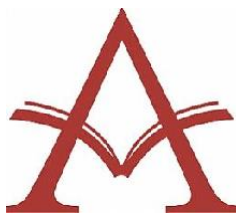


**UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS**



**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**LA METODOLOGÍA PENSAMIENTO DEL DISEÑO  
(DESIGN THINKING) EN EL COMPORTAMIENTO DE  
LOS EQUIPOS DE TRABAJO DEL SERVICIO  
TRIBUTARIO DEL PERÚ, 2020 - 2021**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE DOCTOR EN  
ADMINISTRACION**

**AUTOR:**

**CABEZUDO CERPA MARGARITA GUMERCINDA  
CÓDIGO ORCID: 0000-0003-2844-7106**

**ASESOR:**

**Dr. RODAS SERRANO VIRGILIO WILFREDO  
CÓDIGO ORCID: 0000-0002-4111-3525**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y  
DESARROLLO INSTITUCIONAL**

**LIMA, PERÚ**

**2022**

## **Dedicatoria**

En agradecimiento al Padre Celestial por escuchar mis oraciones, en Memoria de Jorge y Julia mis padres amados, a mi familia: Victoria Cabezudo, Modesta Cerpa, María Elena, Rosa Amelia, Adriana Pierina, César Augusto y Javier Manuel, a todos ellos les dedico mi tesis, agradeciéndoles su comprensión, apoyo y perseverante disposición.

## **Agradecimiento**

En este acto solemne ofrezco mi agradecimiento especial a nuestro Rector Magnífico Dr. Augusto Hipólito Blanco Falcón, por inspirar en los doctorandos pensamientos de superación, perseverancia, disciplina y esfuerzo.

Mi sincero agradecimiento a la presidenta de la Universidad Peruana de las Américas Lic. Lastenia Fernández Pérez, por su visión innovadora del sistema de educación superior, a la Lic. Sabina Quispe Baez, por su empatía y su buena voluntad en todo lo que aporta. Así como, a cada uno de los integrantes de los equipos de estudio del Doctorado en Administración; excelentes profesionales, con quien tuve el honor de compartir horas de estudio y juntos lograr superar las expectativas con óptimos resultados, a todos muchas gracias por su conocimiento, experiencia y motivación mutua. ¡Unidos somos más fuertes!

## Reconocimiento

Mi gratitud a nuestro apreciado Vicerrector Dr. Aarón Oyarce Yuzzelli, un magnifico profesional gracias por su empatía y altruismo, a nuestro distinguido Director de Posgrado Dr. William Peter Angulo Pomiano, por enseñarnos que el esfuerzo es el éxito del mañana, en especial a nuestro mentor el apreciado Dr. Maximiliano Carnero Andía, por compartir su *studium scientiae investigationis* y enseñarnos a ponerle buena voluntad al asumir retos, que el éxito se logra con conocimiento, experiencia, esfuerzo y dedicación; mi agradecimiento a mi asesor de tesis el Dr. Virgilio Wilfredo Rodas Serrano por enseñarme que en los detalles se esconde gran conocimiento y estos son la esencia de la ciencia. Finalmente, mi gratitud, al staff de doctores docentes de Posgrado de la Universidad Peruana de Las Américas, a todos ustedes mi respeto y gratitud.

## Resumen

La investigación cuyo tema es: La Metodología Pensamiento de Diseño (*Design Thinking*) en el Comportamiento de los Equipos de Trabajo del Servicio Tributario del Perú, 2020 - 2021, es una propuesta de innovación, para ayudar a los equipos de trabajo, a adaptarse a la dinámica de los cambios de una manera inteligente sobre los retos y dificultades que se presentan en el día a día. Así tenemos que la cultura de la innovación es clave para lograr el cambio en la mentalidad de las personas.

En ese sentido, se requieren colaboradores empoderados, proactivos y empáticos, que posean inteligencia emocional, que estén dispuestos a servir con compromiso ético profesional y dispuestos a observar, escuchar y diseñar soluciones a los problemas y dificultades que surgen en los equipos de trabajo. Así pues, la investigación buscó precisamente determinar, identificar y medir aquellos factores que se encontraban afectando el comportamiento en los equipos por problemas generados por el aislamiento y la nueva convivencia social ceñidos al control de la administración tradicional.

Dentro de este contexto, buscamos el cambio, con la propuesta de innovación que trae la metodología del Pensamiento del Diseño (*Design Thinking*) para dar libertad a la creatividad, que permite facilitar la colaboración y alentar la toma de decisiones, para lograr esto se necesita un buen clima laboral, donde los colaboradores puedan sentirse libres y dispuestos a hacer un cambio de mentalidad para diseñar las mejores ideas y resolver los problemas. Lo que nos conllevó a la descripción del problema general: ¿En qué medida la

metodología Pensamiento del Diseño (*Design Thinking*), incide en el comportamiento de los equipos de trabajo del servicio tributario del Perú?

En ese mismo contexto, nace el objetivo general de la investigación: Determinar en qué medida la Metodología Pensamiento de Diseño (*Design Thinking*) incide en el Comportamiento de los Equipos de Trabajo del Servicio Tributario del Perú. En relación, al tema de investigación, nos hemos planteado como hipótesis general: La Metodología Pensamiento del Diseño (*Design Thinking*), incide significativamente sobre el Comportamiento de los Equipos de Trabajo del Servicio Tributario del Perú.

Cabe señalar, que el tipo de investigación es aplicada, el diseño de la investigación es: transversal utilizamos como técnica de recolección de datos la encuesta y su herramienta el cuestionario; los datos fueron recopilados de los colaboradores de la Administración Tributaria del Perú, fuera de su infraestructura.

Finalmente, la investigación consta de dos variables, la primera variable: la Metodología Pensamiento del Diseño (*Design Thinking*) y la segunda variable: el Comportamiento de los Equipos de Trabajo del Servicio Tributario del Perú, hemos recopilado información y desarrollado un análisis de las diversas tesis doctoral y maestría, nacionales e internacionales; así como, hemos seleccionado bibliografía y revisado teorías para nuestro marco teórico y filosófico de gran utilidad para la nuestra investigación.

**Palabras claves:** Pensamiento del diseño, coherencia en los objetivos, comunicación afectiva, distribución del trabajo, tiempo utilizado en los procesos., nivel de innovación en

los procesos, retroalimentación en la continuidad funcional, empatía, soluciones creativas, compromiso y participación, frecuencia de apoyo, desempeño, satisfacción del servicio y comportamiento de los equipos.

## **Abstract**

The investigation whose theme is: The Design Thinking Methodology in the Behavior of Work Teams of the Tax Service of Peru, 2020 - 2021, is an innovation proposal, to help work teams, to adapt to the dynamics of changes in an intelligent way on the challenges and difficulties that arise on a day-to-day basis. So we have that the culture of innovation is key to achieving change in people's mentality.

In this sense, empowered, proactive and empathic collaborators are required, who possess emotional intelligence, who are willing to serve with professional ethical commitment and willing to observe, listen and design solutions to problems and difficulties that arise in work teams. Thus, the research sought precisely to determine, identify and measure those factors that were affecting behavior in teams due to problems generated by isolation and the new social coexistence limited to the control of traditional administration.

Within this context, we seek change, with its innovation proposal such as the Design Thinking methodology to give freedom to creativity, which facilitates collaboration and encourages decision-making, to achieve this it is necessary a good work environment, where collaborators can feel free and willing to make a change of mentality to design the best ideas and solve problems. Which led us to the description of the general problem: To what extent does the Design Thinking methodology affect the behavior teams word of Peruvian tax service?



In this same context, the general objective of the research is born: To determine to what extent the Design Thinking Methodology affects the Behavior of Teams Work of Peruvian Tax Service. In relation to the research topic, we have raised as a general hypothesis: The Design Thinking Methodology, has a significant impact on the Behavior of Work Teams of Peruvian Tax Service.

It should be noted that the type of research is applied, the research design is cross we use the survey and its tool, the questionnaire, as a data collection technique; The data was collected from the collaborators of the Tax Administration of Peru, outside its infrastructure.

Finally, the investigation consists of two variables, the first variable: the Design Thinking Methodology and the second variable the Behavior of the Work Teams of the Tax Service of Peru, we have compiled information and developed an analysis of the various national and international doctoral and master theses; as well as, we have selected bibliography and reviewed theories for our theoretical and philosophical framework of great utility for our research.

**Keywords:** Design thinking, coherence in objectives, affective communication, work distribution, time spent in processes, level of innovation in processes, feedback in functional continuity, empathy, creative solutions, commitment and participation, frequency of support, performance, service satisfaction and team behavior.

## Resumo

A investigação cujo tema é: A Metodologia *Design Thinking* no Comportamento das Equipes de Trabalho do Serviço Fiscal do Peru, 2020 - 2021, é uma proposta de inovação, para ajudar as equipes de trabalho, a se adaptarem à dinâmica das mudanças de maneira inteligente em os desafios e dificuldades que surgem no dia-a-dia. Assim, temos que a cultura da inovação é fundamental para alcançar a mudança na mentalidade das pessoas.

Nesse sentido, são necessários colaboradores empoderados, proativos e empáticos, que possuam inteligência emocional, que estejam dispostos a servir com comprometimento ético profissional e dispostos a observar, ouvir e desenhar soluções para problemas e dificuldades que surgem nas equipes de trabalho. Assim, a pesquisa buscou justamente determinar, identificar e mensurar aqueles fatores que estavam afetando o comportamento das equipes devido aos problemas gerados pelo isolamento e pela nova convivência social limitada ao controle da administração tradicional.

