿Qué estrategias recomendaría para superar las resistencias al cambio de cultura organizacional?
16. ¿Considera que estas variables son las mismas que motivan el cambio de cultura organizacional? ¿Añadiría alguna otra fuerza?

d) Cambio de cultura organizacional

17. ¿Considera que la cultura organizacional es difícil de cambiar? ¿Cuál es el tiempo que demoraría?
18. ¿Qué aspectos adicionales habría que tomar en cuenta para el cambio de cultura organizacional?
19. ¿A qué resistencias o barreras podemos enfrentar cuando abarcamos el cambio de cultura organizacional? ¿Cuál cree que requiere más trabajo?
20. ¿Considera adecuado el modelo de Lewin para afrontar el cambio de cultura organizacional?
21. En los procesos de cambio que ha participado, ¿cuál es el rol de los agentes de cambio? ¿Son internos o externos?
22. ¿Considera importante que en el proceso de cambio de cultura organizacional se identifiquen agentes de cambio internos?
23. ¿Qué características debería tener el agente de cambio?
24. ¿Cómo debería ser comunicado el proyecto de cambio de ámbito cultural?
25. ¿Cree que la innovación u adaptación juegan un papel importante en el desarrollo del cambio de cultura organizacional? ¿Por qué?
26. ¿Cuál es el proceso de seguimiento que se debería seguir ante un cambio de cultura organizacional?
27. ¿Qué actividades propondría para una correcta adaptación a los cambios de cultura organizacional?

e) Cierre

28. ¿Considera que hemos abarcado los puntos necesarios para gestionar el cambio?
29. ¿Quisiera agregar algún comentario adicional?

Muchas gracias por el tiempo dedicado a la presente entrevista, su apoyo contribuirá directamente a los objetivos de la presente investigación.

ANEXO N: Ficha de observación directa

Ficha de observación directa

Objeto de estudio: Comportamiento, signos, ritos, espacios.

- Comportamiento:
 - Vocabulario (lenguaje para comunicarse)
 - Vestimenta
 - Características de sus relaciones

- Espacios:
 - Herramientas de trabajo
 - Distribución de utensilios
 - Caracterización de herramientas de trabajo
 - Distribución de instalaciones (centro de asociación)

- Símbolos:
 - Logotipos (formas características de identificación)
 - Uniforme
 - Boletines
 - Conversaciones

- Ritos:
 - Reuniones de miembros, convenciones
 - Recompensas, responsabilidades

ANEXO O: Encuesta sobre cultura organizacional a recicladores del programa Pro-Reciclador

Edad

18-23

24-29

29- 34

35 - 45

46-55

56- 65

65- más

Estado Civil: soltera casada Otros

Nombre: _____

- a** Si está completamente de acuerdo con lo enunciado en la aseveración (Estoy de acuerdo)
- b** Si su inclinación es estar de acuerdo con la frase, pero no categóricamente (Tiendo a estar de acuerdo)
- c** Si su inclinación es estar en desacuerdo con la frase, pero no categóricamente (Tiendo a estar en desacuerdo)
- d** Si está completamente en desacuerdo (Estoy en desacuerdo)

CUESTIONARIO	Estoy de acuerdo	Tiendo a estar de acuerdo	Tiendo a estar en desacuerdo	Estoy en desacuerdo
Me siento orgulloso(a) de trabajar en la recolector de residuos solidos	a	b	c	

Conozco cuál es la Visión y Misión de la asociación a la cual pertenezco	a	b	c	
Me identifico con la asociación de recolectores de residuos sólidos	a	b	c	
Estoy bien informado(a) acerca de las estrategias y objetivos de la Organización	a	b	c	
Pienso que la asociación está bien liderada	a	b	c	
En la asociación nos tratamos con respeto	a	b	c	
Conozco a los otros recolectores que pertenecen a la asociación	a	b	c	

Asisto a las reuniones que se establecen en la asociación	a	b	c	
Considero que desde que pertenezco a la asociación mi trabajo ha mejorado	a	b	c	
Existe una diferencia considerable entre pertenecer a una asociación y ser recolector informal	a	b	c	
Mis procesos y trato con mi entorno con respecto al trabajo, ha cambiado desde que pertenezco a la asociación	a	b	c	
Mis ingresos son superiores en comparación a mi trabajo como informal	a	b	c	

Me siento satisfecho al pertenecer a la asociación	a	b	c	



ANEXO P: Modelo Consentimiento Informado

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PARA LICENCIATURA EN GESTIÓN EMPRESARIAL:

“El cambio de la cultura organizacional: obstáculos en la formalización y asociación de los recolectores informales de residuos sólidos en el programa de inserción pro reciclador en el distrito de Miraflores de la asociación ciudad saludable en el periodo 2012-2015.”

