

 Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña - Colombia Vigesima Milésima	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
Dependencia		Aprobado		Pág.
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA		SUBDIRECTOR ACADEMICO		i(84)

## RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	<b>LINA MARCELA GUERRERO SANJUAN JUAN DAVID SARABIA</b>		
FACULTAD	<b>CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS</b>		
PLAN DE ESTUDIOS	<b>ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b>		
DIRECTOR	<b>LUZ MERY DURÁN ALVERNIA</b>		
TÍTULO DE LA TESIS	<b>DIAGNÓSTICO DE LAS RELACIONES Y LOS CONFLICTOS INTERINSTITUCIONALES DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE PÚBLICO URBANO DE LA CIUDAD DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER</b>		
<b>RESUMEN</b> (70 palabras aproximadamente)			
<p>EN ESTE PROYECTO EVALUÓ LAS CAUSAS DE LOS TIPOS DE CONFLICTOS Y GENERADORAS DE CONFLICTOS (EMPRESARIALES) EXISTENTES, DE MANERA QUE, SE PUEDAN OBSERVAR LAS FALENCIAS O RUPTURAS EN LA CONSOLIDACIÓN DE LAS RELACIONES INTERINSTITUCIONALES, PARA QUE SE PUEDA DETERMINAR UN MECANISMO DE NEGOCIACIÓN QUE CONLLEVE AL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS INTERNOS Y A SU VEZ A LA PRESTACIÓN DE UN SERVICIO DE CALIDAD, MEDIANTE LA CREACIÓN DE ESTRATEGIAS QUE BUSCAN EL FORTALECIMIENTO DE LAS DEFICIENCIAS.</p>			
<b>CARACTERÍSTICAS</b>			
PÁGINAS: 84	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM: 1



Vía Acolsure, Sede el Algodonal, Ocaña, Colombia - Código postal: 546552  
 Línea gratuita nacional: 01 8000 121 022 - PBX: (+57) (7) 569 00 88 - Fax: Ext. 104  
 info@ufpso.edu.co - www.ufpso.edu.co

DIAGNÓSTICO DE LAS RELACIONES Y LOS CONFLICTOS INTERINSTITUCIONALES  
DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE PÚBLICO URBANO DE LA CIUDAD DE  
OCAÑA, NORTE DE SANTANDER

Autores:

LINA MARCELA GUERRERO SANJUAN

Cód.: 951197

JUAN DAVID SARABIA TRIGOS

Cód.: 951213

*Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de  
Empresas*

Director:

LUZ MERY DURÁN ALVERNIA

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo 1. Diagnóstico de las relaciones y los conflictos interinstitucionales de las empresas de transporte público urbano de la ciudad de Ocaña.....</b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Formulación del problema .....	3
1.3 Objetivos .....	3
1.3.1 Objetivo general.....	3
1.3.2 Objetivos específicos. ....	3
1.4 Justificación .....	4
1.5 Delimitaciones .....	5
1.5.1 Delimitación conceptual.. ....	5
1.5.2 Delimitación operativa.....	5
1.5.3 Delimitación geográfica. ....	5
1.5.4 Delimitación temporal.. ....	6
 <b>Capítulo 2. Marco Referencial.....</b>	 <b>7</b>
2.1 Marco Histórico .....	7
2.1.1 Antecedentes a nivel mundial del transporte.. ....	7
2.1.2 Antecedentes a nivel nacional.....	10
2.1.3 Antecedentes a nivel local.. ....	13
2.2 Marco conceptual.....	15
2.3 Marco teórico .....	17

2.3.1 Teoría Neoclásica.....	17
2.3.2 Teoría de la Jerarquía de las necesidades. ....	18
2.3.3 La teoría del clima organizacional.....	19
2.3.4 La teoría del conflicto.....	20
2.4 Marco legal .....	21
2.4.1 Constitución política de Colombia.....	21
2.4.2 Código de comercio.....	21
2.4.3 Ley 769 de 2002.....	22
2.4.4 Ley 79 de 1988.....	23
2.4.5 Ley 86 de 1989.....	24
2.4.6 Ley 336 de 1996.....	25
<b>Capítulo 3. Diseño metodológico .....</b>	<b>27</b>
3.1 Tipo de investigación.....	27
3.2 Población.....	27
3.3 Muestra .....	27
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información .....	28
3.5 Procedimientos y análisis de la información .....	28
<b>Capítulo 4. Presentación de resultados .....</b>	<b>29</b>
4.1 Identificación de las relaciones interinstitucionales entre las empresas de transporte público de Ocaña, Norte de Santander.....	29
4.1.1 Diagnóstico situacional.....	33

4.2 Caracterización de las empresas de transporte público de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.....	34
4.2.1 Diagnóstico situacional.....	43
4.3 Evaluación de los tipos de conflictos y las causas empresariales presentes en las instituciones de transporte públicos de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.....	44
4.3.1 Diagnóstico situacional.....	52
4.4 Determinación de los mecanismos de negociación para resolución de conflictos en las empresas de transporte público.....	53
4.4.1 Diagnóstico situacional.....	57
4.5 Estrategias propuestas para el fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales y los conflictos en las empresas de transporte público.....	57
<b>Capítulo 5. Conclusiones .....</b>	<b>59</b>
<b>Capítulo 6. Recomendaciones .....</b>	<b>61</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>62</b>
<b>Apéndices.....</b>	<b>68</b>

## Lista de tablas

Tabla 1 Alianzas institucionales e importancia de la opinión de en la toma de decisiones.....	29
Tabla 2 Relación con las demás empresa de transporte.....	30
Tabla 3 Relación con conductores de las demás empresas.....	32
Tabla 4 Años de funcionamiento .....	34
Tabla 5 Número de conductores, taxis y busetas .....	35
Tabla 6 Tiempo que lleva en el cargo.....	36
Tabla 7 Edad .....	37
Tabla 8 Estado civil .....	38
Tabla 9 Nivel de educación.....	39
Tabla 10 Tipo de contrato .....	40
Tabla 11 Tipo de vehículo .....	41
Tabla 12 Tiempo como conductor .....	42
Tabla 13 Conflictos de mayor frecuencia entre empresas .....	44
Tabla 14 Conflictos de mayor frecuencia entre conductores.....	45
Tabla 15 Razón por la que se origina el conflicto .....	46
Tabla 16 Factores que generan conflicto en la empresa .....	47
Tabla 17 Efectos del conflicto en los conductores.....	48
Tabla 18 Actitud frente al conflicto los gerentes .....	50
Tabla 19 Postura que adoptan los conductores ante el conflicto .....	51
Tabla 20 Principios empleados para resolver conflictos.....	53
Tabla 21 Mecanismos empleados para resolver conflictos.....	54
Tabla 22 Resultados al emplear mecanismos de negociación .....	56
Tabla 23 Plan estratégico .....	58

## Lista de figuras

Figura 1. Alianzas institucionales e importancia de la opinión de en la toma de decisiones. ....	29
Figura 2. Relación con las demás empresas de transporte.....	31
Figura 3. Relación con conductores de las demás empresas. ....	32
Figura 4. Años de funcionamiento.....	34
Figura 5. Número de conductores, taxis y busetas.....	35
Figura 6. Tiempo que lleva en el cargo.....	36
Figura 7. Edad.....	37
Figura 8. Estado civil. ....	38
Figura 9. Nivel de educación. ....	39
Figura 10. Tipo de contrato.....	40
Figura 11. Tipos de vehículos. ....	41
Figura 12. Tiempo como conductor.....	42
Figura 13. Conflictos de mayor frecuencia entre empresas.. ....	44
Figura 14. Conflictos de mayor frecuencia entre conductores. ....	45
Figura 15. Razón por la que se origina el conflicto. ....	47
Figura 16. Factores que generan el conflicto en las empresas.....	48
Figura 17. Efectos del conflicto en los conductores. ....	49
Figura 18. Actitud frente al conflicto los gerentes.....	50
Figura 19. Postura que adoptan los conductores ante el conflicto.....	51
Figura 20. Principios empleados para resolver conflictos.. ....	54
Figura 21. Mecanismos empleados para resolver conflictos. ....	55
Figura 22. Resultados al emplear mecanismos de negociación.....	56

## **Lista de apéndices**

Apéndice A. Modelo de encuesta dirigida a los gerentes de las empresas de transporte público de Ocaña, Norte de Santander. ....	69
Apéndice B. Modelo de encuesta dirigida a los conductores de busetas y taxis de las empresas de transporte público de Ocaña, Norte de Santander.....	72

## Introducción

El saber manejar las relaciones y conflictos interinstitucionales, es fundamental para lograr establecer lazos socio-laborales amenos, por ello, a través de la investigación se busca conocer como son las relaciones entre las cooperativas de transporte público de Ocaña, Cootranshacaritama y Alfa Transportes, y de qué manera, dichas empresa están manejando los conflictos que a diario se presentan entre las instituciones.

Teniendo en cuenta lo anterior, dentro del proyecto es posible observar una fundamentación teórica sobre la temática en análisis, respaldando así con argumentos claros y precisos los antecedentes históricos, los diferentes referentes teóricos, conceptuales y legales, de igual manera, la investigación consta de un apartado denominado “diseño Metodológico”, en el que se puede observar el tipo de investigación empleada, los instrumentos y técnicas de recolección de información utilizadas, seguidamente, se presentan los hallazgos, teniendo en cuenta los datos suministrados por la encuesta aplicada a los conductores y gerentes de las cooperativas de transporte público de Ocaña.

Finalmente, se llevan a cabo las conclusiones y las recomendaciones en donde se expone la importancia que tiene para las cooperativas de transporte mantener buenas relaciones y saber manejar los conflictos interinstitucionales para tener un adecuado crecimiento organizacional y un buen clima socio-laboral.

# **Capítulo 1. Diagnóstico de las relaciones y los conflictos interinstitucionales de las empresas de transporte público urbano de la ciudad de Ocaña**

## **1.1 Planteamiento del problema**

El conflicto es uno de los temas que mayores controversias genera a nivel empresarial, pues es muy común observar en muchas ocasiones, como empresas que se dedican a ofrecer el mismo tipo de productos y/o servicios se ven inmersas en discordias, las cuales no solo se ocasionan por lo que brinda la organización, sino también, por ciertos rasgos individuales; por ello, (Suárez Marines, citado por León 2015, pág 6), define al conflicto como:

“Una incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivos, y/o afectos entre individuos y grupos, que definen sus metas como mutuamente incompatibles. Puede existir o no una expresión agresiva de esta incompatibilidad social. Dos o más partes perciben que en todo o en parte tienen intereses divergentes y así lo expresan”.

Partiendo de lo anterior, hay que decir que esta problemática es una de las más complicadas que puede afrontar una organización, independientemente de su razón social, y un ejemplo claro de ello, son las empresas de transporte público, las cuales continuamente se ven involucradas en conflictos, bien sea por la forma como ofrecen el servicio a los pasajeros o por rivalidades entre ellas, donde según el portal la Vanguardia (2010), este último es quizá uno de los más complicados, ya que por lo general toda esta situación gira es entorno a los intereses económicos.

Como se hacía alusión en el apartado anterior, el tema de los conflictos entre las organizaciones se hace cada vez más complicado, sobre todo en aquellas que se dedican al transporte de pasajeros en el área urbana, situación a la que tampoco se hayan exentas las cooperativas de transporte público de Ocaña, y más aún, cuando no se realiza un análisis profundo de las fallas que se tienen al momento de solucionar el conflicto.

De allí, que el interés de la investigación está en lograr diagnosticar las relaciones y los conflictos interinstitucionales de las empresa de transporte público de Ocaña, pues el hecho de que hasta el momento no exista claridad sobre las razones por las cuales continuamente se observan en las calles de la ciudad disputas entre los vehículos de transporte público genera gran inquietud, pues no se sabe a ciencia cierta si estas son generadas por las rutas, el aumento en el precio de los combustibles, las tarifas, o por la baja afluencia de pasajeros.

Por otro lado, se desconoce si toda esta problemática está siendo ocasionada por la poca comunicación, rivalidad y malas relaciones interpersonales entre los gerentes de las cooperativas de transporte, de modo que, sin la realización de un diagnostico que permita identificar como están las relaciones interinstitucionales, es imposible lograr evaluar las causas por las que se desarrolla toda esta situación, bien sea por lo descrito anteriormente u otras totalmente desconocidas. De manera que, si no se corrobora que es lo que verdaderamente está ocasionando toda esta polémica, jamás se podrá saber qué tipo de conflictos empresariales son los que están presentes en las mismas y, por ende, tampoco será posible determinar cuáles son los mejores mecanismos de negociación para su resolución, así como, proponer las estrategias que coadyuven en el fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales.

## 1.2 Formulación del problema

¿Cuáles son las relaciones y los conflictos interinstitucionales que presentan las empresas de transporte público de Ocaña?

## 1.3 Objetivos

**1.3.1 Objetivo general.** Diagnosticar las relaciones y los conflictos interinstitucionales de las empresas de transporte público de Ocaña.

**1.3.2 Objetivos específicos.** Identificar las relaciones interinstitucionales entre las empresas de transporte público de Ocaña, Norte de Santander.

Caracterizar las empresas de transporte público de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

Evaluar los tipos de conflictos y las causas empresariales presentes en las instituciones de transporte públicos de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

Determinar los mecanismos de negociación para resolución de conflictos en las empresas de transporte público.

Proponer estrategias para el fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales y los conflictos en las empresas de transporte público.

## 1.4 Justificación

La Organización internacional del trabajo (OIT), manifiesta que la eficaz prevención y resolución de conflictos dentro de cualquier institución resulta clave para lograr mantener una relación sólida y productiva, pues a través de este método es posible llevar a cabo una negociación entre las partes interesadas con la que se podrá fortalecer las alianzas sociales (OIT, 2013). Entonces, para lograr reducir la generación de conflictos se hace necesario implantar acciones y procedimientos que ayuden a prevenir y/o a resolver el conflicto.

Tomando en cuenta lo descrito, la investigación resulta pertinente dado que la misma pretende diagnosticar las relaciones y los conflictos interinstitucionales de las empresas de transporte público de Ocaña, Norte de Santander, identificando cuáles son estas relaciones y, a partir de allí proponer estrategias en pro de las actividades socio-económicas y productivas de las empresas a investigar, así mismo, resulta de gran relevancia desarrollar una caracterización porque permite conocer y aportar datos o características únicas de las organizaciones de transportes en Ocaña.

Por otra parte, el proyecto evaluará las causas de los tipos de conflictos y generadoras de conflictos (empresariales) existentes, de manera que, se puedan observar las falencias o rupturas en la consolidación de las relaciones interinstitucionales, para que se pueda determinar un mecanismo de negociación que conlleve al mejoramiento de los procesos internos y a su vez a la prestación de un servicio de calidad, mediante la creación de estrategias que buscan el

fortalecimiento de las deficiencias que se puedan hallar e impidan el desarrollo sostenible de las empresas de transporte público.

Finalmente, el estudio es de gran aporte e interés para los autores del mismo, porque busca generar un cambio positivo y dar respuesta a una situación problemática emergente en el municipio de Ocaña, impartiendo desde el rol investigativo y administrativo, los conocimientos adquiridos en la academia.

## **1.5 Delimitaciones**

**1.5.1 Delimitación conceptual.** Con el propósito de lograr dar un mayor soporte y comprensión a la investigación, se tienen en cuenta los siguientes conceptos: conflicto, tipos de conflictos, resolución de conflictos, transporte público, cooperativas de transporte, relaciones interinstitucionales, comunicación, mecanismos de negociación y estrategias.