Nesse contexto, buscamos a mudança, com sua proposta de inovação, a metodologia *Design Thinking*, para dar liberdade à criatividade, que facilite a colaboração e estimule a tomada de decisão. Para isso, um bom ambiente de trabalho, onde os colaboradores possam se sentir livres e dispostos a fazer uma mudança de mentalidade para projetar as melhores ideias e resolver problemas. O que nos levou à descrição do problema geral: Até que ponto a metodologia *Design Thinking* afeta o comportamento das equipes de trabalho do serviço tributário peruano?

Neste mesmo contexto, nasce o objetivo geral da pesquisa: Determinar em que medida a Metodologia *Design Thinking* afeta o comportamento das equipes de trabalho do serviço tributário peruano. Em relação ao tema de pesquisa, levantamos como hipótese geral: A Metodologia *Design Thinking*, tem um impacto significativo no Comportamento das Equipes de Trabalho do Serviço Fiscal Peruano.

Ressalta-se que o tipo aplicado, o desenho da pesquisa é cruz, utilizamos a de pesquisa e sua ferramenta, o questionário, como técnica de coleta de dados; Os dados foram coletados dos colaboradores da Administração Tributária do Peru, fora de sua infraestrutura.

Finalmente, a investigação consiste em duas variáveis, a primeira variável:: a Metodologia do *Design Thinking* e a segunda variável o Comportamento das Equipes de Trabalho do Serviço Fiscal do Peru, compilamos informações e desenvolvemos uma análise de as várias teses de doutoramento e mestrado nacionais e internacionais; bem como, selecionamos bibliografia e revisamos teorias para nosso arcabouço teórico e filosófico de grande utilidade para nossa pesquisa.

Palavras-chave: Design thinking, coerência nos objetivos, comunicação afetiva, distribuição do trabalho, tempo gasto nos processos, nível de inovação nos processos, feedback na continuidade funcional, empatia, soluções criativas, comprometimento e participação, frequência de suporte, desempenho, satisfação no atendimento e equipe comportamento.

## Tabla de Contenido

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento .....	iii
Reconocimiento .....	iv
Resumen .....	v
Abstract.....	viii
Resumo .....	x
Tabla de Contenido.....	xii
Es importante gestionar el comportamiento de los equipos de trabajo. ....	xv
Introducción.....	16
Capítulo I: Problema de la Investigación .....	19
1.1 Descripción de la Realidad Problemática.....	19
1.2 Delimitación de la investigación .....	23
1.2.1 Delimitación espacial.....	23
1.2.2 Delimitación temporal .....	23
1.2.3 Delimitación social .....	23
1.2.4 Delimitación conceptual .....	24
1.3 Planteamiento del Problema.....	25
1.3.1 Problema general .....	25
1.4. Objetivos de la Investigación.....	26
1.4.1 Objetivo general .....	26
1.4.2 Objetivos específicos .....	26
1.5 Justificación e Importancia de la Investigación.....	27
1.5.1 Justificación de la investigación.....	27
1.5.2 Importancia de la investigación.....	30
1.6 Limitaciones de la Investigación .....	31
Capítulo II: Marco Teórico .....	32
2.1. Antecedentes de la Investigación .....	32
2.1.1. Universidades nacionales .....	33
2.1.2. Universidades internacionales .....	37
2.2. Marco Histórico.....	42
2.3 Bases Teóricas .....	51
2.4 Bases Filosóficas.....	59
2.5. Definición de Términos Básicos .....	66

Capítulo III: Metodología de la Investigación.....	69
3.1.    Enfoque de la Investigación .....	69
3.2.    Variables .....	69
3.2.1.    Operacionalización de las variables .....	71
3.3.    Hipótesis .....	72
3.3.1.    Hipótesis general .....	72
3.3.2.    Hipótesis específicas .....	72
3.4.    Tipo y Nivel de Investigación .....	73
3.5.    Método y Diseño de la Investigación .....	73
3.6.    Población y Muestra .....	74
3.6.1.    Población .....	74
3.6.2.    Muestra .....	74
3.7.    Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	74
Capítulo IV: Resultados.....	75
4. 1    Análisis de los Resultados .....	75
4.2    Contrastación de Hipótesis .....	103
4.2.1    Hipótesis Específicas.....	103
4.2.2    Hipótesis General .....	115
4.3.    Discusión .....	117
Conclusiones.....	123
Recomendaciones .....	125
Referencias .....	128
Apéndices .....	135
Apéndice 1: Matriz de Consistencia Lógica .....	135
Apéndice 2: Cuestionario.....	138
Apéndice 3: Muestra.....	144
Apéndice 4: Propuesta de las Mejores Herramientas Digitales .....	146
Apéndice 5: Ficha de Validación 1 .....	149
Apéndice 6: Ficha de Validación 2.....	150
Apéndice 7: Ficha de Validación 3.....	151
Apéndice 8: Cuestionario .....	152
Apéndice 9: Tablas Estadísticas .....	158
Apéndice 10: Proceso con Design Thinking .....	159
<b>Tablas.....</b>	<b>75</b>
Tabla 1 .....	75

La coherencia en los objetivos institucionales facilita las funciones de los equipos de trabajo .....	75
Tabla 2 .....	77
La comunicación afectiva mejora el servicio de los equipos de trabajo .....	77
Tabla 3 .....	79
Es adecuado el criterio en la distribución del trabajo, entre los colaboradores de su equipo .....	79
Tabla 4 .....	81
Importancia de la cantidad de tiempo utilizado en los procesos.....	81
Tabla 5 .....	82
Es Importante la innovación en el desarrollo de los procesos.....	83
Tabla 6 .....	85
Es importante la retroalimentación en la continuidad funcional del colaborador.....	85
Tabla 7 .....	87
Es importante gestionar la Metodología del Pensamiento del Diseño.....	87
Tabla 8 .....	89
Es importante la empatía en los colaboradores de los equipos de trabajo. ....	89
Tabla 9 .....	91
Aplicar soluciones creativas a problemas internos de los equipos de trabajo.....	91
Tabla 10 .....	93
La colaboración con compromiso y participación fortalece a los equipos de trabajo.....	93
Tabla 11 .....	95
Es importante la frecuencia de apoyo entre colaboradores de su equipo de trabajo. ....	95
Tabla 12 .....	97
Es importante el desempeño en los equipos de trabajo.....	97
Tabla 13 .....	99
Es importante conocer la satisfacción de los colaboradores de los equipos de trabajo.....	99
Tabla 14 .....	101
Es importante gestionar el comportamiento de los equipos de trabajo.....	101
Figuras .....	75
Figura 1 .....	75
La coherencia en los objetivos institucionales facilita las funciones de los equipos de trabajo.	
Figura 2.....	77
La comunicación afectiva mejora el servicio de los equipos de trabajo	
Figura 3.....	79
Es adecuado el criterio en la distribución del trabajo entre los colaboradores de su equipo	
Figura 4.....	81
Importancia de la cantidad de tiempo utilizado en los procesos.	
Figura 5.....	83
Es Importante la innovación en el desarrollo de los procesos.	

Figura 6.....	85
Es importante la retroalimentación en la continuidad funcional del colaborador.	
Figura 7.....	87
Es importante gestionar la Metodología del Pensamiento del Diseño.	
Figura 8.....	89
Es importante la empatía en los colaboradores de los equipos de trabajo.	
Figura 9.....	91
Aplicar soluciones creativas a problemas internos de los equipos de trabajo.	
Figura 10.....	93
La colaboración con compromiso y participación fortalece a los equipos de trabajo.	
Figura 11.....	95
Es importante la frecuencia de apoyo entre colaboradores de su equipo de trabajo.	
Figura 12.....	97
Es importante el desempeño en los equipos de trabajo.	
Figura 13.....	99
Es importante conocer la satisfacción de los colaboradores de los equipos de trabajo.	
Figura 14.....	101
Es importante gestionar el comportamiento de los equipos de trabajo.	

## Introducción

La investigación se fundamenta en aplicar la metodología Pensamiento de Diseño (*Design Thinking*), con su enfoque innovador y práctico que busca el cambio de la administración tradicional a la modernización, se propone un método ágil de fácil asimilación que mejore el comportamiento de los individuos que integran los equipos de trabajo y les permita crear y diseñar los servicios, mejorando los procesos del servicio tributario.

En ese sentido se desprende el problema general: ¿En qué medida la metodología del Pensamiento del Diseño (*Design Thinking*), incide en el comportamiento de los equipos de trabajo del servicio tributario del Perú?. Así también, nace el objetivo general: Determinar en qué medida la metodología Pensamiento del Diseño (*Design Thinking*) incide en el comportamiento de los equipos de trabajo del servicio tributario del Perú.

La presente investigación busca superar obstáculos, esto quiere decir, superar el proceso tradicional de la administración, por una metodología ágil con implicancia en aspectos humanos relacionados a los equipos de trabajo, que involucra el servicio al cliente, la empatía, la colaboración, la innovación, entre otros, como parte activa en los procesos de los equipos. Nuestro interés sobre este tema se justifica en el fortalecimiento de la cultura organizacional que nos induce a buscar la innovación y el cambio.

Dentro del contexto, se seleccionó la variable independiente: Metodología Pensamiento del Diseño (*Design Thinking*), con seis indicadores: nivel de coherencia en los objetivos, tipo de comunicación afectiva, nivel de criterios en la distribución del trabajo,



cantidad de tiempo utilizado en los procesos, nivel de innovación en los procesos y grado de retroalimentación en la continuidad funcional del colaborador.