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Entrevista Preliminar

La presente investigación es conducida por Khristel Eliana Zavaleta Gamarra identificada con el DNI N° 70158343 estudiante de bachillerato de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Al firmar este documento, acepto la grabación de la entrevista y/o encuesta, con el fin de que el investigador pueda transcribir su contribución al proyecto y pueda ser eventualmente referida en la tesis de licenciatura.

A su vez, reconozco que se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas, en cualquier momento durante su participación, sobre los objetivos de la entrevista y, en caso éstas hayan sido hechas, considero que las mismas se han respondido de forma adecuada.

Además, en caso tenga alguna pregunta pendiente o desee recibir las conclusiones de la investigación, puede contactarme al siguiente correo electrónico: a20123103@pucp.pe

He leído la información descrita en este consentimiento informado y, por lo tanto, accedo con gusto a participar como informante clave de esta investigación

Nombre de la Persona Entrevistada:

DNI
Firma

Khristel Zavaleta Gamarra
Nombre del Entrevistador
70158343
DNI
Firma

ANEXO Q: Consentimiento Informado firmado por entrevistados

(Ver Anexo en digital)



ANEXO R: Entrevista semiestructurada a directiva del programa Pro-Reciclador

La siguiente entrevista tiene como objetivo ahondar en el conocimiento del programa Pro-reciclador en su trabajo de formalización con la Asociación Señor de los Milagros del distrito de Miraflores, y las barreras existentes en la formalización de los grupos de recolectores

La información que se proporcione permitirá un entendimiento más completo del tema, a su vez, que ayudará a identificar las resistencias al cambio. Por lo que agradecemos su disposición y colaboración con la presente investigación.

La entrevista estará dividida en los siguientes ejes:

- a) Perfil del entrevistado
 - b) Programa Pro-reciclador
-
- a) Perfil del entrevistado
 - i. ¿Qué estudios académicos ha cursado?
 - ii. ¿Qué cargo desempeña actualmente en Ciudad Saludable?
 - iii. ¿Cuál fue su rol dentro del desarrollo del programa Pro-Reciclador en el distrito de Miraflores?
 - b) Programa Pro-Reciclador
-
1. ¿Cómo nace el programa?
 2. ¿Cuál es el objetivo del programa Pro reciclador?
 3. ¿Cuál es el proceso que se sigue de formalización bajo el programa?
 4. ¿Cómo es el trabajo con la municipalidad?

5. ¿Cuál fue el caso específico de Miraflores?
 6. ¿Existe una continua supervisión?
 7. ¿Cuántas personas son parte de la asociación ahora y cuantos antes?
 8. ¿Cuál fue el principal problema que afrontó?
 9. ¿Cuáles fueron las principales barreras que se presentaron?
 10. ¿Hubo alguna resistencia interna?
 11. ¿Cómo cambiaron sus procesos, normas internas, hábitos cuando pasaron de la informalidad a la formalidad?
- c) Cierre
12. ¿Considera que hemos abarcado los puntos necesarios para entender la dinámica entre los recolectores de residuos y el programa Pro-reciclador?
 13. ¿Quisiera agregar algún comentario adicional?

Muchas gracias por el tiempo dedicado a la presente entrevista, su apoyo contribuirá directamente a los objetivos de la presente investigación.

ANEXO S: Carta de solicitud de apoyo para tesis de Licenciatura

Carta de Solicitud de apoyo para tesis de Licenciatura

Lima, 18 de mayo del 2017

Asunto: Solicitud de acceso a información para el desarrollo de Tesis de Licenciatura en Gestión y Alta Dirección

Ing.

Pamela Lucía Bravo Ortiz

Subgerente de Desarrollo Ambiental

Municipalidad de Miraflores

Presente.-

Estimada Subgerente Pamela Bravo,

Mi nombre es Khristel Eliana Zavaleta Gamarra, identificada con el DNI N°70158343, estudiante de décimo ciclo la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, me encuentro desarrollando mi proyecto de tesis que tiene por tema “El cambio de la cultura organizacional: obstáculos en la formalización y asociación de los recolectores informales de residuos sólidos en el programa de inserción Pro Reciclador en el distrito de Miraflores de la asociación Ciudad Saludable en el periodo 2012-2015”.

Es en este sentido, le solicito por favor se me pueda brindar el acceso correspondiente a la información para desarrollar efectivamente mi proyecto de tesis.

Esperando contar con su autorización y apoyo. Agradezco la atención a mi solicitud.