**1.5.2 Delimitación operativa.** Durante el desarrollo de la investigación no se presentó ningún inconveniente a la hora de recolectar la información en las cooperativas de transporte público, por lo que no fue necesario aplicar el conducto regular establecido.

**1.5.3 Delimitación geográfica.** La realización del diagnóstico sobre las relaciones y los conflictos interinstitucionales, se llevó a cabo en la ciudad de Ocaña Norte de Santander, específicamente en las cooperativas de transporte público de Ocaña.

**1.5.4 Delimitación temporal.** Esta investigación, tuvo una duración de ocho (8) semanas, luego de la aprobación del anteproyecto por parte de los jurados.

## Capítulo 2. Marco Referencial

### 2.1 Marco Histórico

**2.1.1 Antecedentes a nivel mundial del transporte.** El transporte público surgió desde tiempos remotos por la necesidad que se presentaba para movilizarse y facilitar los canales de comunicación entre varios países e incluso entre el área urbana, conforme al crecimiento en tamaño y población. En 1976, la Oficina Ministerial del Transporte del Ministerio de Obras Públicas, la cual, gestionó varias actividades con el fin de realizar este servicio.

El transporte urbano mundial nace en a partir de 1662. En esta época, París ya era una gran urbe de medio millón de habitantes, pero la mayoría de las personas no tenían medios para desplazarse de un lugar a otro. Pascal desarrolló un sistema de transporte urbano de carruajes con itinerarios fijos, tarifas y horarios regulares. (López M. , 2018)

Gracias al francés Blaise Pascal, que tuvo la gran idea de crear un medio para dar solución a la problemática que se estaba presentando, la cual, era el transporte; donde las personas de esa época para poder movilizarse a un lugar determinado tenían que hacerlo por sus propios medios (caminando), y fue allí donde nació el primer transporte colectivo con el fin de facilitar la vida de las personas.

La movilidad ha sido una de las necesidades que ha tenido el ser humano durante años, el desplazarse de un lugar a otro ayuda a facilitar la realización de las tareas, oficios u ocupaciones,

por eso se han creado diferentes medios de transporte que han sido aéreos, terrestres y acuáticos. Así mismo, uno de los primeros progresos en Estados Unidos, fue la navegación por ríos en barcos de vapor, esto redujo el tiempo de viaje entre países; luego se empezaron a producir grandes avances como la construcción de canales, ferrocarriles, bicicletas y automóviles.

“En las décadas de 1850 y 1860 el crecimiento del ferrocarril, la urbanización, el crecimiento de la población, la estandarización y mecanización que caracterizaban el sistema americano de manufactura se había limitado al norte y al noroeste” (Bosch, 1945, p. 213). Todo esto ayudó a que Estados Unidos tuviera un crecimiento notorio y homogéneo, pero fue la misma creación del ferrocarril que trajo consigo una serie de problemas a las grandes empresas que empezaban a caracterizar el desarrollo económico, sin embargo, gracias a esto comenzó la construcción ferroviaria, la cual cada año tenía gran avance y del mismo modo se tuvo la necesidad de crear nuevas vías para poder transportar productos, personas y lograr constante expansión.

Del mismo modo, los avances tuvieron cabida en México que desde un comienzo los habitantes se trasladaban por medio carruajes y carretas, poco a poco el transporte público ha estado en desarrollo durante años. En 1874 el gobernador Ignacio L. Vallarta, formó una sociedad para establecer el servicio de tranvías de tracción animal en la ciudad. Ese servicio evolucionó y en septiembre de 1907 se dio paso al tranvía eléctrico. Para 1924, comenzaron a recorrer las calles los camiones de servicio urbano y los tranvías fueron decayendo rápidamente (El informador, 2017). Esto quiere decir, que a pesar del transcurrir de los años los desarrollos de los medios de transporte han ido fallando por diferentes motivos como son la mala

administración de las empresas prestadoras del servicio, la falta de innovación tecnológica y la insatisfacción de los clientes, puesto que cada vez se presentaba una excesiva cantidad de demandantes que las mismas no podrían cumplir.

Hoy, la historia continua con la participación de las empresas encargadas de ofrecer medios de transporte con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, también contribuyen al desarrollo no solo económico, sino social, puesto que, brinda oportunidades de empleo y así mejorar la calidad de vida de muchas familias. En México, el porcentaje de empleo de los medios de transporte, respecto a todos los desplazamientos son: En autobús público 38.5%, automóvil (conductor) 36.34%, a pie 11.53%, automóvil (acompañante) 8.59%, automóvil rentado-taxi 2.02%, autobús de empresa 0.99%, motocicleta 0.97%, bicicleta 0.72%, autobús escolar 0.39%, y otro medio 0.04% (Obregón y Betanzo, 2015).

No obstante, se han presentado diversas falencias, asociadas con la reducción de autobuses, falta de recorridos, escasa frecuencia, ausencia de infraestructuras, información insuficiente a los usuarios, nula reducción de los tiempos de viaje, flotas de autobuses antiguos sin certificación de calidad y contaminación, etc.; aspectos que dificultan cada vez más la circulación de las personas, que sumados a los conflictos interinstitucionales, ocasionados por la búsqueda de pasajeros, donde son estos últimos (pasajeros), quienes salen más afectados, donde según (Gutierrez, 2005), es una situación que a pesar de los años se sigue manteniendo, pues siempre se busca es un beneficio propio, a pesar de que pueden generarse estrategias en las que se ambas salgan ganando.

**2.1.2 Antecedentes a nivel nacional.** El transporte está directamente relacionado con el desarrollo y crecimiento económico, ya que este ayuda a tener conexiones entre otras regiones promoviendo el comercio y ayudando en el ahorro de los recursos. En Colombia la revolución del transporte expresada en ferrocarriles y barcos de vapor, se inicia en el país con el ferrocarril de Panamá, el primero en Colombia, cuya construcción se remonta, con la navegación a vapor por el Magdalena, y tarda hasta varios años para lograr algunos méritos (Arias, 1920).

Así, entre 1866 y 1885, se inician proyectos vitales como el del Ferrocarril de Antioquia, que unió a Medellín con el Magdalena; el Ferrocarril de Girardot, como respuesta a la necesidad de unir Bogotá con el río; el Ferrocarril del Norte, que buscaba unir Bogotá con los estados de Boyacá y Santander, llegando al Magdalena por el río Carare; el Ferrocarril de Puerto Wilches, para darle salida al Magdalena a Bucaramanga y Cúcuta; y el del Pacífico, para unir el Valle del Cauca con el puerto de Buenaventura. Adicionalmente, se inician los proyectos del Ferrocarril de Santa Marta, del Ferrocarril de La Dorada, del Ferrocarril de Cúcuta con sus cuatro líneas y del Ferrocarril de la Sabana y Cundinamarca. (Nieto, 2011)

Estas construcciones involucraron a casi todo el territorio nacional y enmarcó la historia de Colombia, logrando mejorar la calidad de vida de las personas, ya que, por medio de estas construcciones se empezó a activar el comercio y mejorar la economía en el territorio, de igual manera, facilidad para que los empresarios empezaran a explorar nuevas culturas y poder emprender para poder satisfacer las necesidades de la población, convirtiéndose en empresas líderes en el mercado.

Ahora bien, aun cuando estos avances fueron de gran importancia y marcaron la huella e identidad en el territorio, dejando recuerdos de cada una de esas transformaciones que ha venido ocurriendo en cada uno de los municipios, ciudades y generaciones, ya que, cada uno construye su historia, describiendo el desarrollo del país y consigo las oportunidades de transitar por este medio de transporte, descubriendo otras culturas, sonidos, objetos y tuvieron la dicha de ver como llegaban tecnologías, nuevos avances, cosas cada vez más extrañas y lo mejor, empezaron a conocer sobre otras tradiciones y costumbres; al transcurrir el tiempo todo se fue modernizando.

En la antigüedad, los bogotanos se trasladaban por medio de los caballos que arrastraban los carros y carruajes. También, el avance del tranvía que era halado por mulas, en la década de 1910, hasta el tranvía eléctrico. Los usuarios del sistema podrán recordar los buses que desde los años 20 se ven en la capital. Verán los Ford de chapa plateada que movilizaban a los ciudadanos hasta el barrio Olaya, Nogal o el Retiro. También los inmensos congestionamientos de buses en la Carrera 10 o los tiempos de la Guerra del Centavo. (El espectador, 2018)

A pesar de que la capital ha tenido gran desarrollo al transcurrir el tiempo, en la actualidad se puede observar que se siguen presentando muchos trancones, poca oferta para mucha demanda, la calidad del servicio, el mal estado de las vías, los robos e inseguridad, entre otros; hay muchas cosas que mejorar y esta problemática, no solo se presenta en Bogotá sino a nivel nacional; pero eso no es todo, le sumamos la falta de cultura ciudadana, porque a pesar de que tienen medios de transporte como el transmilenio, los buses y demás, no se crea conciencia y no

se tiene la cultura de tolerancia, haciendo más difícil la movilidad al presentarse congestión, por eso, se generan los disturbios e inconformidades, no solo de la gente, sino también, por parte de las empresas prestadoras de este servicio.

En materia de transporte en la actual base (1994) de las Cuentas Nacionales, esta rama adquiere un mayor grado de desagregación, definiéndose los siguientes grupos: Servicios de transporte terrestre, servicios de transporte por agua, servicios de transporte aéreo, servicios auxiliares y complementarios del transporte. (Ministerio de transporte, 2005)

Esto quiere decir que Colombia tiene muchos medios de transporte, los cuales ayudan a desarrollar su comercio y disminuir en los costos del mismo al momento de transportar personas y mercancías. Su conocimiento permite mejor desplazamiento por el territorio y el objetivo de sus grandes ciudades es mejorar el servicio día tras día.

Sin embargo, en la actualidad se presentan altos costos logísticos en el transporte, que es una situación que requiere mucho compromiso de todos los actores, incluyendo al Gobierno en temas como los combustibles, infraestructura y peajes. Sólo entre esos dos rubros se encuentra el 46% de la canasta de precios del transporte. Este es un elemento clave (El espectador, 2017).

Esto es una de las falencias que está presentando actualmente el transporte de productos/servicios y es indispensable mejorar para ser más competitivos en este mundo cambiante y globalizado.

**2.1.3 Antecedentes a nivel local.** El municipio de Ocaña Norte de Santander, contaba con vías estrechas, por donde solo se podían transitar con mulas; por motivos del poco presupuesto que manejaba el municipio era costoso crear caminos; en los tiempos remotos era usual el uso de animales (mulas) para comunicar poblaciones entre sí, de esta manera se podían relacionar con los demás municipios, que actualmente reciben el nombre de Rio de Oro, Abrego, Aguachica, Gamarra, entre otros. Del mismo modo contribuían al crecimiento y desarrollo económico de la provincia, puesto que los antepasados no solo utilizaban la mula como medio de transporte, el cual les facilitaba desplazarse de un lugar a otro, sino que también lo utilizaban para llevar cargas, como, por ejemplo, las personas del campo, que llevaban sus cosechas para poder venderlas y así satisfacer las necesidades de la comunidad en general y de sí mismo, al cual se le denominaba recuas en ese tiempo.

Muchos de los avances que ha tenido la región, han estado encaminados al mejoramiento de la seguridad y movilidad, por tal motivo, se dice que uno de los medios de transporte en la época antigua del municipio de Ocaña, Norte de Santander, era el Cable aéreo que reemplazó los difíciles caminos y el transporte mular por las actuales y nuevas vagonetas de carga y pasajeros que se desplazaban a una velocidad mucho mayor que el antiguo medio, y esto ayudo a ahorrar el tiempo de los campesinos y comerciantes, que jugó un papel relevante en el transporte de la región y quedo enmarcada en su historia. En su momento fue uno de los más grandes avances y desarrollos, el cual, mejoró en gran medida a la economía de la provincia con la llegada de inmigrantes brindando nuevas dinámicas al sector comercial (La opinión, 2015).

El Cable medía 47km dividido en 6 secciones. Tenía 204 torres que variaban entre 3,6 y 65 metros de altura. El cable - vía tenía una circunferencia de 4" inglesas y una resistencia contra fractura de 68, 3 toneladas inglesas. Su capacidad transportadora fue de 20 toneladas en cada dirección, por hora, es decir, 400 toneladas por día, con un funcionamiento de 10 horas diarias. (Clavijo y López, 2015)

Lo cual, facilitó en gran medida, a la comunidad y al comercio. Muchas personas se acercaban para poder tener la dicha de tener acceso a este medio de transporte, ayudando a que muchas personas junto con sus familiares vinieran a radicarse en el municipio.

Sin embargo, el presidente de la academia de historia, Luis Eduardo Páez, manifiesta que “el cable duró aproximadamente unos 20 años y la decadencia se debió al auge de la apertura de carreteras, ya que era más cómodo viajar en vehículos y los costos de mantenimiento era menos costoso” (La opinión, 2016). Se dice que cuando se terminó la construcción de la carretera entre los municipios de Ocaña y Gamarra fue una de las principales causas o motivos, por el cual, ocasionó que el cable aéreo perdiera su importancia como medio de transporte óptimo en esa época. Cabe resaltar que este fue uno de los mejores proyectos de innovación e implementación tecnológica, para que la economía emprendiera nuevos procesos de mejoramiento en sus conocimientos, negocios, abarcara nuevos mercados, aumentara la productividad y así incrementar de manera directa la economía de la región.

El municipio de Ocaña actualmente cuenta con empresas transportadoras de servicio público, como lo son Cootransunidos, Cootranshacaritama, Alfatransporte. Algunas tienen varios

años prestando este servicio. De éstas, las empresas que manejan el servicio público urbano, tienen rutas de acuerdo a lo estipulado por la secretaria de transporte. Además, encontramos el transporte informal los cuales son motos, carros no asociados o vinculados a una empresa como tal (Sánchez y Trillos, 2016).

## **2.2 Marco conceptual**

En el municipio de Ocaña Norte de Santander, uno de los principales generadores de empleo, crecimiento y desarrollo económico-social, son las empresas de transporte público urbano, según Ocaña y Urdaneta (2005) citados por Obregón y Betanzo (2015), lo conciben como la vinculación de tres subsistemas que son transporte público, tráfico e infraestructura vial y de transporte en el ámbito urbano. Y gracias al servicio que ofrecen las empresas de transporte público, ayudan a la población en general a la movilidad que es una medida de la facilidad o dificultad de realizar desplazamientos de un origen a un destino específico como ir a las entidades educativas, lugares de trabajo, hospital, parques recreativos u otros lugares de preferencia (Obregón y Betanzo, 2015).

No obstante, en estas empresas se están presentando conflictos que como expresa Marines es:

Una incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivos, y/o afectos entre individuos y grupos, que definen sus metas como mutuamente incompatibles. Puede existir o no una expresión agresiva de esta incompatibilidad social. Dos o más partes perciben que en todo o en parte tienen intereses divergentes y así lo expresan. Citado por (Garrido, 2016, p. 6)

El transporte más utilizado en la región, es terrestre como las busetas, carros, taxis, motocicletas, entre otros. Siendo ineludible la prestación de un excelente de servicio al cliente, que se considera como “un elemento imprescindible para la existencia de la empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso” (Couso, 2005). Aunado a ello, es necesario una comunicación asertiva definida como “un proceso interactivo e interpersonal. Proceso, en cuanto se producen etapas, e interactivo e interpersonal, porque ocurre entre personas y está compuesto por elementos que interactúan constantemente” (Guardia, 2009). Estos dos factores, deben ser prioridad en todas las empresas tanto interno como externamente para que haya eficiencia y eficacia a la hora de prestar un servicio, además capacitar al personal en cuestión de servicio al cliente y que velen siempre por el bienestar de la comunidad.