Así como se seleccionó la variable dependiente: comportamiento de los equipos de trabajo del servicio tributario del Perú, con seis indicadores: nivel de empatía, cantidad de soluciones creativas a problemas, grado de compromiso y participación, grado de frecuencia de apoyo, nivel de desempeño y grado de satisfacción del servicio; cuyos resultados factibles permitirán a los gestores del desarrollo humano, optimizar tiempo, innovar y recompensar a sus equipos de trabajo.

La recopilación de información sirvió para probar nuestra propuesta de Hipótesis General: La metodología Pensamiento del Diseño (*Design Thinking*) incide significativamente sobre el comportamiento de los equipos de trabajo del servicio tributario en el Perú. En tal sentido, la investigación buscó información de los colaboradores de la Administración Tributaria, la técnica utilizada fue la encuesta con su herramienta el cuestionario diseñada en el modelo de la Escala de Likert; los resultados obtenidos fueron trabajados en el programa estadístico IBM SPSS.

Finalmente, el diseño de la investigación es: Capítulo I incluye el Problema de la Investigación, la Realidad Problemática, señalamos las delimitaciones de la investigación, planteamos el problema general y los problemas específicos. De eso se desprende el objetivo general y los objetivos específicos, así como incluye la justificación, su importancia y limitaciones. El Capítulo II contiene el Marco Teórico, donde analizamos y resumimos los

antecedentes de investigaciones de tesis doctorales internacionales y nacionales, las bases teóricas, bases filosóficas y definimos términos.

Así como, tenemos el Capítulo III que comprende la Metodología de la Investigación, contiene: el enfoque de la investigación, las variables, la operacionalización de las variables, las hipótesis, el tipo y diseño de la investigación, así como los datos de la población y la muestra. Por último, tenemos el Capítulo IV que trata sobre los resultados, el análisis de los resultados donde se muestran los cuadros de resultados estadísticos con su análisis e interpretación y la discusión. Terminamos con las conclusiones y las recomendaciones; las referencias, tablas, anexos y matriz de consistencia.

## Capítulo I: Problema de la Investigación

### 1.1 Descripción de la Realidad Problemática

En la problemática enfocamos el contexto de la coyuntura actual, el golpe del aislamiento y la nueva convivencia social, que en el caso del Perú significó una reducción de los empleos, además las lamentables pérdidas de vida de muchos compatriotas, el aumento de los niveles de pobreza extrema y el cierre de muchas empresas, sumándose las bajas de personal y la vulnerabilidad de sus integrantes, provocan cambios en el comportamiento de los equipos de trabajo, hay poca colaboración, el trabajo está mal distribuido, existe mucha exigencia por los resultados, se hace necesario comprender los problemas de los colaboradores a través de la empatía.

El enfoque tradicional de: jerárquico, habitual, seguimiento y control; en esta era de la modernización tecnológica, no encaja a la velocidad en que se mueve el mundo real. Se busca un enfoque creativo: empático, personalizado, cooperativo y adaptable. Por tal motivo, se busca romper lo tradicional y aplicar una metodología nueva y ágil que se enfoque en las personas, direccionada a la innovación que se adelante con buena disposición de los colaboradores a los cambios, que generen ventaja competitiva, cambiando el mindset de las personas y la forma habitual del trabajo.

Las organizaciones modernas que aplican metodologías modernas e innovadoras obtienen grandes resultados, Los actuales directivos, consideran a los equipos de

trabajo como gestores creados para mejorar el clima laboral y la competitividad, estos equipos están formados en forma multidisciplinaria para producir con alto rendimiento y alcanzar los resultados planeados.

Como investigadores hemos meditado y actuado en razón a la existencia de la armonía del universo, consideramos que es la falta de equilibrio, lo que está causando en los equipos de trabajo, una dispersión de esfuerzos con aumento del desgaste de energía física y emocional, causa principal que produce la dispersión de los equipos y dejando a sus miembros a actuar en forma individual sin una metodología adecuada que los guíe.

Por tal motivo, los colaboradores que integran los equipos se organizan y administran sus recursos de la mejor forma posible, toman decisiones en forma individual, buscan adaptarse a su nueva infraestructura laboral y tecnológica, muchos colaboradores no han logrado adaptarse al cambio, la disponibilidad con la que se asume las competencias se ven amenazadas por la exigencia del logro de las metas, esto se refleja en el esfuerzo de los equipos en el trabajo remoto que involucra más de ocho horas de servicio continuo.

Las organizaciones públicas y privadas se enfocaron en los resultados al cierre del periodo 2020 y 2021, buscando que los indicadores se cumplan conforme a los planes, los equipos vivieron momentos abrumadores de mucha presión con horarios extremos, sufriendo un desequilibrio en el control de sus emociones afectando su comportamiento, se llenaron de angustia y temores para adaptarse al cambio y lograr

alcanzar los objetivos.

Durante los años 2020 y 2021 la administración tributaria realizó la mayoría de sus servicios en trabajo remoto, creando en los integrantes de los equipos de trabajo nuevos desafíos para comunicarse con sus pares y superiores; brindar servicios de consultoría a los contribuyentes, lo cual fue posible a la versatilidad de las plataformas virtuales. Todo lo anterior impactó en las expectativas de los equipos y de la ciudadanía. En la presente investigación tratamos de relacionar los desafíos de los equipos de trabajo de servicios tributarios con la metodología *Design Thinking*, como una herramienta que promueve la innovación y la forma de trabajo.

Aunado a esta difícil situación, están la empatía y la colaboración ambas quebradas entre los miembros de los equipos y entre equipos, al sufrir bajas de integrantes, los equipos de trabajo van perdiendo el sentido de la solidaridad, la colaboración y la empatía.

La nueva convivencia ha interrumpido la comunicación directa, dando paso a la comunicación optativa para responder al llamado de auxilio de otro miembro del equipo, el apoyo al compañero se fue perdiendo. Esto resulta perjudicial porque se va perdiendo el sentido de equipo, buscando que la responsabilidad de equipo sea asumida por individualidades. A esto agregamos la falta de equidad en la repartición del trabajo, produciendo desgaste mental, emocional y físico, sumado a la responsabilidad que involucra el cumplimiento.

Asimismo, la poca comunicación entre los equipos de trabajo y entre sus miembros, se han visto afectadas desde la forma de comunicar y los canales utilizados para comunicarse entre los colaboradores. La iniciativa de la retroalimentación es oportuna para el colaborador, sirve para destacar sus necesidades.

Por otro lado, la administración tributaria no implementó durante los años 2020 y 2021, estrategias dirigidas a motivar al talento humano en el trabajo remoto, debido que en promedio los equipos trabajaban en promedio de 12 a 16 horas diarias inclusive fines de semana, afectando su rendimiento y balance familiar, lo que no permitía un entorno con más foco en la innovación.

Así tenemos que los trabajadores vulnerables y adultos mayores fueron reubicados a su infraestructura familiar para que desde su domicilio efectúen el trabajo remoto. El trabajo remoto involucra, mantener el equilibrio emocional y toma de decisiones, donde la ética y los valores de la cultura organizacional juegan un papel importante para la buena práctica.

En síntesis, el diagnóstico de la problemática existente se enfoca en el golpe del aislamiento y nueva convivencia social, sumándose las bajas de personal y la vulnerabilidad de sus integrantes; se propone el cambio con una metodología nueva y ágil, direccionado a fortalecer el desarrollo de las personas.

Por tales motivos, nace la necesidad del cambio de lo rígido a lo ágil, una metodología, creativa, e innovadora. Nuestra propuesta es la práctica de la metodología

Pensamiento de Diseño (*Design Thinking*), metodología que se enfoca en mejorar el comportamiento de los equipos de servicio tributario, para aumentar su competitividad y calidad del servicio.

## **1.2 Delimitación de la investigación**

Con fines metodológicos se han determinado los siguientes aspectos.

### **1.2.1 Delimitación espacial.**

La presente investigación, se efectuará a los colaboradores del servicio tributario, ubicados geográficamente en el Perú.

### **1.2.2 Delimitación temporal.**

El período en el cual se desarrolló la investigación comprende el año 2021.

### **1.2.3 Delimitación social**

Las técnicas destinadas al recojo de información se aplicó a los colaboradores del servicio tributario del Perú.

#### 1.2.4 Delimitación conceptual.

Se presenta una breve conceptualización de las variables objeto de investigación y análisis desde el punto de vista de dos destacados autores.

- a. La metodología *Design Thinking*. Desde el punto de vista del autor (Brown, 2008, p. 86 2009, p.3). Mentalizando el Pensamiento del Diseño, es la disciplina de la armonía, que busca diseñar sobre actividades y procesos, tomando como base a la persona, los equipos de trabajo pueden usar esta metodología para abrir su mente y generar ideas innovadoras que generen impacto positivo sobre los resultados, la metodología facilita encontrar soluciones a las necesidades de los individuos y los equipos.
  
- b. El comportamiento de los equipos de trabajo del servicio tributario. Según el autor (Palomo, 2012, p.p. 129-269). Los equipos de trabajo son un sistema de organización del trabajo cuya existencia se justifica en mejorar el clima laboral, la integración y la competitividad. El objetivo es mantener la competitividad de los equipos dentro de ambiente impredecible, esto es la importancia ya que el individuo y el equipo son fundamentales en la organización del trabajo.