Atentamente,



Khristel Zavaleta Gamarra

ANEXO T: Entrevista semiestructurada a funcionarios de la Municipalidad de Miraflores

La siguiente entrevista tiene como objetivo ahondar en el conocimiento del programa Basura que no es Basura en su trabajo de formalización de recicladores con la Asociación Señor de los Milagros del distrito de Miraflores, y las barreras existentes en la formalización de los grupos de recolectores de residuos sólidos.

La información que se proporcione permitirá un entendimiento más completo del tema, a su vez, que ayudará a identificar las resistencias al cambio. Por lo que agradecemos su disposición y colaboración con la presente investigación.

La entrevista estará dividida en los siguientes ejes:

- a) Perfil del entrevistado
 - b) Programa Basura que no es Basura
-
- a) Perfil del entrevistado
 - i. ¿Qué estudios académicos ha cursado?
 - ii. ¿Qué cargo desempeña actualmente en el Municipio de Miraflores?
 - iii. ¿Cuál es su rol dentro del desarrollo del programa Basura que no es Basura de la Municipalidad de Miraflores?
 - b) Programa Basura que no es Basura
 - 1. ¿Cómo nace el programa?
 - 2. ¿Cuál es el objetivo del programa Basura que no es Basura?
 - 3. ¿Cuáles son los antecedentes del programa? ¿Qué aspectos se tuvieron que superar para llegar a establecerlo?

4. ¿Cómo fue el trabajo con la Asociación Ciudad Saludable en el proceso? ¿Cómo se continúa actualmente este trabajo?
 5. ¿Cuáles fueron los retos políticos al momento reconocer a los recicladores ante el Municipio?
 6. ¿Cuáles eran o son los requisitos que tenían que cumplir los recicladores para ser reconocidos? ¿Fueron las exigencias difíciles de cumplir?
 7. ¿Cuál fue el principal problema que afrontó al trabajar con la asociación de recicladores?
 8. ¿Cómo se desarrolla el trabajo actualmente? ¿Los trabajadores se han adaptado rápidamente a las exigencias de la Municipalidad?
- d) Cierre
9. ¿Considera que hemos abarcado los puntos necesarios para entender la dinámica entre los recolectores de residuos y el programa Pro-reciclador?
 10. ¿Quisiera agregar algún comentario adicional?

Muchas gracias por el tiempo dedicado a la presente entrevista, su apoyo contribuirá directamente a los objetivos de la presente investigación.

ANEXO U: Entrevista semiestructurada a recolectores de residuos sólidos

La siguiente entrevista tiene como objetivo ahondar en el conocimiento acerca de la participación de la Asociación Señor de los Milagros en el Programa Pro-reciclador de la Asociación Ciudad Saludable en su trabajo de formalización de recicladores y las barreras existentes en la formalización de los grupos de recolectores de residuos sólidos.

La información que se proporcione permitirá un entendimiento más completo del tema, a su vez, que ayudará a identificar las resistencias al cambio. Por lo que agradecemos su disposición y colaboración con la presente investigación.

La entrevista estará dividida en los siguientes ejes:

- a) Perfil del entrevistado
- b) Asociación Señor de los Milagros
 - a) Perfil del entrevistado
 - i. ¿Dónde vive?
 - ii. ¿Cuántos años tiene?
 - iii. ¿Tiene hijos? ¿Cuántos?
 - iv. ¿Qué estudios académicos ha completado?
 - v. ¿Desde hace cuánto se dedica al trabajo de recolector de residuos sólidos?
 - b) Asociación Señor de los Milagros (ARSEMIM)
 - 1. ¿Conoce cuantos años de funcionamiento tiene la asociación?
 - 2. ¿Conoce quién es el actual presidente de la asociación?
 - 3. ¿Cómo se incorpora o se podría incorporar un nuevo reciclador a la asociación?
 - 4. ¿Cada cuánto tiempo se establecen reuniones entre todos los miembros de la asociación?
 - 5. Considera que la gestión que realiza el actual presidente de la asociación es eficaz?

6. Existe cohesión interna dentro del grupo? ¿Conoce a los otros miembros de la organización?
7. El entorno de trabajo con otros recicladores pertenecientes a ARSEMIM suele ser de armonía? ¿Existen conflictos recurrentes?
8. ¿Cómo fue su adaptación al trabajo formal con la Municipalidad? ¿Cuáles fueron los problemas principales que tuvieron que afrontar?

Muchas gracias por el tiempo dedicado a la presente entrevista, su apoyo contribuirá directamente a los objetivos de la presente investigación.