Por tal motivo es necesario hacer un diagnóstico que, según Andrade de Souza referenciado en Raffino (2019), lo define como “un método de conocimiento y análisis del desempeño de una empresa o institución, interna y externamente, de modo que pueda facilitar la toma de decisiones”, el cual puede ser “interinstitucional: Pertenciente o referido a dos o más instituciones relacionadas entre sí” (Real Academia Española [RAE] 2019).

Ahora bien, a nivel empresarial el desarrollar una buena administración es fundamental para la ejecución de los procesos, por ello, se define como un órgano que ayuda a que cada recurso sea productivo y se realiza a través de un proceso, principios, técnicas y prácticas, que por medio del capital humano permite el logro y cumplimiento de los objetivos (Universidad Católica Boliviana San Pablo, 2007).

De ahí que, el llevar un buen manejo de las relaciones públicas, como lo indica el Instituto de Relaciones Públicas, con sede en el Reino Unido, es fundamental, ya que permite mantener buenas relaciones interinstitucionales (Wilhelm, Ramírez, y Sánchez, 2009).

Mientras tanto, para poder lograrlo es conveniente emplear estrategias, las cuales, según Grant (1991), citados en Suarez y Ibarra, (2002), son: “el match que una organización hace con sus recursos internos y habilidades, las oportunidades y riesgos creados por su ambiente externo”. Pero para ello debemos saber cómo se formula una estrategia, son los diferentes diseños, métodos, alternativas o caminos que se deben tener en cuenta, para poder enfrentar los obstáculos o barreras que se presentan en la organización para lograr el éxito empresarial (Suarez y Ibarra, 2002).

De esta manera se puede alcanzar el desarrollo económico que es un proceso armónico en el cual la producción y los ingresos crecen debido a la labor conjunta de capitalistas y trabajadores y debido también a las posibilidades de progreso que ofrece el mercado (Villafuerte, 2008).

## **2.3 Marco teórico**

**2.3.1 Teoría Neoclásica.** A partir de esta teoría, los gerentes comienzan a tener una mayor claridad sobre aspectos como la oferta y la demanda, que de acuerdo con (Escuelas económicas, 2018), es la economía neoclásica quien “sistematizó la oferta y la demanda como determinantes

de la participación de precio y cantidad en el equilibrio del mercado, que afectan tanto a la asignación de la producción y la distribución de ingresos”.

Es por esta razón, que la demanda tiene que ver con los consumidores, sobre lo que desean adquirir, o están dispuesto a comprar, ya sea un bien o servicio y efectuar realmente la adquisición. El precio en la demanda influye, ya que, a menor el precio, aumenta la cantidad demandada.

En cuanto a la oferta, (Abando, 1984), indica que “son las distintas cantidades de un bien o servicio que los productores están dispuestos a llevar al mercado a distintos precios manteniéndose los demás determinantes invariables”. De manera que, es a partir de estos dos aspectos que los productores fijar el precio a los productos/servicios, teniendo en cuenta, el costo de producción.

**2.3.2 Teoría de la Jerarquía de las necesidades.** Según Maslow propuso una jerarquía de las necesidades de las personas, que son una serie de factores que cada vez llevan a las personas a superarse, es decir cuando suplen una de las necesidades surgen más, puedo decir a manera personal que es un ciclo que no termina, pues somos seres humanos inconformes y cada vez se va a tener la necesidad de algo nuevo o la misma sociedad te la crea (Sergueyevna y Mosher, 2013).

Por consiguiente, dicha teoría se basa en cinco niveles distintos de necesidades, como son las fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización, que son consideradas para Maslow,

categorías, que a medida que van siendo satisfechas de alguna u otra maque van asociadas no solo con relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior está satisfecho (Sergueyevna y Mosher, 2013).

Una de las necesidades que ha tenido el ser humano desde la antigüedad es la del transporte, surgió por la obligación no solo de desplazarse de un lugar a otro, sino por transportar mercancías a diferentes regiones y con el transcurrir del tiempo se ha logrado satisfacer esa necesidad, aunque todavía presenta muchas falencias como el servicio al cliente, nuevas tecnologías, entre otras.

**2.3.3 La teoría del clima organizacional.** Este término se empezó a utilizar por primera vez en 1960 por Guellerman, en la psicología industrial, desde entonces ha tenido un auge en la empresas e instituciones. El clima organizacional influye en el crecimiento y desarrollo empresarial, ya que es un factor de gran importancia, porque interviene en el comportamiento del recurso humano, las creencias, costumbres, los valores de la organización, prácticas empresariales, el salario, la motivación, la implementación de tecnología e innovación, autonomía individual, grado de estructura impuesta sobre el cargo, sistema de recompensa, consideración, calor y apoyo, entre otros.

El clima organizacional, aparece del pensamiento de que el ser humano habita en ambientes cambiantes y de gran complejidad, puesto que, se tiene que relacionar con diferentes personas, grupos y comunidades, con diferentes ideales que afectan el intelecto individual; del mismo modo ocurre en las organizaciones pero afectando no solo el ambiente, sino también a la

producción; por tal motivo es de vital importancia aclarar las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo, y su incidencia en los cambios organizacionales, porque si no se tienen, se puede decir que las empresas no cumplirán con sus objetivos; y para ello se deben aplicar una técnica e instrumento de recolección de información, la más frecuente es la encuesta que por medio de un cuestionario que va dirigido a todos los colaboradores, lograr medir el clima organizacional y mejorar tanto interno como externo (García, 2009).

**2.3.4 La teoría del conflicto.** Se puede definir como una situación donde hay un tema a tratar con dos agentes que presentan diferentes opiniones, de las cuales ninguna de las partes quiere perder, sin embargo, se debe buscar la manera para llegar a una solución y seguir manteniendo la relación entre las personas. Las clases de conflictos son de tipo político, social, administrativo, religioso, entre otros, es decir, que en cualquier ámbito va a estar presente, siempre y cuando exista contrariedad de opiniones. Y como manifiestan muchos autores que el ser humano es un ser racional que va en busca de la paz y para ello, primero debe haber personas que tengan la capacidad para resolver el conflicto o sino, es necesario buscar un mediador; el segundo es el problema, dónde principalmente nació o cual es la raíz del conflicto, si tu ganas yo pierdo y viceversa, el proceso de cómo se va a llevar a cabo la polémica y luego se llega al desarrollo y las personas se deben calmar para evaluar las opiniones y poder negociar y así llegar a un acuerdo y se gestiona con el fin de que cada individuo quede satisfecho (Calderón, 2009).

La violencia es evitable e incluso eliminable. Esta aparece cuando tratamos de encontrar una salida a nuestro conflicto constitutivo y constituyente, satisfaciendo única y exclusivamente nuestros puntos de vista, desconociendo al otro como otro con sus

diferencias y necesidades. Por ello, siempre que estemos en conflicto, -el cual antropológicamente no se puede evitar-, hemos de buscar, por un lado, la defensa de nuestros intereses y al mismo tiempo, el sentido de justicia que reconoce en el otro los mismos derechos. (Osorio, 2012)

## **2.4 Marco legal**

Con el objeto de enmarcar la investigación, se tendrá en cuenta los elementos jurídicos como lo es la constitución política de Colombia, código de comercio y demás legislaciones.

**2.4.1 Constitución política de Colombia. Artículo 14.** Toda persona tiene derecho al reconocimiento de su personalidad jurídica.

**Artículo 25.** El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

**Artículo 38.** Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad (Escobar, 1991).

**2.4.2 Código de comercio.** El código de comercio es un conjunto de normas de derecho mercantil, y nos basaremos en él para identificar qué relaciones de transporte manejan las empresas de Ocaña.

**Artículo 981.** Contrato de transporte. El transporte es un contrato por medio del cual una de las partes se obliga para con la otra, a cambio de un precio, a conducir de un lugar a otro, por determinado medio y en el plazo fijado, personas o cosas y entregar éstas al destinatario. El contrato de transporte se perfecciona por el solo acuerdo de las partes y se prueba conforme a las reglas legales.

**Artículo 1618.** Inserción de reserva en el documento que acredite contrato de transporte.

En los casos en que el transportador pueda insertar reservas en el documento que entregue al remitente para acreditar el contrato de transporte, tales cláusulas o reservas no exonerarán al transportador de responder por el peso, cantidad, número, identidad, naturaleza, calidad y estado que tenía la cosa al momento de recibirla el transportador o hacerse cargo de ella; ni por las diferencias existentes en relación con tales circunstancias, al momento del descargue. Tampoco exonerarán tales cláusulas al transportador de responder por dichas circunstancias cuando sean ostensibles, aunque el transportador o sus agentes digan no constarles o no haberlas comprobado (Código del comercio, 2014).

**2.4.3 Ley 769 de 2002.** Por la cual se expide el Código Nacional de Tránsito Terrestre y se dictan otras disposiciones.

**Artículo 7.** Cumplimiento régimen normativo. Las autoridades de tránsito velarán por la seguridad de las personas y las cosas en la vía pública y privadas abiertas al público. Sus funciones serán de carácter regulatorio y sancionatorio y sus acciones deben ser orientadas a la prevención y la asistencia técnica y humana a los usuarios de las vías. Las autoridades de tránsito

podrán delegar en entidades privadas el aporte de pruebas de infracciones de tránsito, el recaudo de las multas correspondientes, la tramitación de especies venales y todos los trámites previstos en las normas legales y reglamentarias, salvo la valoración de dichas pruebas. Cada organismo de tránsito contará con un cuerpo de agentes de tránsito que actuará únicamente en su respectiva jurisdicción y el Ministerio de Transporte tendrá a su cargo un cuerpo especializado de agentes de tránsito de la Policía Nacional que velará por el cumplimiento del régimen normativo de tránsito en todas las carreteras nacionales por fuera del perímetro urbano de distritos y municipios.

**Artículo 83.** Prohibición de llevar pasajeros en la parte exterior del vehículo. Ningún vehículo podrá llevar pasajeros en su parte exterior, o fuera de la cabina, salvo aquellos que por su naturaleza así lo requieran, tales como los vehículos de atención de incendios y recolección de basuras. No se permite la movilización de pasajeros en los estribos de los vehículos (Código Nacional de tránsito, 2002)

#### **2.4.4 Ley 79 de 1988. Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa.**

**Artículo 3.** Es acuerdo cooperativo el contrato que se celebra por un número determinado de personas, con el objetivo de crear y organizar una persona jurídica de derecho privado denominada cooperativa, cuyas actividades deben cumplirse con fines de interés social y sin ánimo de lucro. Toda actividad económica, social o cultural puede organizarse con base en el acuerdo cooperativo.

**Artículo 4.** Es cooperativa la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

**Artículo 10.** Las cooperativas prestarán preferencialmente sus servicios al personal asociado. Sin embargo, de acuerdo con sus estatutos podrán extenderlos al público no afiliado, siempre en razón del interés social o del bienestar colectivo. En tales casos, los excedentes que se obtengan serán llevados a un Fondo social no susceptible de repartición.

**Artículo 12.** Las cooperativas acompañarán a su razón social las palabras "COOPERATIVA" o "COPERATIVO". Estas denominaciones sólo podrán ser usadas por las entidades reconocidas como tales por el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas, y en todas las manifestaciones públicas como avisos, publicaciones y propaganda, deberán presentar el número y fecha de la resolución de reconocimiento de personería jurídica o del registro que en su defecto reglamente el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas (Departamento Administrativo de la Función Pública, 1989).

**2.4.5 Ley 86 de 1989.** Por la cual se dictan normas sobre sistemas de servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros y se proveen recursos para su financiamiento.

**Artículo 1.** La política sobre sistemas de servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros deberá orientarse a asegurar la prestación de un servicio eficiente que permita el

crecimiento ordenado de las ciudades y el uso racional del suelo urbano, con base en los siguientes principios:

1. Desestimular la utilización superflua del automóvil particular.
2. Mejorar la eficiencia en el uso de la infraestructura vial actual mediante la regulación del tránsito; y
3. Promover la masificación del transporte público a través del empleo de equipos eficientes en el consumo de combustibles y el espacio público.

**Artículo 2.** Para efectos de la presente Ley se define como sistema de servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros el conjunto de predios, equipos, señales, paraderos, estaciones e infraestructura vial utilizados para satisfacer la demanda de transporte en un área urbana por medios de transporte sobre rieles u otro modo de transporte (Regimen Legal de Bogotá, 1989).

#### **2.4.6 Ley 336 de 1996.** Por la cual se adopta el estatuto nacional de transporte.

**Artículo 4.** El transporte gozará de la especial protección estatal y estará sometido a las condiciones y beneficios establecidos por las disposiciones reguladoras de la materia, las que se incluirán en el plan nacional de desarrollo, y como servicio público continuará bajo la dirección, regulación y control del Estado, sin perjuicio de que su prestación pueda serle encomendada a los particulares.

**Artículo 5.** El carácter de servicio público esencial bajo la regulación del Estado que la ley le otorga a la operación de las empresas de transporte público, implicará la prelación del interés general sobre el particular, especialmente, en cuanto a la garantía de la prestación del servicio y a

la protección de los usuarios, conforme a los derechos y obligaciones que señale el reglamento para cada modo.

**Artículo 36.** La jornada de trabajo de quienes tengan a su cargo la conducción u operación de los equipos destinados al servicio público de transporte será la establecida en las normas laborales y especiales correspondientes (Departamento Administrativo de la Función Pública, 1989).

## **Capítulo 3. Diseño metodológico**

### **3.1 Tipo de investigación**

La presente investigación, es de tipo cuantitativa con enfoque descriptivo, ya que por medio de este es posible contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, además de, hacer que el conteo sea mucho más fácil, pues como lo indica (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2004), a través de esta no solo se puede concluir, sino también, analizar los objetivos propuestos en el proyecto.

### **3.2 Población**

Para el desarrollo de la presente investigación, la población objeto de estudio estuvo conformada por los dos gerentes de las empresas de transporte público urbano en Ocaña, así como, por 139 conductores de busetas y taxis que hacen parte de la Cooperativa Cootranshacaritama y Alfa Transportes, de acuerdo, con la información suministrada por los gerentes de dichas Cooperativas.

### **3.3 Muestra**

Teniendo en cuenta que la población es pequeña se toma como muestra en su totalidad, es decir, los dos gerentes de las empresas de transporte, y los 139 conductores de busetas y taxis de

la cooperativa Cootranshacaritama y la Cooperativa Alfa Transportes, con el fin de obtener la información necesaria para el desarrollo de los objetivos que fueron planteados.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información**

La técnica que se empleó para la recolección de la información, dos encuestas, una dirigida a los gerentes de las cooperativas y otra a los conductores de busetas y taxis de dichas empresas y como instrumento se utiliza el cuestionario, el cual, consta de preguntas cerradas, dirigida a los gerentes y conductores de las respectivas empresas de transporte público de Ocaña, Norte de Santander; estas encuestas son diseñadas de acuerdo a las variables dadas por las teorías, por lo que su validación depende de las mismas, por consiguiente, el propósito de estos dos instrumentos es recopilar la información necesaria que ayude a la realización del diagnóstico requerido por la investigación, para lograr obtener conclusiones y recomendaciones para el proyecto.