### 1.3 Planteamiento del Problema

#### 1.3.1 Problema general.

¿En qué medida la metodología Pensamiento del Diseño (*Design Thinking*), incide en el comportamiento de los equipos de trabajo del servicio tributario del Perú?

##### 1.3.1.1 Problemas específicos.

- a. ¿De qué manera la coherencia en los objetivos incide en la empatía de los equipos de trabajo del servicio tributario?
- b. ¿En qué medida la comunicación afectiva incide en la cantidad de soluciones creativas a problemas al interior de los equipos de trabajo del servicio tributario?
- c. ¿En qué medida el criterio en la distribución del trabajo incide en el grado de compromiso y participación de los equipos de trabajo del servicio tributario?
- d. ¿En qué medida el tiempo utilizado en los procesos incide en el grado de frecuencia de apoyo de los equipos de trabajo del servicio tributario?

- e. ¿De qué manera la innovación en los procesos incide en el desempeño de los equipos de trabajo del servicio tributario?
  
- f. ¿En qué medida la retroalimentación en la continuidad funcional del colaborador, incide en la satisfacción del servicio de los equipos de trabajo del servicio tributario?

#### **1.4. Objetivos de la Investigación**

##### **1.4.1 Objetivo general.**

Determinar si la metodología del pensamiento del diseño incide sobre el comportamiento de los equipos de trabajo del servicio tributario del Perú.

##### **1.4.2 Objetivos específicos.**

- a. Distinguir si la coherencia en los objetivos incide en la empatía de los equipos de trabajo del servicio tributario.
  
- b. Conocer si la comunicación afectiva incide en la cantidad de soluciones creativas a problemas de los equipos de trabajo del servicio tributario.
  
- c. Establecer si el criterio en la distribución del trabajo incide en el grado de compromiso y participación de los equipos de trabajo del servicio tributario.

- d. Confirmar si el tiempo utilizado en los procesos, incide en el grado de frecuencia de apoyo de los equipos de trabajo del servicio tributario.
- e. Demostrar si la innovación en los procesos incide en el desempeño de los equipos de trabajo del servicio tributario.
- f. Identificar si la retroalimentación en la continuidad funcional del colaborador incide en la satisfacción del servicio de los equipos de trabajo del servicio tributario.

## **1.5 Justificación e Importancia de la Investigación**

### **1.5.1 Justificación de la investigación.**

Las organizaciones, empresas y todo organismo público y privado, en la actual coyuntura, están dado su esfuerzo máximo para no desaparecer, quebrar o desequilibrar sus planes organizacionales y operativos. Atender las necesidades de sus colaboradores y de sus usuarios y/o clientes es prioridad, el compromiso y los valores éticos de la cultura organizacional deben ser fortalecidos.

La metodología Pensamiento de Diseño (*Design Thinking*) es la suma de muchas investigaciones profesionales, de visionarios que aportaron con su arte, su experiencia y su ciencia a diseñar y estructurar una metodología que

facilite a los hombres y mujeres, la resolución de problemas complejos, que al paso de los años han venido apareciendo con la industria, la tecnología, la ciencia y la sociedad.

En los equipos de trabajo, generar ideas innovadoras para comprender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios y/o clientes, se llama creatividad, es la herramienta clave. Eso es *Design Thinking* creatividad e innovación.

En esta línea de acción la aplicación de nuevas metodologías como *Design Thinking* es una alternativa de gestión del recurso humano y del desarrollo del personal es una metodología, factible y eficaz en las personas sobre todo en los equipos de trabajo.

Existe evidencia que esta metodología brinda beneficios fortaleciendo la gestión de los equipos de trabajo. No solo ofrece innovación y creatividad, ofrece cambio de mentalidad. Por eso, cuando proponemos la metodología Pensamiento de Diseño buscamos el cambio. Por lo tanto, justificamos la aplicación de esta metodología innovadora que se basa en satisfacer las necesidades de los usuarios internos y externos en forma eficiente, haciendo más fácil llegar a lograr las metas planificadas.

El propósito fundamental de la investigación es la persona, sobre todo aquellas personas vulnerables miembros de los equipos de trabajo, que por la

coyuntura no pueden realizar trabajo presencial, pero si pueden hacer trabajo remoto.

La metodología *Design Thinking* busca aplicar la empatía en sobre estas personas, poner las herramientas digitales al servicio de las personas que les permita interactuar para reconocer errores, problemas, diseñar soluciones, crear modelos, prototiparlos y testarlos; eso es Pensamiento de Diseño (*Design Thinking*).

Nuestra propuesta de la variable independiente: la metodología del Pensamiento del Diseño y la variable dependiente: el comportamiento de los equipos de trabajo del servicio tributario del Perú, se determinaron para probar con la investigación, su factibilidad.

Finalmente, la investigación se justifica en la necesidad de fortalecer la cultura organizacional, busca mantener la invulnerabilidad de los equipos de trabajo ante cualquier amenaza o debilidad y cualquier brecha que pueda afectar el comportamiento de los colaboradores que integran la Administración Tributaria.

### **1.5.2 Importancia de la investigación.**

La importancia de la investigación se enfoca en el cambio de la metodología tradicional, por una metodología como lo es *Design Thinking* para el desarrollo de las personas que trae empatía, innovación, creatividad y cambio de mentalidad; se busca que esta nueva metodología incida sobre el comportamiento de los equipos de trabajo del servicio tributario, que se han visto desprotegidos y vulnerados dentro de sus equipos de trabajo y en sus relaciones interpersonales, efectos que produce la pandemia COVID 19, así como el aislamiento y nueva convivencia social.

Es necesario para mantener un buen servicio tributario, que los equipos de trabajo sean motivados constantemente con ideas innovadoras que les produzcan deseos de cambio, aplicando políticas de fortalecimiento en cultura organizacional. Una organización donde los equipos de trabajo son motivados, sus relaciones interpersonales se fortalecen y les produce confianza, seguridad, justicia y responsabilidad.

Muy pocos colaboradores conocen las metodologías ágiles, pero se interesan en ser capacitados con inducción de forma transversal desde la plataforma virtual de la organización, apoyándose con talleres de desarrollo de personal, cultura organizacional y clima organizacional. Es importante que el clima laboral en toda organización sea de armonía, unión, fuerza de espíritu; complementando con los conocimientos y habilidades que los califican como

equipos de trabajo de gran rendimiento, dentro de un plano de empatía y colaboración para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, el reconocimiento y bienestar general.

Cabe expresar, que la investigación es una aportación para las organizaciones que buscan la innovación y el cambio, fortaleciendo el desarrollo de la persona, con empatía y creatividad; con la inducción de la metodología Pensamiento de Diseño considerando que el individuo y los equipos de trabajo dentro de la organización son el activo de mayor importancia, se debe velar por su bienestar, crecimiento espiritual y desarrollo profesional. Así como, para un mejor servicio a la sociedad.

## **1.6 Limitaciones de la Investigación**

No se han presentado mayores dificultades o inconvenientes en el desarrollo de la investigación.

## Capítulo II: Marco Teórico

### 2.1. Antecedentes de la Investigación

El estudio del marco teórico nos permitió tener una visión clara de lo que perseguimos con nuestras variables, nos condujo a investigar sobre tesis de posgrado que guardan similitud con nuestra investigación. Así como, se investigaron teorías de índole administrativa que se encuentran vigentes y que nos permitieron delimitar nuestras dos variables de estudio: la variable independiente: Metodología Pensamiento del Diseño (*Design Thinking*) y sobre la segunda variable dependiente: Comportamiento de los Equipos de Trabajo del Servicio Tributario

La investigación nos permitió indagar en los repositorios a nivel nacional e internacional, donde encontramos antecedentes de tesis de posgrado, los cuales fueron seleccionados por: antigüedad, importancia y características similares al tema de investigación.

Hechas las indagaciones sobre antecedentes de otras investigaciones que guarden relación o se asemejen a nuestras variables, hemos encontrado tres antecedentes nacionales y tres antecedentes internacionales, siendo de utilidad en el desarrollo de la investigación, permitiéndonos de esta manera, reunir información suficiente que nos permita considerar que nuestra tesis contiene la teoría y la metodología, que la hace factible.



Del compendio de tesis de posgrado encontradas, se seleccionaron las siguientes investigaciones:

### 2.1.1. Universidades nacionales

#### a. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima.

**Autores:** LLERENA MARTÍNEZ, Gabriela y Carlos TERRONES OKAMURA - Tesis para optar el grado académico de Maestro en Administración de Empresas.

**Título:** “El *Design Thinking* aplicado en el Desarrollo de un Sistema de Información, Permite Incrementar la Satisfacción de los Operarios al Reducir los Tiempos de Atención de Capital Humano”, 2018

**Resumen:** Nuevos enfoques y nuevas tendencias en la gestión del Recurso Humano. “*Design Thinking*” es una metodología que se abre paso frente a los retos, creando oportunidades y desarrollar el talento humano; mejora la cultura organizacional y mejora la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, esta metodología proporciona herramientas para soluciones efectivas.

La problemática se enfoca en describir la aplicación del Pensamiento del Diseño a lo largo de todas sus fases. Permitiendo a sus autores, obtener una visión holística del problema para diseñar un sistema de información innovador, amigable, modelado de acuerdo al perfil y las necesidades reales del usuario final (operarios) y de los actores que intervienen en el proceso.

Gracias a ello, se logró incrementar la satisfacción de los colaboradores del 52% al 78%, objetivo principal de la tesis. El objetivo de la presente investigación fue buscar soluciones para las necesidades principales de los operarios, atendieron las necesidades con: innovación, creatividad.

Con estrategias de políticas de cambio que aceleraron la creación de valor priorizando las buenas relaciones humanas. De tipo aplicada, con diseño de carácter inclusivo de temporalidad longitudinal; el estudio se llevó a cabo en la empresa Arca Continental Lindley.

**b. Universidad de Piura, Piura.**

**Autores:** BARRUETA MENDOZA, Ofelia, Enrique y Tomas, TELLO LOLI. - Tesis para optar grado de Máster en Dirección de Empresas.

**Título:** “Aplicación de la Metodología *Design Thinking* para el Diseño de una Propuesta de Valor para el *Networking* Profesional, 2018”.

**Resumen:** En la última década una herramienta viene evolucionando la gestión de Recursos Humanos, se trata de la metodología “*Design Thinking*”, cuyo enfoque es la innovación. El trabajo de investigación es un aporte a los antecedentes nacionales, con su propuesta de valor con innovación sirve como referencia y orientación práctica para otros investigadores.

Los investigadores nos señalaron que esta metodología puede ser aplicada en cualquier campo, en este caso la investigación estuvo orientada al diseño de una aplicación móvil, que sirva de apoyo en la búsqueda, usando los aplicativos móviles, de empleo incrementando los niveles de empleabilidad en los profesionales recién egresados. Se trata de una propuesta de valor con innovación.

**Universidad San Pedro, Chimbote**

**Autor:** CASTRO SALAZAR, Massiel - Tesis para obtener el Grado de Maestro en Educación con mención en Docencia Universitaria y Gestión Educativa.

**Título:** “Enfoque *Design Thinking* para mejorar los talleres de la guía de valores que promueve la ONG Solimaz, 2017”

**Resumen:** La investigación tiene como objetivo definir la influencia de la metodología “*Design Thinking*” (pensamiento del diseño) en los talleres de trabajo de la ONG Solimaz. Su metodología es aplicada, cuantitativa, con diseño cuasi experimental y descriptivo. Utilizaron una muestra de 50 participantes de los cuales se recopiló información en un pre test y post test a través de cuestionarios.

La investigación propone desarrollar nuevos diseños, pasar de la estructura curricular tradicional a un nuevo enfoque con diseños novedosos que promuevan el cambio y la mejora de aprendizajes con el trabajo en equipo y la promoción y formación de los valores. “*Design Thinking*” ofrece creatividad e innovación busca integrar a los trabajadores en el desarrollo de sus actividades y solución a los problemas en los equipos de trabajo.

## 2.1.2. Universidades internacionales.

### a. Universidad Iberoamericana Puebla - México

**Autor:** GABARRÓN LOERA, Adriana - Tesis para optar el grado académico de Maestría en Diseño Estratégico e Innovación.

**Título:** “*Design thinking* como creador de una estrategia que transforme a las agencias creativas de Puebla en empresas centradas en las personas, 2018”.

**Resumen:** Las organizaciones públicas y privadas buscan mejoras con valor agregado para su cultura organizacional, cubrir las necesidades demandadas por sus trabajadores. Buscar hacer el cambio es un factor base en la generación de los nuevos CEOs del nuevo siglo, e incorporar innovación cultural con tecnología valores al mundo laboral.

La característica del Pensamiento de Diseño es la innovación, la creatividad, las ideas frescas. Así como hace uso de la experiencia de los trabajadores para hacerlos funcionar con nuevos diseños y prototipos que favorezcan los procesos haciéndolos más ágiles.

El problema que nos muestran es la retención de los trabajadores de las empresas, contrastan información entre generaciones de trabajadores X y la Y de los millennials. Desarrollaron los problemas existentes entre estos dos grupos generacionales como la impuntualidad y carácter impulsivo que siguen reglas de los millennials en contraste con la generación X.

La investigación busca que ambas generaciones se adapten, se integren y logren formar equipos de trabajo exitosos. Finalmente, trabajaron en la confección de tarjetas detonadoras de actitud o problemas que luego de probarlas las validaban, la investigación se enfoca en una propuesta metodológica, así como lograr la comunicación eficaz entre trabajadores y en la atención a los usuarios mediante la colaboración.

## **b. Universidad Politécnica de Valencia España**

**Autor:** JIMENEZ IBAÑEZ, José Emilio Tesis para optar el grado académico de Doctor.

**Título:** “Análisis y Desarrollo de un Modelo de Tutorización Integral Basado en el *Design Thinking* Orientado a la Innovación Estratégica en Empresas Colombianas”, Valencia 2017.

**Resumen:** La tesis doctoral tiene como localización Colombia, como estrategia empresarial para crear empresas innovadoras. La metodología *Design Thinking*. Los investigadores buscan probar que las necesidades de los usuarios se cruzan con la utilidad y viabilidad ;que ofrece la metodología para los negocios.

La metodología Pensamiento del Diseño busca el entendimiento de usuario/cliente para establecer una oferta sincera e innovadora, se convierte en una herramienta que genera ideas creativas. La investigación presenta la metodología como una estrategia que les facilite diseñar tanto los servicios como la producción en las MIPYMES por eso es conocida como la herramienta de los negocios innovadores.

Los investigadores presentaron como objetivo general: desarrollar servicios innovadores en empresas MIPYMES que les permita innovar en forma clara, sencilla y estructurada, para lograr el empoderamiento colaborativo en las empresas, donde la transferencia de conocimiento y las herramientas digitales para conocer mejor a los clientes o usuarios, el contexto de desarrollo y la empresa.

Así como, buscaron el desarrollo de competencias entre los equipos de trabajo, aplicando el modelo del doble hexágono, que les facilito

el desarrollo de su estudio y les permitió profundizar en sus objetivos. Los resultados les permitieron demostrar que el modelo es factible. Los resultados obtenidos abren grandes posibilidades para nuevas investigaciones tanto descriptivas y experimentales.

Pensamiento del Diseño es una propuesta para aquellas pymes que buscan la innovación en servicios. En la coyuntura actual la metodología del Pensamiento del Diseño para las pymes puede ser una solución ya que su factibilidad se encuentra demostrada, en los resultados y conclusiones en esta investigación.

**c. Universidad Santo Tomás de Aquino – Bucaramanga, Colombia.**

**Autores:** MANTILLA HURTADO, Claudia, Johana y Alexander PEREIRA GÓMEZ - Tesis para optar el título Magister en Administración.

**Título:** “Propuesta de una metodología para la gestión del conocimiento en Financiera Comultrasan, 2016”.

**Resumen:** La investigación hizo la propuesta de la metodología Pensamiento del Diseño de utilidad para cualquier gerencia empresas para desarrollar e identificar prácticas y casuística para ser insertadas en las organizaciones que buscan la innovación. Objetivo: Identificar



las prácticas aplicadas en mejorar la gestión del conocimiento.

El tipo de investigación que utilizaron fue la aplicada, gracias a la utilización de técnicas que les permitieron el análisis de los contenidos. La metodología les permitió modificar las prácticas que venía ejecutando la Gerencia de Gestión del Personal de la Empresa Financiera Comultrasan. Los investigadores delimitaron sus bases teóricas a la gestión del conocimiento y sus bases metodológicas a su propuesta.

Finalmente, los resultados a los que llegaron fue que la comunicación fue el principal factor en el cual se tiene que trabajar para hacerlo eficaz, así como se crearon programas de retos donde los trabajadores puedan demostrar sus habilidades, con propuestas en equipos de trabajo. El equipo que organiza evalúa y premia.

La metodología del Pensamiento del Diseño les sirvió para organizar los equipos y prepararlos para participar libremente en las actividades de desarrollo de personal, en un ambiente de colaboración, participación, propositiva y muy ágil donde los trabajadores se desarrollaron y aportaron propuestas positivas y reales.

## 2.2. Marco Histórico

### Metodología del Pensamiento del Diseño

GUILFORD (1977). Según el científico, el *Design Thinking* se centra en las necesidades de los usuarios, se apoya en el trabajo colaborativo y colectivo, ya que el diseño se desarrolla y elabora con las propuestas de todos los integrantes de los equipos de trabajo. Las lluvias de ideas afloran al sentirse sensibilizados empáticos a buscar soluciones y resultados eficaces, todos participan no se discrimina, todas las ideas forman un todo conocimiento, experiencia, arte, valores, cuyo resultado final genera una base empírica que será probada comparada en sus resultados y retroalimentada hasta llegar a conseguir la solución al problema planteado.

El Pensamiento de Diseño, destaca el aporte de los equipos de trabajo, los integrantes de los equipos son los generadores de ideas, por tal motivo es de importancia que los equipos pensadores creativos ocupen ambientes laborales en armonía, con espacios físicos agradables, promueven una actitud positiva, receptiva, empática. A esto se suma los equipos y herramientas, los suministros con una logística en apoyo constante. El ambiente laboral este donde este o se encuentre donde se encuentre el trabajador, debe ser seguro y saludable.

PEÑARANDA, Daniel (2019). Apunta en que esta metodología se enfoca en las personas, es una guía o manual de actividades que se van a aplicar para resolver problemas complejos basándose en el diseño en forma creativa. El autor nos relata los

datos cronológicos del “*Design Thinkign*” hasta llegar a convertirse en una metodología, que les presentamos en resumen a continuación:

1930. Con la exposición de Estocolmo, sobre artes, entre otros oficios, cuyo lema fue “cosas bellas que hacen tu vida mejor”, con este evento se dio pase a los diseños que investigaba el lado emocional del usuario.