### **3.5 Procedimientos y análisis de la información**

En el momento que sea recolectada la información requerida para el desarrollo de la investigación por medio de la aplicación de la encuesta, se procederá a agrupar y ordenar la información mediante tablas y gráficas, para posteriormente, realizar el respectivo análisis de los resultados obtenidos.

## Capítulo 4. Presentación de resultados

### 4.1 Identificación de las relaciones interinstitucionales entre las empresas de transporte público de Ocaña, Norte de Santander

**Tabla 1**

*Alianzas institucionales e importancia de la opinión de en la toma de decisiones*

Ítems	Alianzas institucionales		Importancia de la opinión en la toma de decisiones	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	50%	1	50%
No	1	50%	1	50%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

*Nota:* La tabla presenta información sobre la presencia de alianzas institucionales, así como, la importancia que tiene para los gerentes de las empresas de transporte público de Ocaña de la opinión de las demás cooperativas en la toma de decisiones. Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

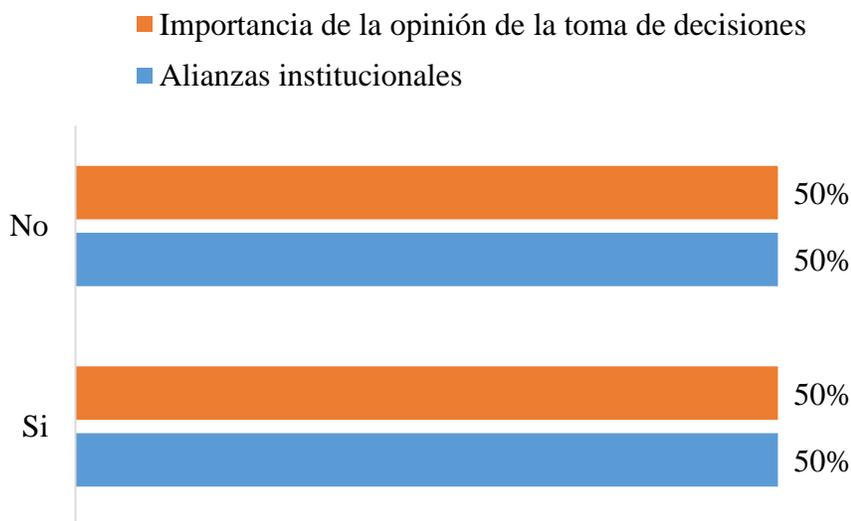


Figura 1. Alianzas institucionales e importancia de la opinión de en la toma de decisiones.

Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

De acuerdo con (Bedoya, 2016), el establecimiento de alianzas o convenios interinstitucionales son de suma importancia en una organización, independientemente de su razón social o sector al que pertenezcan, pues estas permiten no solo alcanzar los objetivos de

una manera más fácil, sino también, forjar lazos entre instituciones, pues muchas veces este tipo de convenios, ayudan a que estas puedan crecer y desarrollarse mucho mejor.

En este orden de ideas, tras analizar los datos obtenidos con la encuesta se logra identificar que, en las empresas de transporte público urbano de Ocaña que formaron parte del estudio, algunas si cuentan con alianzas institucionales (50%), tanto entidades del mismo sector como con instituciones educativas, con las cuales, han llegado a obtener convenios relacionados con el servicio de transporte, por ello, el 50% de los gerentes manifiesta que al momento de tomar una decisión que pueda afectar o vincular a alguna de las otras cooperativas de transporte tiene en cuenta su opinión. Mientras tanto, otro 50% indica que no poseen ningún tipo de alianzas y tampoco creen conveniente que, al momento de tomar una decisión de cualquier índole, se tome en cuenta la opinión de las otras cooperativas de transporte.

**Tabla 2**

*Relación con las demás empresa de transporte*

<b>Relación con las demás empresa de transporte</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Buena	2	100%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla contiene información sobre la relación que mantienen las empresas de transporte público de Ocaña. Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.



Figura 2. Relación con las demás empresas de transporte.

Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

Como se puede apreciar en la figura, las relaciones interinstitucionales que manejan las empresas de transporte público en Ocaña es buena, según la información suministrada por los gerentes de dichas cooperativas objeto de estudio, con lo que se deduce, que aun cuando se presentan rivalidades y discrepancias entre los conductores, incluso entre los mismos directivos de las instituciones su relación no es del todo negativa, siendo algo positivo, pues esto indica que si se realizan acciones en pro del fortalecimiento de ello, es posible mantener un clima laboral apto.

**Tabla 3***Relación con conductores de las demás empresas*

<b>Relación con conductores de las demás empresas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	24	17%
Buena	105	76%
Regular	10	7%
Mala	0	0%
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla contiene información sobre la relación manejan los conductores con aquellos de las otras empresas de servicio de transporte urbano. Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

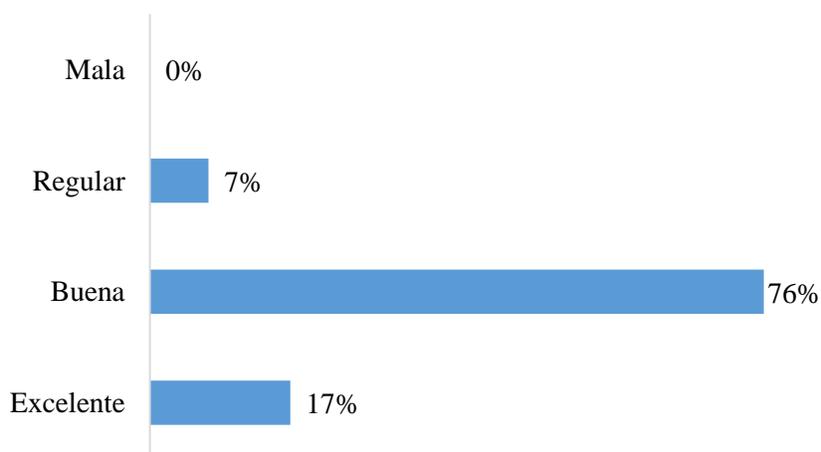


Figura 3. Relación con conductores de las demás empresas.

Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

El tener buenas relaciones entre trabajadores es fundamental para que exista una adecuada cultura organización, al igual que, el establecer relaciones amenas con el personal de aquellas empresas que presentan un servicio igual o similar al de la institución en la que se haya laborando, y más aún cuando se trata del transporte de pasajeros, como es el caso de las empresas de servicio público urbano en la ciudad de Ocaña.

En coherencia con lo anterior, y tras analizar los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta a los conductores de taxis y busetas del servicio de transporte público urbano en Ocaña, se halla que, la relaciones entre los conductores de la cooperativa Cootranshacaritama y Alfa transportes, existe una buena relación (76%), a pesar de las discrepancias que en ocasiones se presentan entre las empresas, incluso, hay quienes indican contar con una excelente relación (17%), por otro lado, son muy pocos los que dicen tener una relación regular (7%).

**4.1.1 Diagnóstico situacional.** La identificación de relaciones interinstitucionales entre las empresas, es un aspecto que se ha ido fortaleciendo en las organizaciones, ya sean públicas o privadas, pues a partir de estas es posible establecer o desarrollar proyectos que beneficien a ambas partes, de allí, que el mantener buenas relaciones empresariales permite defender intereses, por ello, la comunicación es un pilar fundamental dentro de todo este proceso.

En efecto, tras analizar las relaciones interinstitucionales entre las empresas de transporte público urbano de Ocaña, se determina que dichas Cooperativas poseen buenas relaciones, evidenciando que además de mantener alianzas entre ellas, cuentan también con instituciones educativas, incluso tienen presente la opinión de las otras cooperativas a la hora de tomar una decisión que pueda llegar a afectarles o vincularlas.

Como se ha dicho, la relación entre las cooperativas de transporte público urbano de la ciudad es afable tanto entre los conductores como los gerentes, cuestión que posibilita el desarrollo de los procesos, por lo que podría decirse que estas ejercen cierta influencia en la actividad económica y social de las empresas.

## 4.2 Caracterización de las empresas de transporte público de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander

**Tabla 4**  
*Años de funcionamiento*

<b>Años de funcionamiento</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De 10 a 20 años	1	50%
Más de 40 años	1	50%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla contiene información respecto a los años de funcionamiento que llevan las empresas de transporte público de Ocaña objeto de estudio. Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

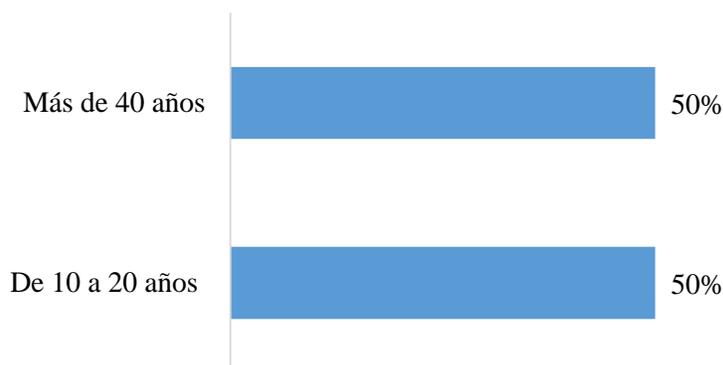


Figura 4. Años de funcionamiento.

Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

El tiempo que lleve una empresa en el mercado, genera que esta además de ser reconocida tenga un mayor posicionamiento, situación de la que no son exentas las cooperativas de transporte público en Ocaña objeto de estudio, donde luego de analizar la información obtenida por la encuesta aplicada a los dos gerentes, se halla que la cooperativa Cootranshacaritama tiene más de cuarenta años en funcionamiento, tiempo que según el gerente le ha servido tanto para crecer como empresa, como para evaluar la forma de trabajar e ir cambiando procesos para optimizar la prestación del servicio, mientras que, la cooperativa Alfa Transportes, tan solo posee de diez a veinte años de funcionamiento.

**Tabla 5***Número de conductores, taxis y busetas*

Ítems	Número de conductores		Número de taxis		Número de busetas	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
De 31 a 40	1	50%	2	100%	1	50%
Más de 40	1	50%	0	0%	1	50%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**Nota:** la tabla contiene información sobre el número de conductores, taxis y busetas que poseen las empresas de transporte público en Ocaña. Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

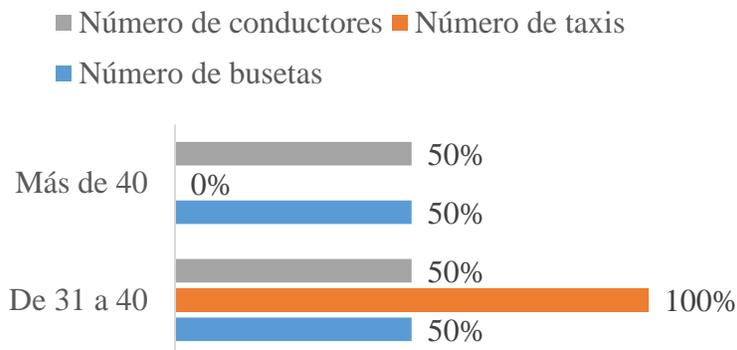


Figura 5. Número de conductores, taxis y busetas.

Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

Partiendo de los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta, se halla que en las empresas de transporte público objeto de estudio, el número de taxis (de 31 a 40), es mucho mayor (100%), pues según los gerentes de las cooperativas, las personas (dueños de los vehículos) prefieren poner a trabajar un taxi que una buseta, ya que, al no manejar las mismas rutas y ser más rápidos en el recorrido, hace que la ciudadanía los prefiera.

Sin embargo, hay que decir que, en dichas organizaciones, también se tiene de 31 a 40 busetas, aunque no en una misma proporción que la de los taxis (busetas 50%), incluso, el número de conductores que laboran en la actualidad es igualmente de 31 a 40 (50%). Conviene subrayar además, que en las empresas de transporte público de Ocaña hay más de 40 transportadores (50%), de allí que, la cantidad de busetas esa proporcional (50%).

**Tabla 6***Tiempo que lleva en el cargo*

<b>Tiempo que lleva en el cargo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De 1 a 2 años	1	50%
Más de 2 años	1	50%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla presenta información sobre el tiempo que llevan como gerentes de las cooperativas de transporte público de Ocaña los encuestados. Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación del instrumento.



Figura 6. Tiempo que lleva en el cargo.

Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

Como se puede apreciar en la figura, el tiempo que llevan liderando las empresas de transporte público de Ocaña, es considerable pues en el caso del gerente de la cooperativa Cootranshacaritama, cuenta ya con más de dos años dirigiendo esta prestigiosa empresa, que se ha caracterizado por ser una de las más reconocidas a nivel local, no solo, por su talento humanos, sino también, por la calidad en el servicio, sin embargo, esto no quiere decir que la cooperativa Alfa transportes el personal y servicio sea malo, pues durante el corto tiempo (de 1 a 2 años) que lleva el gerente de dicha empresa asumiendo su rol como líder, ha buscado que los usuarios se sientan satisfechos con el servicio.

**Tabla 7**  
*Edad*

<b>Edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos de 18 años	0	0%
Entre 18 y 25 años	32	23%
Entre 26 y 32 años	22	16%
Entre 33 y 40 años	39	28%
Entre 41 y 48 años	36	26%
Más de 49 años	10	7%
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla presenta información sobre la edad en la que se encuentran los conductores de las empresas de transporte público de Ocaña. Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

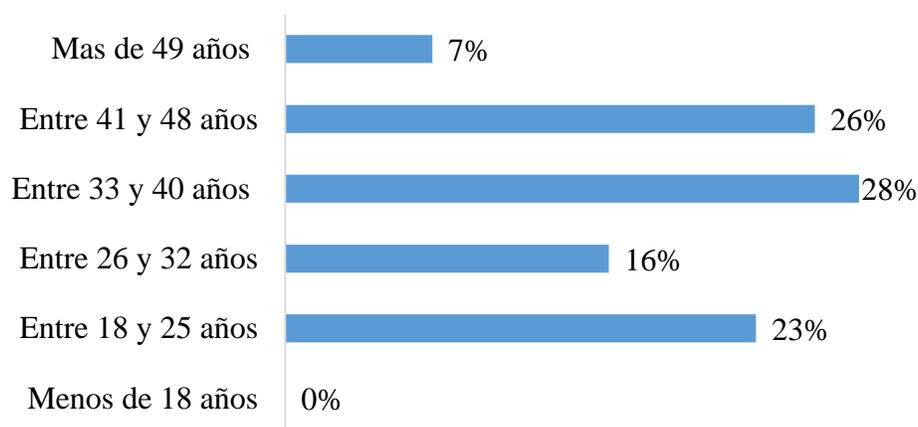


Figura 7. Edad.

Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

Tras analizar la información suministrada por los conductores de transporte público de Ocaña a través de la encuesta, halla que la mayoría de estos tiene entre 33 y 40 años de edad (28%), lo que indica que son personas ya maduras quienes se dedican a realizar esta labor en la ciudad de Ocaña, incluso un 26% de estos manifiesta tener entre 41 y 48 años, sin embargo, hay un porcentaje considerable (23%) que son un poco más jóvenes, pues oscilan entre los 18 y 25 años, así mismo, un 16% de estos expone estar entre los 26 y 32 años, finalmente, un 7% poseen más de 49 años de edad.