De tal manera, son los nórdicos quienes hicieron del diseño un instrumento de solución de problemas complejos, esto permitió optimización de los recursos disponibles para prosperar en calidad de vida, bienestar, economía, convivencia social, cultural; crearon el diseño escandinavo del cooperativismo, todas las partes intervienen participando en la solución del problema, siendo el diseñador el inductor del proceso.

1954. “De Europa a Los Estados Unidos”. Con la presencia de Mies Van Der Rohe, símbolo del modernismo y autor de famosa frase “menos es más” o “Dios está en los detalles”, este estilo de diseño nórdico se llega a conocer en el 1954, en una presentación de nombre “Diseño Escandinavo” ingresó a Los Estados Unidos, y con ella se abrió campo a nivel mundial la tesis el diseño cooperativo.

1954-1968. “*The Design Science*”. Es el aporte de Buckminster Fuller, quien diseño equipos multidisciplinarios como: arquitectos, ingenieros, químicos, matemáticos, mecánicos; para crear sistemas de procesos de diseño, desarrollando métodos que puedan utilizarse para resolver problemas complejos.

Así tenemos que Fuller, tuvo una visión integral de los proyectos, también fue un secuaz medioambientalista, introdujo el pensamiento del desarrollo sostenible. Con sus palabras: “Un diseñador es una síntesis emergente de artista, inventor, mecánico, economista, objetivo y estrategia evolutivo”. Esta tendencia del diseño y la ciencia tuvo su ensayo en Alemania en la Escuela de Ulm, fue adoptada como una metodología que sirva de ayuda a la reconstrucción de los países vencidos en la Segunda Mundial. Es en la Escuela de Ulm (Alemania) donde nace la idea de la metodología del diseño.

1956. “Del Diseño al *Design Thinking*”. El representante de este paso es John Arnold, Psicólogo e Ingeniero Mecánico, el programa de verano del MIT – Instituto Tecnológico de Massachusetts, donde brindaban aprendizaje basado en la práctica, el aprender de otros, o aprendiendo de los mejores. Es en este programa de verano donde se encuentran: Fuller con el concepto de “Diseño Científico”, Osborn con su “Técnica de Lluvia de Ideas” y Gordon con la metodología “Creatividad Operacional”.

1957. Terminado el programa de verano MIT, Arnold concluye diciendo: “los diseñadores americanos necesitaban mejorar sus capacidades técnicas en ámbitos como la creatividad o la ingeniería.” A esta conclusión se unen a Fuller y Gordon y organizan un curso nominado “Procesos para la Resolución de Problemas de Diseño.” Es a partir de este curso, donde se inicia la era del proceso del diseño, con el nacimiento de una nueva metodología, que trae técnicas de diseño, creatividad, análisis, investigación y planificación.

1963. Aparece Mc Kim tras fallecer John Arnold, continúa con las investigaciones junto con Matt Kahn que trabajaba en el Área de Arte, se unen y desarrollan “El Programa Conjunto en Diseño.”

1970. David Kelly lo despliega en un formato teórico en la “Universidad de Stanford en California-EEUU.”

1994. Después de dos décadas es David Kelley, Ingeniero Electrónico de Ohio, quien fundó IDEO en Palo Alto, California, es una firma de diseño y consultaría con sucursales en EEUU, Alemania, China, Japón e Inglaterra, utilizan precisamente el enfoque del Pensamiento de Diseño, que significa un cambio de gran significancia, en la forma de trabajar, de dirigir, de diseñar servicios o productos; fue el paso que definió y elevó la metodología del diseño a lo más alto. Este cambio en la manera de trabajar fue el último paso para elevar a nivel de metodología el “pensamiento de diseño” conociéndose como *Design Thinking*.

2004. El Pensamiento de Diseño. Tim Brown en su artículo científico, publicado en el *Harvard Business Review*, explica que nuestra mente al diseñar está dando una nueva forma de presentar los productos o servicios. En la actualidad el Pensamiento del Diseño viene revolucionando las empresas y las organizaciones que hacen uso de este método como son las empresas IBM, Apple, Airbnb, Amazon entre otras.

BROWN, Tim (2009)., le da un cambio al sentido del término. Brown les comienza a decir a sus alumnos que: “ustedes son expertos en un modo de pensar”

causando mayor impacto en sus alumnos y en las empresas, definiendo el *Design Thinking* en su obra “*Change by Design*” dando a conocer al mundo la metodología.

PFERDT, Frederik (2020) “En momentos como este, es necesario que escuchemos más de lo habitual”. nos enseña la forma como el *Design Thinking* puede ayudarnos a superar los problemas en épocas de crisis y pandemia donde se genera el aislamiento, la falta de confianza y seguridad emocional por la que pasan los equipos de trabajo, sobre todo cuando se comienza a cuestionar lo tradicional y se buscan metodologías centradas en las personas.

El Covid 19 se presentó como un desafío en el 2020, significando para los equipos de trabajo la oportunidad del cambio, el futuro es hoy. El *Design Thinking* nos puede ayudar a resolver problemas si logramos enfocarnos en las necesidades de las personas podremos llegar a tomar la empatía, las ideas y el prototipo como herramientas que nos faciliten el paso al futuro en estos tiempos de cambios.

Así tenemos, que el *Design Thinking* es la suma de muchas investigaciones profesionales, de visionarios que aportaron con su arte, su experiencia y su ciencia a diseñar y estructurar una metodología que facilite a los hombres y mujeres, la resolución de problemas complejos, que al paso de los años han venido apareciendo con la industria, la tecnología, la ciencia y la sociedad. El Pensamiento de Diseño, busca eliminar jerarquías innecesarias en el proceso de innovación. En los equipos de trabajo, la creatividad, es la herramienta clave.

## **Comportamiento de los Equipos de Trabajo**

Los equipos de trabajo, en todos los tiempos, los seres humanos se unen y trabajan en equipo, cada miembro del equipo aporta lo más importante de sí mismo, de sus habilidades. Y el resultado de estos aportes lo comparten. En las organizaciones empresariales, la suma de todos los resultados marca los nuevos indicadores para los planes y son los equipos de trabajo organizados con conocimiento, experiencia y habilidades quienes hacen empresas exitosas, los líderes o CEOs que gestionan los equipos de trabajo.

CHIAVENATO, Idalberto (1999). En relación a los equipos de trabajo, el autor nos señala, que los individuos dedican la mayor parte de su tiempo trabajando e interactuando dentro de su organización o dentro de un equipo de trabajo o dentro de un grupo social. Los seres humanos buscan agruparse y cada vez más dependemos de las actividades en equipos con objetivos comunes.

Las gerencias de recursos humanos nacen con las organizaciones, son los gestores los encargados de preparar adecuadamente a los miembros que integran los equipos, en sus funciones, su bienestar, sostenimiento y desarrollo personal. Los equipos y sus miembros integrantes trabajan en sistemas abiertos interactuando todo el tiempo en sus ambientes acondicionados y equipados en una infraestructura de seguridad.

Este tipo de sistema corresponde a las organizaciones donde muestran sus habilidades, sus acciones y las interacciones dentro del medio que los rodea. Así tenemos, que las personas hombres y mujeres buscan que formen grupos o equipos donde cooperan unos con otros, entre los miembros de un grupo o equipo y entre grupos o equipos, debido a sus limitaciones particulares.

El ser humano se organiza y forma organizaciones que le facilite llevar a cabo sus planes y objetivos con éxito, para eso no es suficiente con las habilidades, esfuerzo y destreza que cada miembro de la organización brinde en forma individual, esto no sería suficiente. La organización se convierte en un sistema de procesos, plasmado en procedimientos documentados, donde se señalan las actividades y en muchos casos los tiempos, todo coordinado.

Para que esto funcione, se forman los equipos de trabajo de dos a más personas donde se les induce la cultura organizacional con factores como colaboración, cooperación, ética, empatía, formando en los equipos sentimientos de ayuda mutua como valor esencial en los equipos. Consideramos que una organización es exitosa y se mantiene en actividad cuando: los integrantes de los equipos se comunican y a la vez buscan comunicarse con otros equipos. Cuando tienen la disposición de ser parte de un equipo y porque se sienten motivados para lograr los objetivos en común.

Los equipos de trabajo fueron creados para que el conjunto de personas que lo conforma con sus diversas habilidades y destrezas alcancen objetivos con resultados exitosos, que no lograrían de forma personal o individual. Los seres humanos tenemos



restricciones y limitaciones que otros seres humanos cubren y otros seres humanos cubren las limitaciones de estos últimos y todos en conjunto forman el equipo de trabajo.

Las organizaciones públicas o privadas forman equipos de trabajo para levantar limitaciones, brechas o restricciones y lograr los objetivos en el corto plazo. Finalmente, los equipos de trabajo forman un sistema de información, ejecución, interacción; cuyos miembros integrantes son responsables de su comportamiento y confiabilidad de la empresa, frente al público o usuario.

GIL y ALCOVER (2005). Señalan que los equipos de trabajo proporcionan a las organizaciones mayor cantidad de datos de información, habilidades, conocimiento, experiencia fortaleciendo el desarrollo humano de los equipos, su potencial y competencia, así como el compromiso y respeto a cada miembro del equipo. Los equipos de trabajo proporcionan satisfacción a las necesidades, dan seguridad, su rendimiento y logros son en beneficio de toda la organización, destaca el sentimiento de empatía, colaboración y compromiso; se adaptan y a la vez estimulan con facilidad la creatividad e innovación.