**Tabla 8**  
*Estado civil*

<b>Estado civil</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Soltero	40	29%
Casado	41	29%
En unión libre	42	30%
Viudo	0	0%
Divorciado	3	2%
No responde	13	9%
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla contiene información respecto al estado civil de los conductores de transporte público en Ocaña.  
Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

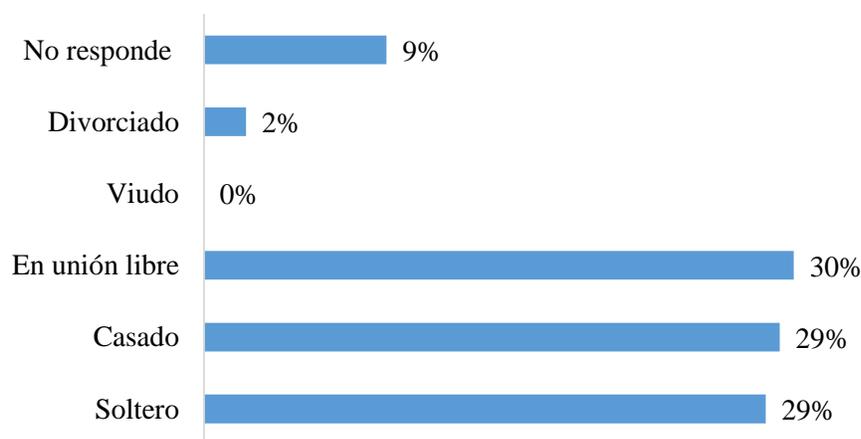


Figura 8. Estado civil.

Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

Como se puede apreciar en la figura, el estado civil en el que se encuentra la mayor parte de los conductores de taxis y busetas es en unión libre (30%), quienes a su vez exponen que es gracias a este trabajo que logran mantener a su familia, pues a pesar de que en ocasiones no se obtienen tantos ingresos han podido tener una estabilidad económica adecuada.

Igualmente, existe un 29% de los encuestados que se hayan casados, otro 29% de estos son solteros, por lo que el dinero que obtienen les rinde un poco más, contrario a quienes se hayan casados o en unión libre que poseen una mayor responsabilidad debido que tiene una familia a

cargo. Por otro lado, existe 9% que no responde cuál es su estado civil actual, no obstante, un 2% dice estar divorciado, mientras que nadie manifiesta esta ser viudo (0%).

**Tabla 9**  
*Nivel de educación*

Nivel de educación	Frecuencia	Porcentaje
Básica primaria	27	19%
Básica secundaria	68	49%
Técnico	35	25%
Tecnólogo	5	4%
Profesional	4	3%
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla presenta información sobre el nivel de educación que poseen los conductores de transporte público en Ocaña. Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

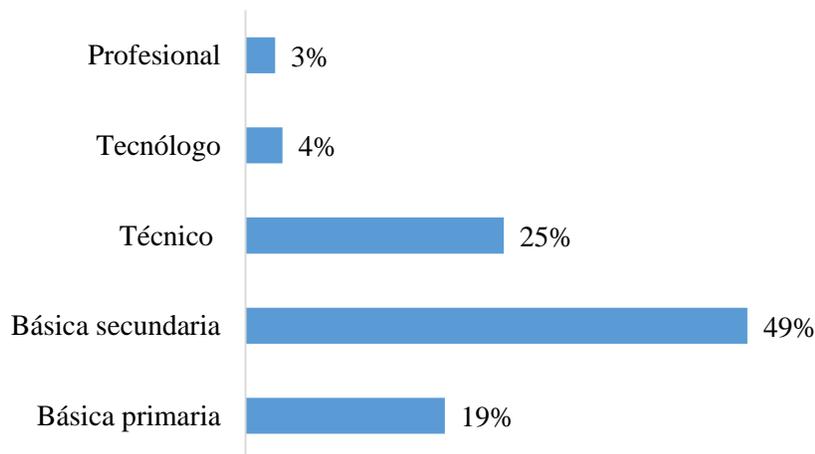


Figura 9. Nivel de educación.

Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

El nivel de educación en algunos trabajos es fundamental, pues en muchas ocasiones hay cierto grado de exigencia al momento de contratar, sin embargo, para ejercer el cargo como conductor este no es requisito, pues como se puede ver dentro de las empresas de transporte público urbano estos tan solo llegan a contar con estudios de básica secundaria (49%), sin embargo, hay casos en los que debido a la escasa oportunidad laboral que existe en el país,

personas con estudios técnicos (25%) se han visto en la obligación de ejercer esta labor, por su parte, un 19% de los encuestados revela tener estudios únicamente de básica primaria, el 4% que tecnológicos y un 3% profesional.

**Tabla 10**

*Tipo de contrato*

<b>Tipo de contrato</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
A término fijo	3	2%
Indefinido	108	78%
Ocasional	28	20%
Por obra o labor	0	0%
Verbal	0	0%
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla muestra los diferentes tipos de contratos que tiene los conductores de transporte público en Ocaña con los dueños de los vehículos. Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

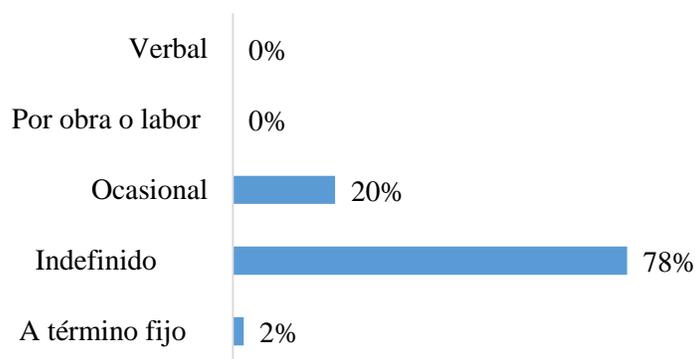


Figura 10. Tipo de contrato.

Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

Al momento de contratar una persona, el empleador está en la obligación de manifestar cuáles serán sus funciones, es por esta razón, que se establecen los contratos de trabajo, ya que, por medio de estos es posible plasmar las consideraciones y beneficios para ambas partes (López S. , 2016), por ello, las organizaciones deben decidir cuál utilizar, debido que hay contratos a término fijo, a término indefinido, ocasional, por obra o labor y verbal.

Partiendo de lo anterior, y como se puede observar en la figura, el tipo de contrato que manejan los conductores con los dueños de los taxis y busetas de transporte público urbano en Ocaña es el indefinido (78%), por lo que no saben en qué momento puede llegar a terminar, debido que no tiene una fecha establecida; otros por su parte, poseen es un contrato ocasional (20%), es decir que no supera de los treinta días, aunque existen casos en los que se cuenta con un contrato a término fijo (2%), en cambio, los contratos de obra o labor y verbal nunca son utilizados (0%).

**Tabla 11**  
*Tipo de vehículo*

Tipo de vehículo	Frecuencia	Porcentaje
Buseta	96	69%
Taxi	43	31%
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla muestra el tipo de vehículos que son utilizan los encuestados. Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

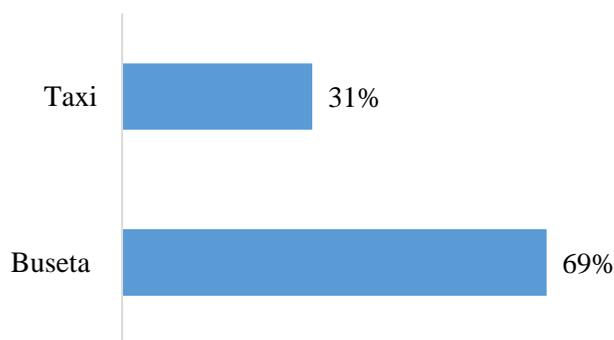


Figura 11. Autores del proyecto

Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

De acuerdo con los datos suministrados por la encuesta aplicada a los conductores de las empresas de transporte público de Ocaña objeto de estudio, se halla que en la ciudad la mayoría de vehículos empleados para el servicio de transporte público urbano son las busetas (69%), pues según los encuestados, en estas es posible transportar más personas que en un taxi. Sin embargo,

el 31% de estos conduce son taxis, quienes exponen que, a pesar de tener menos cupos, son muchas veces más utilizados por la ciudadanía, puesto que cuentan con rutas más cortas y son más rápidos.

**Tabla 12**

*Tiempo como conductor*

<b>Tiempo como conductor</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos de un año	13	9%
De 1 a 2 años	26	19%
De 3 a 4 años	30	22%
Más de 4 años	70	50%
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla contiene información respecto al tiempo que llevan como conductor los encuestados. Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

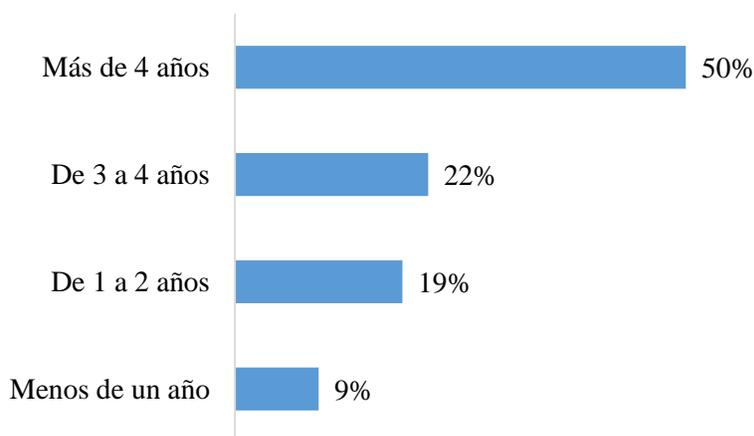


Figura 12. Tiempo como conductor.

Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

Luego de analizar los datos obtenidos con la aplicación de la encuesta a los conductores que hacen parte de la cooperativa Cootranshacaritama y Alfa transportes, se observa que son personas que llevan en este oficio desde hace ya más de cuatro años (50%), tiempo en el cual, además de adquirir experiencia, les ha servido para aprender a manejar al usuario. De igual manera, existe un 22% de estos quienes indican llevar de tres y cuatro años, seguidamente, un 19% manifiesta tener de 1 a dos años, mientras que el 9% alude contar con menos de un año.

**4.2.1 Diagnóstico situacional.** Con la realización de la caracterización a las empresas de transporte público urbano de Ocaña, se logra identificar que son cooperativas que llevan ya más de cuarenta años operando, gracias a que siempre han buscado satisfacer en lo posible las necesidades de los usuarios, por ello, siempre tratan de mantener en circulación más de cuarenta vehículos (taxis y busetas), con el fin de brindar a los usuarios un servicio eficiente y de calidad; igualmente, se visualiza que los gerentes de estas cooperativas llevan en el cargo más de dos años, tiempo en el que se han caracterizado por ser personas responsables y comprometidas con su labor dentro de la institución.

Por otro lado, se halla que la mayoría de los conductores se encuentran entre los 33 y 40 años de edad y viven en unión libre, personas que debido a las necesidades se han visto en la obligación de dejar sus estudios, situación que ha generado que un 3% de los 139 conductores encuestados posean un nivel de educación superior. Otra de las cuestiones que se logra conocer a partir de la caracterización en las cooperativas de transporte público urbano en Ocaña, es que casi la totalidad de los conductores de taxis y busetas manejan con los dueños de los vehículos son contratos a término indefinido, de allí que muchos lleven hasta más de cuatro años como conductor sobre todo de busetas.

### 4.3 Evaluación de los tipos de conflictos y las causas empresariales presentes en las instituciones de transporte públicos de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander

**Tabla 13**

*Conflictos de mayor frecuencia entre empresas*

<b>Conflictos de mayor frecuencia entre empresas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Competencias por las rutas	1	50%
Determinación de los horarios	1	50%
Diferencias entre socios -		
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla muestra los conflictos que se dan con más frecuencia entre las empresas de transporte público en Ocaña. Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

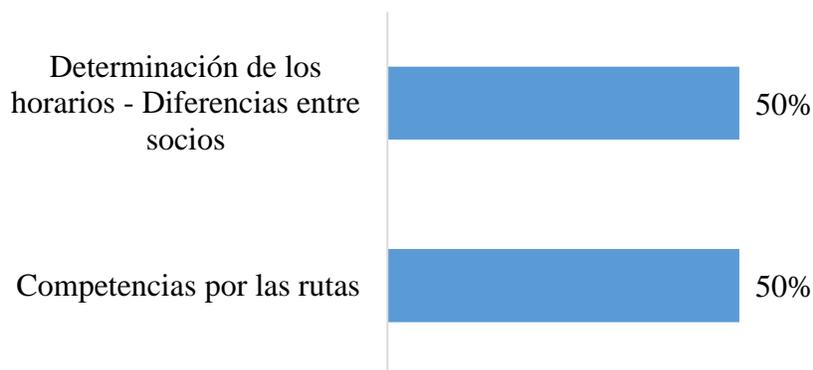


Figura 13. Conflictos de mayor frecuencia entre empresas.

Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

Los conflictos suelen ser considerados una parte natural en la vida del ser humano e incluso en las organizaciones, los cuales según (Romero, 2003), son originados desde el momento en que alguna de las partes siente que sus intereses le son afectados o corren algún tipo de riesgo.

En consonancia, tras analizar los resultados de la encuesta aplicada a los gerentes de las cooperativas de transporte público de Ocaña, se logra observar que los conflictos que se presentan con mayor frecuencia entre estas es debido a la competencia por las rutas (50%), ya que algunas tienen una mayor afluencia de pasajeros que otras, aunque en ciertas ocasiones,

también son originados cuando se reúnen para determinar los horarios que tendrán ciertas rutas, debido que durante el día o días de la semana no siempre transitan los conductores de la mismas empresa, al igual que las diferencias entre socios (50%), son otras de las cuestiones por las que continuamente se dan conflictos entre estas.

**Tabla 14**

*Conflictos de mayor frecuencia entre conductores*

<b>Conflictos de mayor frecuencia entre conductores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Por obtención de pasajeros	57	41%
Por los recorridos	42	30%
Por los tiempos de espera en los semáforos	20	14%
Por enemistades	1	1%
Por choque de personalidades	6	4%
Por obtención de pasajeros y por los tiempos de espera en los semáforos	7	5%
Por obtención de pasajeros y por los recorridos	6	4%
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla presenta información sobre los diferentes conflictos que se dan con más frecuencia entre los conductores de las empresas de transporte público urbano en Ocaña. Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

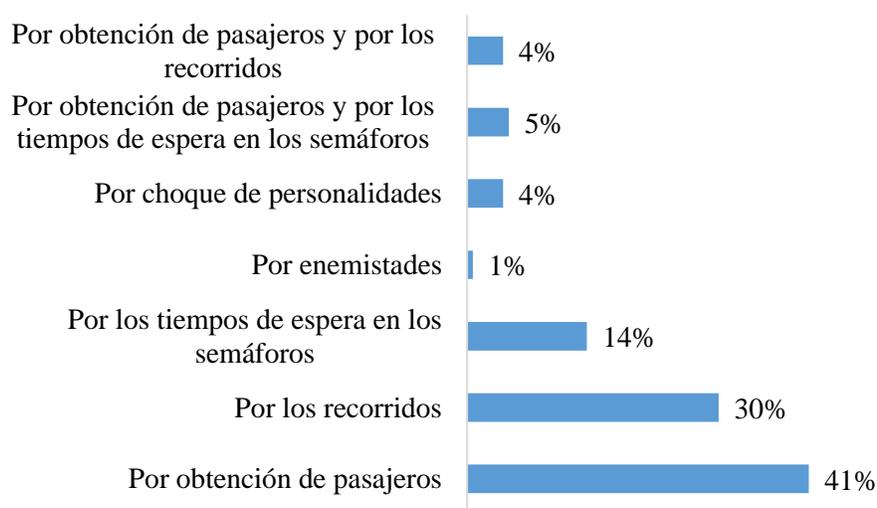


Figura 14. Conflictos de mayor frecuencia entre conductores.

Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

Los conflictos entre las empresas de transporte público urbano, es un tema que genera grandes controversias en la actualidad, es así que tras analizar los datos suministrados por la encuesta aplicada a los conductores de la cooperativa Cootranshacarima y Alfa transportes, se halla que dichos conflictos se regeneran por en primera instancia por la obtención de pasajeros (41%) y en segunda medida por los recorridos (30%), dado que, es mucha la competencia que existe hoy día en la ciudad a raíz del aumento del moto taxismo, de allí, la disputa por quien es quien más pasajeros recoge o toma la ruta con mayor afluencia de personas.

Por otro lado, hay quienes manifiestan que los conflictos que se dan con más frecuencia entre conductores de ambas empresas es debido a los tiempos de espera en los semáforos (14%), aunque, el 5% de estos expresa ser por la obtención de pasajeros y por los tiempos de espera en los semáforos, con lo que se deduce, que dichos conflictos pueden originarse por diversas situaciones, ya que, un 4% de los encuestados coinciden en que se presentan es por el choque de personalidades, mientras que, el 1% indica ser por las enemistades que muchas veces hay entre ellos.

**Tabla 15**

*Razón por la que se origina el conflicto*

<b>Razón por la que se origina el conflicto</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Percepciones diferentes	1	50%
Falta de acuerdo entre las partes	1	50%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla muestra las razones por las cuales se han generado los conflictos entre las cooperativas de transporta de Ocaña. Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

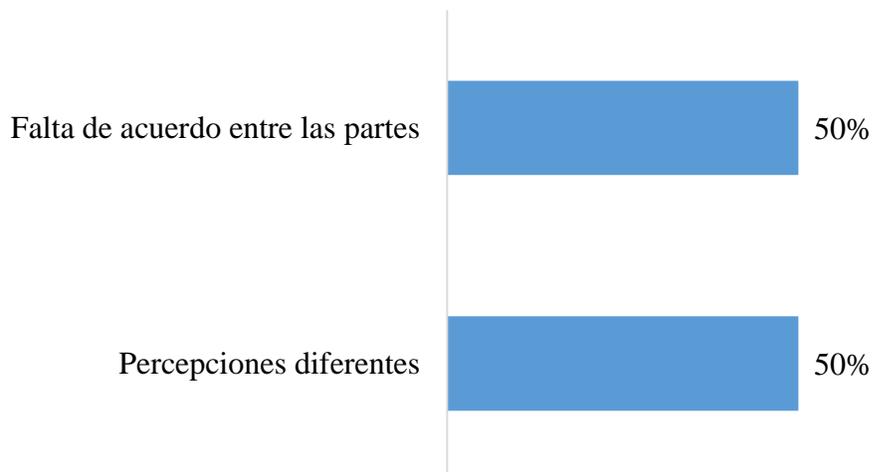


Figura 15. Razón por la que se origina el conflicto.

Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

Según (Fuquen, 2003), una de las razones por la que muchas veces se han generado conflictos entre las empresas, es por la los diversos factores sociales, que en ciertas ocasiones se generan a raíz de aquellas acciones Surgen en el desarrollo de acciones incongruentes, que de alguna u otra forma llegan a producir tensiones, e incluso frustraciones. Por consiguiente, luego de analizar los datos de la encuesta aplicada a los gerentes de las cooperativas de transporte público de Ocaña, aluden que son ocasionados en primer lugar por la falta de acuerdo entre las partes (50%), dando que, la actitud y el comportamiento frente a este no son los adecuados, en segunda instancia, los líderes exponen que es por las percepciones diferentes (50%).

**Tabla 16**

*Factores que generan conflicto en la empresa*

<b>Factores que generan el conflicto en la empresa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Un clima laboral poco apto	2	100%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla presenta los factores que han generado dichos conflictos en las cooperativas de transporte de Ocaña.  
Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

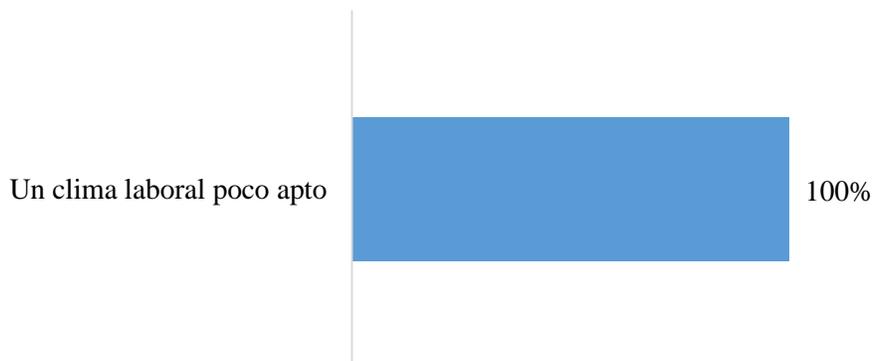


Figura 16. Factores que generan el conflicto en las empresas.

Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

Como se puede ver, en las cooperativas de transporte público en Ocaña el factor que según los gerentes ocasiona dichos conflictos entre los conductores es principalmente por el clima laboral poco apto que existe entre los conductores, situación que de alguna manera les produce insatisfacción, estrés, desmotivación laboral incluso problemas familiares.

En tal sentido, es necesario que tanto gerentes como conductores tengan la capacidad para manejar, gestionar, resolver, administrar y solucionar de la mejor manera tales conflictos, con el fin de que el clima laboral no se vea afectado.

**Tabla 17**

*Efectos del conflicto en los conductores*

<b>Efectos del conflicto en los conductores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Problemas familiares	4	3%
Desmotivación laboral	48	35%
Insatisfacción	10	7%
Estrés	65	47%
Problemas familiares y desmotivación laboral	8	6%
Desmotivación laboral y estrés	2	1%
Insatisfacción y estrés	2	1%
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla muestra los efectos que producen los diferentes tipos de conflicto en los conductores de transporte público de Ocaña. Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

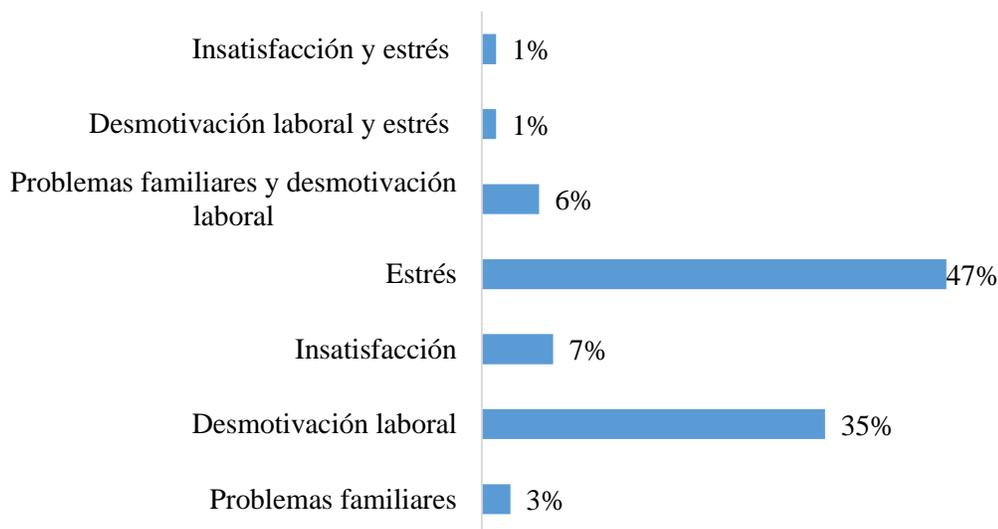


Figura 17. Efectos del conflicto en los conductores.

Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

Luego de analizar los resultados obtenidos por la encuesta aplicada a los conductores de transporte público en Ocaña, se encuentra que son varios los efectos que producen los diferentes conflictos en los cuales se ven envueltos constantemente los conductores de estas empresas, siendo el estrés uno de los principales efectos (47%), de allí, que muchos de los trabajadores manifiesten tener problemas de salud, pues hay que tener presente que este puede llegar a ocasionar también problemas de conducta, dando lugar a comportamientos violentos, absentismo laboral, entre otros aspectos.

Así mismo, algunos de los encuestados indican que a causas de dichos conflictos presentan desmotivación laboral (35%), mientras que, un 7% expresa que les genera insatisfacción, un 6% enuncia que les ocasiona tanto problemas familiares como desmotivación laboral, aunque otros (3%), dicen que les producen problemas familiares, un 1% que insatisfacción y estrés, otro 1% que desmotivación laboral y estrés.

**Tabla 18***Actitud frente al conflicto los gerentes*

<b>Actitud frente al conflicto los gerentes</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Competitiva	1	50%
Colaborativa - Comprometida	1	50%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla presenta las diferentes actitudes que adoptan los gerentes de las empresas de transporte público de Ocaña frente al conflicto. Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

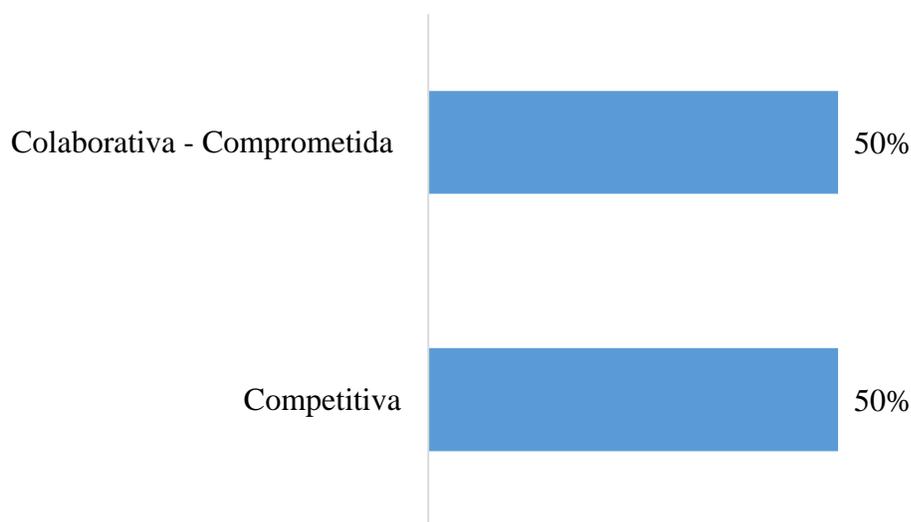


Figura 18. Actitud frente al conflicto los gerentes.

Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

Al momento de presentarse un conflicto las personas e incluso las empresas que se hallan involucradas en estos, suelen ser clasificadas en diferentes grupos según (Fuquen, 2003), dependiendo la postura que adquieran pueden llegar a generar mayores discrepancias, cuestión que en las cooperativas de transporte público de Ocaña no es diferente, pues los gerentes indican que por lo general siempre toman una actitud competitiva (50%), con lo que se deduce que son personas que solo están pensando en obtener beneficios personales a costa de los demás. Aunque, es positivo el hecho de que algunas veces estos tengan una actitud colaborativa y comprometida (50%), ya que, esto indica que buscan la forma de solucionar el conflicto por

medio de la negociación, pero sobre todo que ambas partes están dispuestas a buscar alternativas que les convenga a todos.

**Tabla 19**

*Postura que adoptan los conductores ante el conflicto*

Postura que adoptan los conductores ante el conflicto	Frecuencia	Porcentaje
Pacífica	36	26%
Agresiva	2	1%
Despreocupada	27	19%
Defensiva	70	50%
Colaborativa	4	3%
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla contiene información sobre la postura que adquieren los conductores al momento de presentarse un conflicto. Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

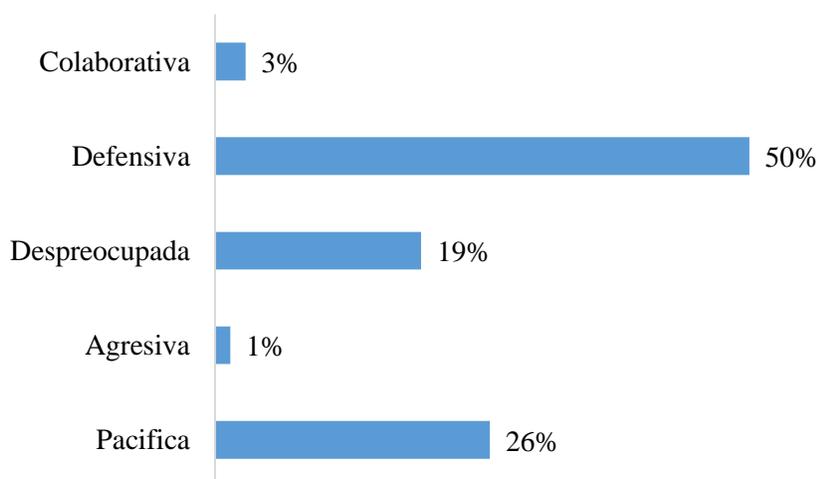


Figura 19. Postura que adoptan los conductores ante el conflicto.

Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

Así como se presentan conflictos de diferente índole, también, existen diversos estilos de comportamientos o posturas que suelen adoptar las personas, los cuales pueden ser: pacíficos, agresivos, despreocupados, defensivos y en ciertos casos colaborativos. Entre tanto, como se puede apreciar en la figura, los conductores del servicio público en Ocaña, tiende a adoptar una actitud más que todo defensiva (50%), es decir, que son personas que no buscan resolver el

conflicto de una manera tranquila, al contrario, asumen una postura de persuasión con el otro, para lograr de alguna forma mantener sus aspiraciones sobre las de los demás.

Sin embargo, algunos de los encuestados manifiestan adoptar una postura más bien pacífica a la hora de presentarse un conflicto (26%), aquella en la que aun sabiendo que no es correcto lo que se está haciendo dejan que el adversario tenga la razón, para evitar entrar en discusiones, mientras que otros adquieren una actitud despreocupada (19%), contrario a un 3% que indica ser más colaborativo al momento de presentarse un conflicto, aunque un 1% alude adoptar una postura agresiva.

**4.3.1 Diagnóstico situacional.** Los conflictos, son un tema que genera grandes controversias debido que persisten tanto en factores sociales como empresariales, los cuales, suelen generarse principalmente a partir del desarrollo de acciones incompatibles entre los individuos; es por esta razón, que para lograr dar una solución concertada, es conveniente que los involucrados analicen cada uno de los componentes de éste, es decir, las partes del conflictos, el proceso, los asuntos el problema y los objetivos, para de esta manera clarificar y estructurar mejor el problema (Fuquen, 2003).

Partiendo de lo anterior, es de anotar que las cooperativas de transporte público de Ocaña, los conflictos que se presentan con mayor frecuencia entre estas son por la competencia de rutas, situación que se produce debido que no todas tienen la misma afluencia de pasajeros, de ahí, que al momento de reunirse los directivos para establecer los horarios en que circulan por ciertos sectores de la ciudad se presenten discrepancias entre estos y los conductores, incluso los

conflictos que se dan más a menudo entre conductores es por la obtención de pasajeros y los recorridos.

Sin embargo, el hecho de que muchas veces no se les dé el manejo adecuado a dichos conflictos, es lo que conlleva a que se presenten actitudes de ganar-ganar, defensivas, evasivas, despreocupada pacífica etc., originadas por la falta de acuerdo entre las partes o por percepciones diferentes, que sujeto a un clima laboral poco apto, son las cuestiones que conllevan a que se produzcan ciertos niveles de estrés, insatisfacción, desmotivación y hasta problemas familiares, en los conductores de dichas cooperativas. Entre tanto, es de resaltar el hecho de que algunos de los conductores y los gerentes adquieran una actitud un poco más comprometida y colaborativa frente al conflicto, permitiendo buscar alternativas de solución que les convenga a todos los implicados.