ROBBINS y COULER (2007). Investigadores consideran que los equipos influyen en forma positiva en el trabajo, más que un trabajo hecho por individuos en forma personal. Estos equipos de trabajo se forman precisamente bajo una selección de personal cuyas características reúnen el engranaje perfecto para su funcionamiento. Cada miembro del equipo tiene un rol importante, estos equipos se les reconoce por

que reconocen con claridad los objetivos, son comprometidos y leales, tienen fortaleza y confianza entre ellos, se comunican con afectividad y llevan la cultura organizacional a donde van.

Estos equipos se caracterizan por su alto rendimiento para superar los objetivos planteados, tienen la meta a alcanzar bien clara y trabajan para lograrlo. Los equipos de trabajo optimizan los tiempos y se comprometen a lograr los objetivos. Los equipos se identifican por su lealtad, confianza entre cada uno de sus integrantes y la organización. Se comunican con mensajes verbales y no verbales su entendimiento y comprensión entre ellos es claro y fácil entre ellos. El cumplimiento de las actividades es continua, ante la ausencia de uno de sus integrantes es cubierta por un suplente de banca, son especialistas, pero cuando hay que poner el hombro todos hacen el trabajo de todos.

Estos equipos de alto rendimiento gozan de un liderazgo democrático, su líder es un miembro más del equipo con conocimiento, destreza y habilidades competitivas con sus equipos de trabajo, el líder promueve, motiva. El equipo comparte una infraestructura, un sistema, la data, logística, sus labores son equitativas comparten el trabajo para optimizar resultados. Al equipo se le brindan recursos para el logro de los objetivos.

## 2.3 Bases Teóricas

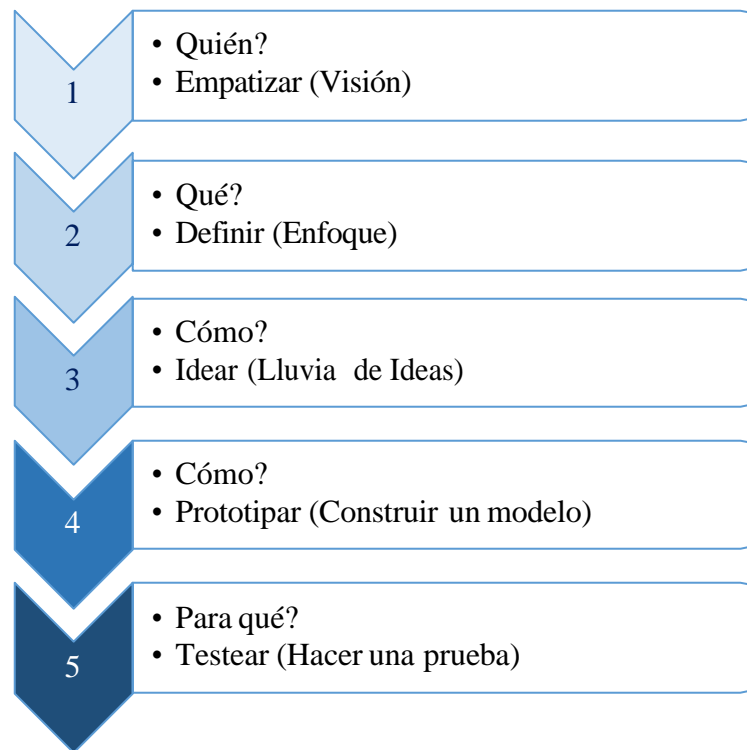
Las teorías se encuentran organizadas tomando el orden de nuestras dos variables de la investigación: Metodología del Pensamiento del Diseño y el comportamiento en los equipos de trabajo.

### **La Metodología del Pensamiento del Diseño**

BROWM y WYATT (2010). Estos dos autores nos dicen que: *Design Thinking*, ofrece empatía, creatividad, innovación, sobre lo demandado por los usuarios y/o clientes. Las propuestas o soluciones se diseñan teniendo como base las necesidades reales; mediante ideas y herramientas inteligentes que presta la tecnología se logran soluciones factibles aplicables a los procesos y de gran ayuda a los equipos de trabajo, evitando que pueda llegar afectar el clima organizacional.

*Design Thinking* es una metodología, porque se mueve en forma secuencial y coherente, ordenado en cinco etapas: empatizar, definir, idear, prototipar y testear, que sirven para ordenar la creación de procesos de diseños, de forma que al plantearse resulte aplicable para cualquier tipo de diseño, haciéndolo más fácil, rápido e interactivo en los equipos. La metodología es definida como creativa e innovadora que se proyecta al cambio en la forma de pensar, anticipándose a dar solución al problema.

### **Metodología Pensamiento de Diseño (*Design Thinking*)**



## **Empatizar**

MANCHEGO (2018). El teórico nos señala que empatizar es el factor base de esta metodología, el contacto empático de escuchar, observar; dar acogida al mensaje y sufrimiento del sujeto que solicita nuestra atención, es aproximarse al problema. Es esta la secuencia del hallazgo, el momento exacto o crítico donde se observa, se investiga, se escucha, donde el investigador se involucra en forma directa con el problema del usuario y/o cliente, precisándose que para identificar las necesidades o requerimientos de los usuarios o clientes se le deberá brindar toda la atención, buscar referencias, experiencias similares, manifestarse de forma tal que la persona sienta la empatía hacia ellos y se le pueda dar la mejor solución a sus problemas o necesidades.

## **Definir**

CASTILLO y GONZALES (2016). Los teóricos nos explican que es en esta secuencia donde se va a definir lo que se busca mejorar o cambiar, toma como base los datos recopilados del usuario o cliente y su sentir real. Esta es la fase para recopilar la información sobre el hallazgo detectado, que va a pasar por un proceso complejo de análisis y de interpretar de datos, que consiste de clasificar la información, ordenarla hasta llegar a representa o plasmar el problema de forma clara y precisa, esto pone a los investigadores en una situación de formular posibles soluciones o alternativas de solución eficaces para resolver la problemática existente. Se desecha lo innecesario por ser insignificante, para que solo se trabaje con lo esencial lo más importante. Esta información seleccionada nos arrojará una solución eficaz e innovadora.

## **Idear**

CASTILLO (2016). El investigador nos explica, que esta es la fase donde todos participan y aportan sus ideas con creatividad innovadora ofreciendo mejoras y mayor valor agregado, mediante el método de lluvia de ideas se obtienen propuestas al problema, el *Design Thinking* en esta secuencia busca incentivar el pensamiento creativo, innovador en los miembros aportantes de los equipos, su opinión o crítica lo hacen en libertad de opinión y habilidad, con juicio y valoración siempre pensando en la visión y misión de su cultura organizacional, en un ambiente laboral propicio de confianza y seguridad.

La técnica de lluvia de ideas, busca recopilar la mayor cantidad de propuestas, para luego ser seleccionadas aquellas cuyo modelo y diseño sean los mejores proyectos como alternativas de solución a la problemática existente.

### **Prototipar**

GONZALES (2016). Conforme nos señala el teórico, la cuarta fase, la del diseño del modelo. Cabe señalar, que todos los datos procesados en las etapas anteriores se estudian en esta fase, se hace realidad la visión (empatía), lo que se va a definir (enfoque), las propuestas: de ideas creativas (lluvia de ideas) todo es seleccionado para llegar a una propuesta lógica, coherente, factible creándose una propuesta de solución tangible, medible, concreta y eficaz.

Las herramientas para presentar los modelos son diversos, desde maquetas, representación física, hologramas, diseños con tecnología digital, entre otras creativities, para que la presentación de la funcionalidad del modelo, como los recursos que conlleva sea claro y viable, permitiendo que el prototipo demuestre una solución con eficacia a la problemática usuario o cliente.

### **Testear**

BROWN y WYATT (2010). Estos dos autores nos demuestran que testear es la fase de la prueba de evaluación, la quinta y última fase de esta secuencia de la

metodología Pensamiento del Diseño, busca comprobar si el modelo de prueba propuesto ha logrado eliminar los riesgos, que busca solucionar el problema.

Entonces al testear se va a conocer la aceptación, al hacer la consulta se va a conocer la opinión del usuario o cliente su aceptación es importante, así como su opinión, conocer su satisfacción (aplicables para los usuarios internos y externos), es importante conocer si visualiza el cambio del diseño, si encuentra algún error, defecto o falla; será suficiente para la retroalimentación del prototipo.

CONDE (2016). Este autor define que la opinión del usuario o cliente es fundamental en el inicio y fin de la secuencia del diseño, su opinión o crítica es de valor para el proyecto del diseño propuesto, esto permite mejorar el modelo hasta lograr satisfacer las necesidades reales de los usuarios.

SOBEJANO, J. (2015). Este autor nos dice que esta metodología de cinco fases ofrece el aprendizaje facilitando el pensamiento del diseño y su aplicación para problemas complejos en equipos de trabajo, servicios a los usuarios o clientes, para lograr la viabilidad se funcionan las fases empatizar con definir, ya que al recabarse la mayor información, se efectúa el análisis de las alternativas de solución más probables o posibles, esta función que plantea permite reducir la secuencia el autor dice que: “resulta más práctica su aplicación y como lo explica el experto, refiriéndose al cuadrante de Steve (Jobs) o la teoría de la simplicidad, centra el mensaje, evita la dispersión y la confusión, focalizando y direccionando el resultado hacia objetivos más claros”.