#### **4.4 Determinación de los mecanismos de negociación para resolución de conflictos en las empresas de transporte público**

**Tabla 20**

*Principios empleados para resolver conflictos*

<b>Principios empleados para resolver conflictos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Afronta el conflicto e intenta resolverlo - Tratar a la otra parte con respeto y educación	1	50%
Analiza tus fallos - Explica sus opiniones y establece los puntos de unión	1	50%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**Nota:** la tabla presenta información sobre los principios que han empleado los gerentes de las empresas de transporte público de Ocaña. Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

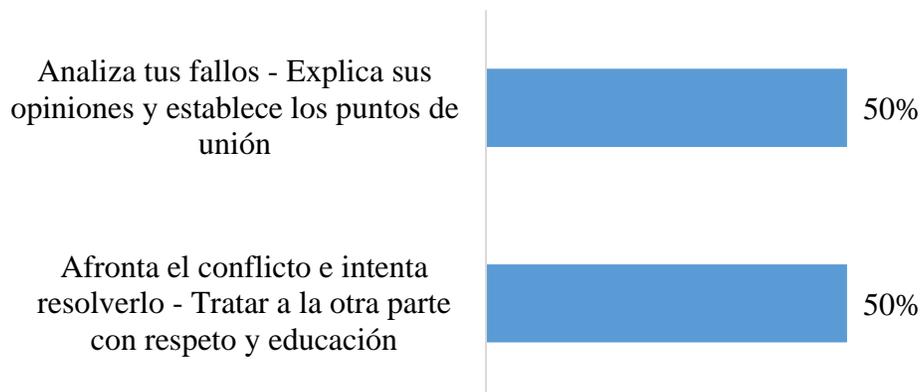


Figura 20. Principios empleados para resolver conflictos.

Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

El saber manejar y abordar adecuadamente los principios dentro de un conflicto es sumamente importante, ya que, puede convertirse hasta en un motor de desarrollo para la institución, por lo que es de resaltar el hecho de que los gerentes de las cooperativas de transporte público de Ocaña, cuando surgen los conflictos no solo afrontan el conflicto e intentan resolverlo, sino que además, tratan a la otra parte con respeto y educación (50%), con lo que demuestran que están adoptando una actitud comprometida, incluso están empleado principios para analizar sus fallos y explicar sus opiniones, además, de establecer los puntos de unión.

**Tabla 21**

*Mecanismos empleados para resolver conflictos*

Mecanismos empleados para resolver conflictos	Frecuencia	Porcentaje
La negociación - La mediación - El acuerdo	1	50%
El diálogo	1	50%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**Nota:** la tabla anterior contiene información sobre los mecanismos empleados por los gerentes de las cooperativas de transporte público de Ocaña para resolver conflictos. Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

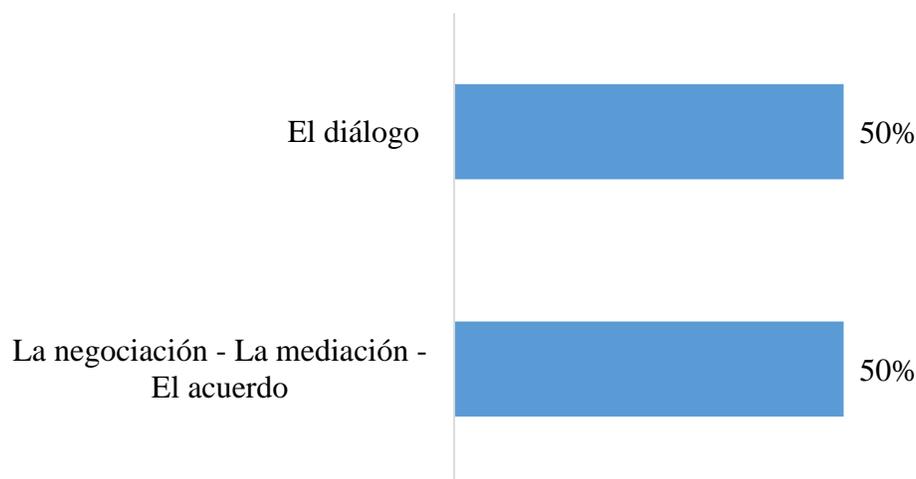


Figura 21. Mecanismos empleados para resolver conflictos.

Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta a los gerentes de las cooperativas de transporte público urbano de Ocaña, se logra hallar que uno de los mecanismos que más emplean para la resolución de conflictos es el diálogo (50%), proceso en el cual, con la ayuda de otra persona, es decir, un tercero que actúa como facilitador en la solución de conflicto es lo que los ha ayudado considerablemente según los encuestados.

Aunque, el otro 50% restante manifiesta haber realizado acuerdos, donde tras evaluar las ideas y opiniones de cada parte se han logrado construir nuevas, en las que se benefician todos logrando así resolver pacíficamente la situación, donde por medio de la mediación, a través de la cual se da solución de una manera no violenta a los conflictos que se generan entre las empresas, en ese sentido, hay que anotar que tanto la mediación como la negociación suelen ser muy similares, de allí que, este sea otro de los mecanismos empleados por los gerentes de las cooperativas de transporte de Ocaña.

**Tabla 22***Resultados al emplear mecanismos de negociación*

<b>Resultados al emplear mecanismos de negociación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Buenos	2	100%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla contiene información sobre los resultados obtenidos al momento de emplear los mecanismos de negociación por los gerentes en las cooperativas de transporte público. Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.



Figura 22. Resultados al emplear mecanismos de negociación.

Fuente: Autores del proyecto, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

De acuerdo con (Fuquen, 2003), las diferentes alternativas de resolución de conflictos que existen, son los gestores principales dentro de toda esta situación, ya que, no solo permiten generar cambios pro-positivos y proactivos, sino que además, facilitan a los individuos tener un bienestar mutuo. Partiendo de este supuesto, y luego de analizar los resultados de la encuesta, se logra determinar que los mecanismos de negociación que han sido empleados por los gerentes de las cooperativas de transporte público de Ocaña si han sido buenos, con lo que se deduce, que si dentro de dichas empresas se busca la manera de solucionar los problemas que se presentan continuamente a través del diálogo y la negociación es posible llegar a acuerdos mucho más fructíferos para todos.

**4.4.1 Diagnóstico situacional.** Como se ha mencionado en apartados anteriores, los conflictos son situaciones que se presentan por el desarrollo de acciones incompatibles, por este motivo, cuando no se adquieren los conocimientos y herramientas prácticas para prevenirlos y afrontarlos de una manera constructiva, es casi imposible dar soluciones acertadas.

Por consiguiente, el establecimiento de mecanismos de negociación para la resolución de conflictos, contribuye a mantener un ambiente sano, de allí, que los gerentes de las cooperativas de transporte público de Ocaña, a la hora de presentarse un conflicto no solo emplean principios para afrontar y resolver el conflicto, sino que además, manejan un vínculo de respeto y educación; cuestiones que fortalecen tanto los procesos internos como externos de las cooperativas, que ligados a mecanismos como la negociación, mediación, el acuerdo y diálogo, han hecho que en dichas instituciones los conflictos sean resueltos de manera pacífica.

#### **4.5 Estrategias propuestas para el fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales y los conflictos en las empresas de transporte público**

A continuación, se presenta un plan estratégico, a través del cual los gerentes de las cooperativas de transporte público de Ocaña, pueden mejorar tanto sus relaciones interinstitucionales como los conflictos que frecuentemente se presentan entre ellas.

**Tabla 23**  
*Plan estratégico*

Objetivo general: <b>Fortalecer las relaciones interinstitucionales y los conflictos entre las cooperativas de transporte.</b>					
<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>
Plan de capacitación sobre resolución de conflictos	Fortalecer las relaciones interpersonales	Nº total capacitados / Nº total colaboradores	Menos de seis meses	-Papelería	Jefe de recurso humano- gerente
Plan de capacitación sobre comunicación				-Capacitador	
Generar espacios de esparcimientos, actividades lúdicas y recreativas	Mejorar las relaciones socio-laborales	Nº de actividades lúdica-recreativas	Un año	-Equipos de oficina	Jefe de recurso humano- gerente
				-Recursos físicos	
Crear una red virtual para hacer conexión de ruta y servicios (clúster)		Nº de encuentros realizados / Nº de encuentros planeados		-Refrigerios	
				-Pagos administrativos	
				-Gastos adicionales	
		Nº conexiones establecidas / Nº conexiones programadas	Un año	-Ingeniero	A quien corresponda
				-Equipos de oficina	
				-Recursos tecnológicos	
Recibir asesoría y consultoría externa para conciliar problemas de tipo institucional	Mantener una relación de colaboración y diálogo permanente	Nº asesorías – consultorías realizadas / Nº asesorías – consultorías planteados	Seis meses	-Papelería	Jefe de recurso humano- gerente
				-Capacitador	
				-Equipos de oficina	
				-Recursos físicos	
Crear un protocolo sobre prácticas de movilidad de acuerdo a la ley	Reducir los conflictos entre los conductores del servicio público	Informe de gestión	Menos de seis meses	-Papelería	A quien corresponda
				-Equipos de oficina	
Recibir acompañamiento de instituciones educativas para mejorar el clima organizacional de tipo externo “Todos somos transporte”	Estandarizar los procesos entre las instituciones	Informe de gestión	Un año	-Papelería	A quien corresponda
				-Capacitador	
				-Equipos de oficina	
				-Recursos físicos	
Crear programas de bienestar laboral mediante “campeonatos deportivos, culturales y sociales”	Mejorar el clima laboral entre las instituciones	Nº de programas realizados / Nº de programas planeados	Un año	-Refrigerios	Jefe de recurso humano- gerente
				-Pagos administrativos	
				-Gastos adicionales	

**Nota:** La tabla presenta información sobre las diferentes estrategias propuesta a las empresas de transporte público de Ocaña para fortalecer las relaciones y los conflictos interinstitucionales. Fuente: Autores del proyecto.

## Capítulo 5. Conclusiones

Partiendo de los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta a los gerentes de las cooperativas de transporte público de Ocaña, Cootranshacaritama y Alfa Transportes, así como, de la encuesta realizada a los conductores de busetas y taxis de dichas empresas, se logra identificar que las relaciones interinstitucionales entre estas es buena, ya que al momento de tomar una decisión que pueda afectar o vincular a alguna de las otras cooperativas se tiene en cuenta su opinión, de igual manera, son empresas que pese a las discrepancias que se presentan en ocasiones, manejan alianzas o convenios, entre ellas, con la alcaldía e instituciones educativas para el servicio de transporte escolar, generando que exista un vínculo de unión y cooperación.

Por otro lado, a partir de la caracterización, se halla que las cooperativas de transporte público de Ocaña, son empresas que llevan en el mercado hasta más de 40 años, tiempo que no solo les ha servido para crecer y desarrollarse, sino también, para obtener un mejor posicionamiento, siendo esta una de las razones por las que conservan más de 40 colaboradores, quienes por lo general están entre los 33 y 40 años de edad, viven en unión libre y poseen un nivel de educación de básica secundaria, personal que se distribuye en las busetas y taxi; conductores, que aun cuando las cooperativas manejan contratos ocasionales, algunos llegan a tener hasta más de 4 años en esta labor.

De igual forma, tras evaluar los diferentes tipos de conflictos que se generan con más frecuencia entre las empresas de transporte público de Ocaña, se encontró que, estos son originados principalmente por la competencia de rutas, determinación de horarios y diferencia

entre socios, aunque en ocasiones entre los conductores de dichas cooperativas, se dan tanto por la obtención de pasajeros como por los recorridos, situaciones generadas en primer lugar por la falta de negociación, y en segundo lugar por percepciones diferentes, que ligadas a un clima laboral poco apto, han conducido a que tanto las empresa como los conductores adopten una actitud competitiva y despreocupada a la hora de presentarse un conflicto.

Finalmente, se concluye que los gerentes y conductores han sabido emplear los mecanismos de negociación, pues al darse un conflicto, antes que nada, escuchan los puntos de vista que tienen los otros por los cuales se originó, lo afrontan e intentan resolverlo, manteniendo siempre un marco de respeto y educación con la otra persona, de allí que, el diálogo sea uno de los principales mecanismos empleados en las cooperativas de transporte público de la ciudad. Por último, se presenta un plan estratégico el cual posee una serie de estrategias que van encaminadas a fortalecer las relaciones interinstitucionales y disminuir los conflictos en las cooperativas de transporte público en Ocaña.

## Capítulo 6. Recomendaciones

El tener buenas relaciones interinstitucionales, es fundamental para forjar lazos empresariales, a través de los cuales, sea posible crear no solo alianzas o convenios, sino también, una adecuada comunicación, pues hay que tener presente que cuando se mantiene un clima laboral apto entre las organizaciones, es posible alcanzar los objetivos. Es por esta razón, que se sugiere a las cooperativas de transporte público de Ocaña, trabajar mancomunadamente, en la construcción de acuerdos y sinergias que permitan tener un mayor desarrollo y competitividad institucional.

De igual manera, es conveniente que los gerentes de la cooperativa Cootranshacaritama y Alfa Transportes, al momento de presentarse un conflicto no solo tengan conocimiento sobre las alternativas de solución, como: la negociación, la mediación, la conciliación y el arbitramento, que pueden ser empleadas para resolver de una manera más fácil y eficaz un conflicto, así mismo, es necesario que tanto los gerentes como los conductores adquieran una postura colaborativa y comprometida para evitar llegar a instancias legales.

Finalmente, se recomienda a las cooperativas de transporte público de Ocaña implementar el plan estratégico propuesto, ya este les permite mejorar las relaciones y conflictos interinstitucionales, ya que, en este se plantean estrategias enfocadas no solo al fortalecimiento de las relaciones socio-laborales, sino también, sobre los mecanismos que se pueden utilizar para mantener una actitud de colaboración y diálogo permanente entre las instituciones, así mismos, brinda pautas sobre qué acciones realizar para reducir los conflictos entre los conductores del servicio público a fin de mejorar el clima laboral entre las cooperativas.

## Referencias

- Abando, J. R. (1984). *Elementos de la microeconomía*. Recuperado el 2019, de [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=62gNCThG6EwC&oi=fnd&pg=PA11&dq=microeconom%C3%ADa+oferta&ots=Jd3zGbA7S-&sig=u\\_7YnHjPuGyZUFIBiElXGueckh8&redir\\_esc=y#v=onepage&q=microeconom%C3%ADa%20oferta&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=62gNCThG6EwC&oi=fnd&pg=PA11&dq=microeconom%C3%ADa+oferta&ots=Jd3zGbA7S-&sig=u_7YnHjPuGyZUFIBiElXGueckh8&redir_esc=y#v=onepage&q=microeconom%C3%ADa%20oferta&f=false)
- Arias, J. (1920). *Ferrocarriles en Colombia 1836-1930*. Recuperado el 2019, de Banrepcultural: <http://www.banrepcultural.org/biblioteca-virtual/credencial-historia/numero-257/ferrocarriles-en-colombia-1836-1930>
- Baena, E., Sánchez, J. J., & Montoya Suárez, O. (12 de 2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Revista ciencia* (23), 61-67. Obtenido de <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/7385/4397>
- Bedoya, L. (2016). *La importancia de las alianzas y convenios de colaboración de Juanajoato Tecno Parque*. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2747/Bedoyaleidi2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bosch, A. (1945). Historia de los Estados Unidos. En A. Bosch, *Historia de los Estados Unidos* (págs. 213-235). Recuperado el 2019, de <https://www.caja-pdf.es/2013/04/22/16-bosch-aurora-historia-de-estados-unidos-p-213-235/16-bosch-aurora-historia-de-estados-unidos-p-213-235.pdf>
- Calderón, P. (2009). Teoría de conflictos de Johan Galtung. *Paz y conflicto*, 2. Recuperado el 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/2050/205016389005.pdf>

Clavijo, U. A., & Lopéz, Y. (2015). *Repositorio UFPSO*. Obtenido de

<http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/973/1/27823.pdf>

Código del comercio. (04 de 09 de 2014). *Leyes.co*. Obtenido de

[https://leyes.co/codigo\\_de\\_comercio/1618.htm](https://leyes.co/codigo_de_comercio/1618.htm)

Código Nacional de tránsito. (06 de 08 de 2002). *SimBogotá*. Obtenido de

[https://www.simbogota.com.co/pdf/Leyes/2012\\_Codigo\\_Nacional\\_de\\_Transito.pdf](https://www.simbogota.com.co/pdf/Leyes/2012_Codigo_Nacional_de_Transito.pdf)

Couso, R. P. (2005). *Servicio al cliente* (1 ed.). España: Ideas propias. Recuperado el 2019, de

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=3hovRPM1Di0C&oi=fnd&pg=PT9&dq=servicio+al+cliente&ots=PmFt0d4fjK&sig=awDmhXq1P96s6ngMcUNHcguMILk#v=onepage&q=servicio%20al%20cliente&f=false>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (10 de 01 de 1989). *Función pública*.

Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=9211>

El espectador. (2017). *¿Qué le falta al transporte en Colombia para mejorar su competitividad?*

Recuperado el 2019, de El espectador: <https://www.elespectador.com/economia/que-le-falta-al-transporte-en-colombia-para-mejorar-su-competitividad-articulo-713518>

El espectador. (2018). *A caballo o en Transmilenio: una mirada a la historia del transporte en*

*Bogotá*. Recuperado el 2019, de El espectador:

<https://www.elespectador.com/noticias/bogota/caballo-o-en-transmilenio-la-historia-del-transporte-en-bogota-en-fotos-articulo-815553>

El informador. (11 de 10 de 2017). *Transporte público, una historia en desarrollo*. Recuperado

el 2019, de El informador: <https://www.informador.mx/jalisco/Transporte-p%C3%BAblico-una-historia-en-desarrollo-20171010-0164.html>

- Escobar, J. P. (06 de 07 de 1991). *Procuraduría*. Obtenido de [https://www.procuraduria.gov.co/guiamp/media/file/Macroproceso%20Disciplinario/Constitucion\\_Politica\\_de\\_Colombia.htm](https://www.procuraduria.gov.co/guiamp/media/file/Macroproceso%20Disciplinario/Constitucion_Politica_de_Colombia.htm)
- Escuelas económicas. (2018). *Enciclopedia Financiera*. Recuperado el 2019, de <https://www.encyclopediainanciera.com/teoriaeconomica/economia-neoclasica.htm>
- Fuquen, M. (2003). Los conflictos y las formas alternativas de solución. *Revista Tabula Rasa* (1), 265-278. doi:<https://www.redalyc.org/pdf/396/39600114.pdf>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración* (42). Recuperado el 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Garrido, C. (2016). *La gestión del conflicto en las organizaciones*. Recuperado el 2019, de Universidad Internacional de Andalucía: [https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/3593/0719\\_Leon.pdf?sequence=3](https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/3593/0719_Leon.pdf?sequence=3)
- Guardia, N. (2009). *Lenguaje y Comunicación*. Recuperado el 2019, de unpan1: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan040441.pdf>
- Gutiérrez, A. (2005). *XIII congreso latinoamericano de transporte público y urbano*. Recuperado el 2019, de <http://filo.uba.ar>: <http://filo.uba.ar/contenidos/investigacion/institutos/geo/ptt/GutierrezClatpu05.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2004). Metodológica de la investigación. En R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado, & P. Baptista Lucio, *Metodología de la investigación* (pág. 533). México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38911499/Sampieri.pdf?AWSAcces>

sKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1551488872&Signature=W89jL4hjm  
4SJKg%2BYsEOAsu4CtxI%3D&response-content-  
disposition=inline%3B%20filename%3DSampieri.pdf

La opinión. (2015). *Historia, cultura y tradición', exposición de la Ocaña antigua*. Recuperado el 2019, de La opinión: <https://www.laopinion.com.co/cultura/historia-cultura-y-tradicion-exposicion-de-la-ocana-antigua-103935#OP>

La opinión. (2016). *El histórico cable aéreo que conectaba al sector Gamarra-Ocaña*. Recuperado el 2019, de La opinión: <https://www.laopinion.com.co/region/el-historico-cable-aereo-que-conectaba-al-sector-gamarra-ocana-113080#OP>

La Vanguardia. (5 de Marzo de 2010). *El conflicto del transporte público urbano*. Recuperado el Mayo de 2019, de <https://www.vanguardia.com/opinion/editorial/el-conflicto-del-transporte-publico-urbano-DBVL55243>

León, C. (2015). *Gestión del conflicto en las organizaciones complejas*. Recuperado el Mayo de 2019, de [https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/3593/0719\\_Leon.pdf?sequence=3](https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/3593/0719_Leon.pdf?sequence=3)

López, M. (24 de 09 de 2018). *BBC*. Obtenido de News Mundo:  
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-45632196>

López, S. (14 de Agosto de 2016). *Tipos de contratos laborales*. Obtenido de  
<https://www.colconectada.com/tipos-contratos-laborales/>

Ministerio de transporte. (02 de 2005). *Caracterización del Transporte en Colombia*. Obtenido de Mintransporte:  
[https://www.mintransporte.gov.co/publicaciones/346/bases\\_de\\_datos/descargar.php?id=4](https://www.mintransporte.gov.co/publicaciones/346/bases_de_datos/descargar.php?id=4)

Nieto, C. E. (2011). El ferrocarril en Colombia y la búsqueda de un país. *Apuntes*, 62-75.

Recuperado el 2019, de El ferrocarril en Colombia, la búsqueda de un país.:

<http://www.scielo.org.co/pdf/apun/v24n1/v24n1a05.pdf>

Obregón, S. A., & Betanzo, E. (01-04 de 2015). *redalyc*. Obtenido de Análisis de la movilidad urbana de una ciudad media mexicana, caso de estudio: Santiago de:

<http://www.redalyc.org/pdf/111/11132816004.pdf>

Obregón, S., & Betanzo, E. (Enero-abril de 2015). *Redalyc*. Obtenido de economía, sociedad y territorio: <http://www.redalyc.org/pdf/111/11132816004.pdf>

OIT. (2013). *Sistemas de resolución de conflictos laborales: Directrices para la mejora del rendimiento*. Recuperado el 5 de Mayo de 2019, de

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---)

[dialogue/documents/publication/wcms\\_337941.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_337941.pdf)

Osorio, S. (2012). Conflicto, Violencia y Paz: Un acercamiento científico, filosófico y bioético.

*Revista Latinoamericana de Bioética*. Recuperado el 2012, de

<https://www.redalyc.org/pdf/1270/127025833006.pdf>

Raffino, M. (2019). *¿Qué es un diagnóstico?* Recuperado el 2019, de Concepto. De:

<https://concepto.de/diagnostico/>

Real Academia Española. (2019). *RAE*. Recuperado el 2019, de

<https://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=interinstitucional>

Regimen Legal de Bogotá. (29 de 12 de 1989). *Alcaldía mayor de Bogotá*. Obtenido de

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3426>

Romero, S. (2003). *Teoría del conflicto social*. Obtenido de [http://abacoenred.com/wp-](http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2015/10/Teor%C3%ADa-del-conflicto-social-ASOPDES-2003.pdf)

[content/uploads/2015/10/Teor%C3%ADa-del-conflicto-social-ASOPDES-2003.pdf](http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2015/10/Teor%C3%ADa-del-conflicto-social-ASOPDES-2003.pdf)

- Sánchez, M., & Trillos, K. (2016). *Evaluación del impacto financiero que genera el transporte informal en las empresas del transporte urbano en Ocaña*. Recuperado el 2019, de Repositorio:  
<http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/1206/1/28797.pdf>
- Sergueyevna, N., & Mosher, E. L. (09 de 2013). Teorías motivacionales desde la perspectiva de comportamiento. *Negotium*, 9, 26. Obtenido de  
<https://www.redalyc.org/pdf/782/78228464001.pdf>
- Suarez, J., & Ibarra, S. (2002). *La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial*. Recuperado el 2019, de Uvadoc.uva.es:  
<http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/19783/1/AEEE-2002-15-teoria-recursos-capacidades.pdf>
- Universidad Católica Boliviana San Pablo. (2007). Origen y desarrollo de la administración. *Perspectivas* (20), 45-54. Recuperado el 2019, de  
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331004.pdf>
- Valbuena, F. (1977). TEORÍA INSTITUCIONAL Y POLÍTICA. En F. V. Fuente. Madrid.  
Recuperado el 03 de 09 de 2019, de <http://www.fgbueno.es/edi/val/fvtgi14.pdf>
- Villafuerte, D. B. (2008). *LA INVERSIÓN EXTRANJERA Y EL SUBDESARROLLO DEL PERÚ 1990-2000*. Perú. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/414/#indice>
- Wilhelm, G., Ramírez, F., & Sánchez, M. (01-11 de 2009). *REdalyc*. Obtenido de Razón y Palabra: <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520478017.pdf>

# Apéndices

**Apéndice A.** Modelo de encuesta dirigida a los gerentes de las empresas de transporte público de Ocaña, Norte de Santander.

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Objetivo de la encuesta:** Diagnosticar las relaciones y los conflictos interinstitucionales de las empresas de transporte público de Ocaña, Norte de Santander.

**I. Caracterización.**

Nombre de la empresa	
Tiempo que lleva en el cargo	Menos de un año___ De 1 a 2 años___ Mas de 2 años___
Años de funcionamiento	De 10 a 20 años ___ De 21 a 30 años___ De 31 a 40 años___ Más de 40 años___
Numero de colaboradores	De 10 a 20 ___ De 21 a 30___ De 31 a 40___ Más de 40___
Número de taxis (colectivos) que posee la empresa	De 10 a 20 ___ De 21 a 30___ De 31 a 40___ Más de 40___
Cantidad de busetas que posee la organización	De 10 a 20 ___ De 21 a 30___ De 31 a 40___ Más de 40___

**II. Relaciones interinstitucionales.**

1. ¿Tiene la cooperativa algún tipo de alianza o convenio con alguna institución?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

**De ser afirmativa su respuesta pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la tercera.**

2. Con cuales de las siguientes instituciones mantiene convenio.

ENTIDAD	SI	NO	Tipo de alianza
Empresas de transporte público			
Alcaldía municipal			
Gobernación			
Instituciones educativas			
Otra ¿Cuál?			

3. ¿Cómo es su relación con las demás empresas de servicio de transporte público de Ocaña?

Muy buena \_\_\_ Buena \_\_\_ Regular \_\_\_ Mala \_\_\_ Muy mala \_\_\_

4. ¿Al momento de tomar una decisión que pueda afectar o vincular a alguna de las otras cooperativas de transporte se tiene en cuenta su opción?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

¿Porque? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

### III. Tipos de conflictos

1. ¿Cuáles conflictos se presentan con más frecuencia entre las empresas?

___ Competencias por las rutas	___ De intereses
___ Establecimiento de tarifas	___ De liderazgo y poder
___ Determinación de los horarios	___ Legales
___ Por contrataciones estatales	___ Económicos
___ Diferencias entre socios	

Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

2. Razones por las cuales se han generado los conflictos entre las empresas.

\_\_\_ Percepciones diferentes  
 \_\_\_ Falta de acuerdo entre las partes  
 \_\_\_ Mala comunicación entre los gerentes  
 \_\_\_ Falta de diálogo  
 \_\_\_ Roces entre los directivos

3. ¿Qué ha generado dichos conflictos en la empresa?

\_\_\_ Una actitud hostil entre el personal  
 \_\_\_ Un clima laboral poco apto  
 \_\_\_ Tensión entre los miembros de la cooperativa  
 \_\_\_ Reducción en la cooperación entre el personal  
 \_\_\_ Generación de juicios erróneos

4. ¿Qué actitud adopta usted frente al conflicto?

- Competitiva
- Evasiva
- Colaborativa
- Comprometida
- Complaciente

#### **IV. Mecanismos de negociación.**

1. ¿Cuáles de los siguientes principios ha empleado usted para resolver los conflictos?

- Afronta el conflicto e intenta resolverlo
- Analiza tus fallos
- Tratar a la otra parte con respeto y educación
- Explica sus opiniones y establece los puntos de unión
- Es empático con la otra parte y entiende su postura
- Evita la confrontación

2. ¿Qué mecanismos ha empleado usted para resolver los conflictos?

- La negociación
- La mediación
- El diálogo
- Acudir a los tribunales
- El acuerdo

3. ¿Qué resultados ha obtenido al emplear este tipo de mecanismos de negociación?

Excelentes\_\_\_ Buenos\_\_\_ Regulares\_\_\_ Malos\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

**Apéndice B.** Modelo de encuesta dirigida a los conductores de busetas y taxis de las empresas de transporte público de Ocaña, Norte de Santander.

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Objetivo de la encuesta:** Diagnosticar las relaciones y los conflictos interinstitucionales de las empresas de transporte público de Ocaña, Norte de Santander.

Edad	Menos de 18 años___ Entre 18 y 25 años___ Entre 26 y 32 años___ Entre 33 y 40 años ___ Entre 41 y 48 años___ Mas de 49 años ___
Estado civil	Soltero___ Casado___ En unión libre___ Viudo___ Divorciado___
Nivel de educación	___Básica primaria ___Básica secundaria ___Técnico ___Tecnólogo ___Profesional ___Ninguno
Tipo de contrato	___A término fijo ___Indefinido (Puede terminar en cualquier momento) ___Ocasional ___Por obra o labor (Terminará cuando el tiempo acordado llegue) ___Verbal
Tipo de vehículo que maneja	Buseta___ Taxi___
Tiempo que lleva como conductor	Menos de un año___ De 1 a 2 años___ De 3 a 4 años___ Más de 4 años___

1. ¿Cómo es su relación con los conductores de las otras empresas?

Excelente\_\_\_ Buena\_\_\_ Regular\_\_\_ Mala\_\_\_

2. ¿Qué conflictos considera se presentan con más frecuencia entre conductores?

Por obtención de pasajeros\_\_\_\_

Por los recorridos\_\_\_\_

Por los tiempos de espera en los semáforos \_\_\_\_

Por enemistades\_\_\_\_

Por choque de personalidades\_\_\_\_

3. ¿Qué efectos produce en usted este tipo de conflictos?

Problemas familiares\_\_\_\_

Desmotivación laboral\_\_\_\_

Insatisfacción\_\_\_\_

Estrés\_\_\_\_

Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

4. ¿Qué postura adquiere usted a la hora de presentarse un conflicto?

Pacífica\_\_\_\_ Agresiva\_\_\_\_ Despreocupada\_\_\_\_ Defensiva\_\_\_\_ Colaborativa\_\_\_\_

**MUCHAS GRACIAS.**