## **Comportamiento de los Equipos de Trabajo**

GUTIÉRREZ (2010) El teórico nos señala que los equipos, para lograr el éxito, requieren cubrir sus necesidades, alguna de las cuales son: la promoción de los equipos, la empatía sobre sus integrantes, la colaboración y participación. En este sentido, se debe dar paso al cambio, a la innovación, la capacitación, motivar a sus trabajadores. Los líderes deben poseer ciertas cualidades como: madurez, confianza, actitud proactiva, empatía hacia los demás. Los integrantes de los equipos de trabajo deben tener los objetivos y la meta bien claros y definidos para que el equipo se enfoque en la idea de cómo lograrlo compartiendo sentimientos de actitud mental positiva buscando mejoras en los procesos para lograrlo.

PALOMO (2011). El teórico comenta las diferencias existentes entre un grupo y un equipo de alto rendimiento. Explica que las personas que forman un grupo pocas veces interactúan en sus integrantes, tienen objetivos distintos o si tienen un mismo objetivo buscan cumplirlo y no guardan una meta de superación en común. Mientras que un equipo de alto rendimiento está integrado por personas comprometidas que interactúan entre sí, con objetivos comunes, cada uno es un elemento clave hacia el logro de los objetivos, buscan superar los indicadores y marcan el potencial para el diseño de los nuevos indicadores.

El autor nos explica que para que estos equipos lleguen a convertirse en equipos de alto rendimiento, pasan por varios estados como son: los pseudo equipos, pero no interactúan, no coordinan y no comparten responsabilidades. Seguido tenemos el



equipo potencial, conformado por un grupo que se afilia a mejorar su rendimiento, pero no lo logran, debido a que cada integrante tiene objetivos propios, buscan su propio beneficio. Tercero el equipo verdadero, está conformado por personas con habilidades y competencias que se complementan y comprometidos con la cultura organizacional con valores compartidos. Y por último los equipos de alto rendimiento, con integrantes comprometidos con el éxito de la organización y con el éxito del equipo.

ROBBINS y JUDGE, (2015). Según los autores clasifican cuatro tipos de equipos de trabajo, como son: equipos que resuelven problemas. Estos equipos no solo cumplen con las metas, sino que se concentran para analizar y resolver los problemas que surgen durante el proceso aportando soluciones para la organización. Seguido tenemos los equipos que funcionan por sí mismos, auto dirigidos, organizado por trabajadores que ven el planeamiento, las políticas, definen y toman decisiones, asignan funciones, seleccionan al personal, evalúan el desempeño y la permanencia de los miembros de la organización.

Tercero los equipos transfuncionales son aquellos equipos de un mismo nivel, son contratados para fortalecer los equipos, su función se enfoca en una determinada actividad dentro de un proceso, entre sus miembros intercambian experiencia, conocimiento, habilidades y destreza para lograr los objetivos y resolver problemas, generando ventajas competitivas para la organización.

Por último, tenemos los equipos virtuales, trabajan de manera virtual, teletrabajo, trabajo remoto, redes, sistemas, entre otros; son especialistas en redes de información

su ubicación es el área de sistemas, y se movilizan por toda la organización, en diferentes áreas de una organización, entre los miembros de estos equipos las relaciones interpersonales son virtual, ofrecen empatía a los usuarios o clientes y buscando aliviar o resolver el malestar en las personas.

DRUCKER, Peter (2018). En el Drucker Fórum 2018: Humanizando el Management. El erudito hizo una exposición sobre el tema: “Un *management* centrado en las personas”, explicó a la audiencia, que las personas son el factor más importante y central en las organizaciones, los procesos, la tecnología y las finanzas. Drucker dijo que: “la misión de las empresas es crear y que la cultura es indisoluble de su gente”. Dijo que: “lo que crea ventajas competitivas a las empresas u organizaciones es la forma como las personas interactúan entre si y en ella”. A esto añadimos lo expresado por HUILLARD, Xavier (2018), dijo que “las empresas u organizaciones se encuentran centradas en las personas” y propuso un mantra evangélico: “*believe, become, belong*” traducido al español “creer, convertirse, pertenecer”

BROWN, Tim (2018). CEO de Ideo, Drucker Fórum 2018: Humanizando el Management. Hizo una presentación referente a los equipos de trabajo, dijo que: “funcionan mucho mejor y dan más resultados los equipos que trabajan con más de 5 soluciones de innovación a la vez y giran en torno a un propósito”. Así como, Brown, explico la importancia de los seis vectores que son la llave para que toda organización o empresa desarrolle la cultura creativa:

1. *Purpose*. Crear un propósito que vaya más allá de ganar dinero.
2. *Looking out*. Sentir las necesidades de los clientes cuando buscan innovación.

3. *Experimentation*. Testear, aprender o reiterar.
4. *Collaboration*. Aprender a trabajar en equipo.
5. *Empowerment*. Empoderar a los equipos y darles confianza.
6. *Refinement*. Lo correcto es bueno pero lo extraordinario es mejor.

## 2.4 Bases Filosóficas

### Aspecto filosófico de la Metodología del Pensamiento del Diseño

La filosofía del Pensamiento de Diseño se enfoca en las personas, al utilizar herramientas como el diseño, la creatividad, entre otros, activa la actitud para el pensamiento del diseño en las personas, para solucionar problemas y retos mediante la innovación. Su objetivo es aceptar desde el inicio del proceso la lluvia de ideas hasta llegar a la mejor propuesta. El Pensamiento de Diseño consiste en pensar como un diseñador, es un estado mental, una forma de ser y actuar desde una perspectiva.

Según MARTIN, R. (2009). Las empresas buscan un cambio en su cultura organizacional para hacerlas ágiles e innovadoras, la metodología “*Design Thinking*” les ofrece ventajas para conseguir ventaja competitiva.

*“Design Thinking firms stand apart in their willingness to engage in the task of continuously redesigning their business. They do so with an eye to creating advances in both innovation and efficiency-*

*the combination that produces the most powerfull competitive edge.” MARTIN, Roger (2009).*

Martin, nos dice que el “*Design Thinking*” tiene un razonamiento abductivo, parafraseando al filósofo Charles Sanders Pierce del siglo XX. Sanders explica que no hay forma de probar ningún pensamiento, idea o concepto, si antes no se ha puesto a prueba. La probanza de los hechos, la mente humana razona en forma continua, ya sea para decidir, conjeturar o argumentar para llegar a una respuesta sobre el entorno que nos rodea; esto quiere decir que cualquier pensamiento o idea puede llegar a confirmarse de la forma en que se desarrollen los eventos a futuro y esto es, a partir de la decisión de ponerlas en acción.

Es por este análisis que llega a la conclusión que el Pensamiento de Diseño es una metodología que plantea el diseño de ideas creativas e innovadoras, para replantear la revisión y mejora de los procesos y poder conseguir la mejor explicación, solución o respuesta posible, esto significa procesos abiertos al cambio y la innovación.

### **Aspecto filosófico del Comportamiento de los Equipos de Trabajo.**

La mente, el razonamiento, es pensar que a los problemas se les enfrenta con soluciones, siempre se debe buscar resolver problemas, para mejorar procesos, resolver conflictos, fortalecer la cultura organizacional y para lograr esto se debe hablar con los miembros de los equipos de trabajo, mantenerlos informados de las actividades planeadas, ejecutadas y por ejecutar, así como de los resultados obtenidos. La solución

a los problemas no es separar a un miembro del equipo, todo lo contrario, es mantener al equipo unido.

Los equipos de trabajo conformado por personas con sentimientos, habilidades, conocimiento y pensamiento creativo deben reunirse por lo mínimo un par de horas en la semana, para compartir experiencias sobre problemas que surgen y resolverlos con objetividad, con diseños prácticos y creativos.

Los equipos de trabajo son exitosos, lograr el éxito es responsabilidad de sus miembros.

“Reunirse en equipo es el principio. Mantenerse en equipo es el progreso. Trabajar en equipo asegura el éxito”. FORD, Henry

Para KATZENBACH y K. SMITH. (1995) Los pensadores, nos dicen, que equipo de trabajo es un pequeño grupo de personas que se complementan en sus capacidades y habilidades, comparten la responsabilidad y persiguen un propósito y objetivos comparten.

Según el científico FAINSTEIN, H. (1997). Para este científico un equipo es un conjunto de personas enfocados en la tarea para llegar al objetivo.

### **La filosofía organizacional en los equipos de trabajo.**

Cuando se habla de equipos de trabajo, no es un simple unir personas para que trabajen juntas, es la forma distinta de apreciar las cosas, es subir a la cima, lograr el éxito en rendimiento personal y colectivo impulsando la productividad. Los equipos de trabajo tienen como compromiso los objetivos planificados. Pero, que diferencia a un grupo de un equipo, la filosofía del razonamiento nos dice que lo que hace la diferencia es la sinergia.

Citando a MOLINA. (2020). Para el erudito, la sinergia es: “el todo es mayor que la suma de las partes, revisión sistemática y metanálisis”, el holismo nos dice que lo global es el todo, sus elementos son capaces de proceder en forma sinérgica, logrando que lo aportado en conjunto sea significativo.

El metanálisis es la observación al escrutinio que une lo obtenido en otras investigaciones que da respuesta a una misma cuestión. El metanálisis es un estudio voluntario. El proceso sistemático consta de seis secuencias: formulación del problema, los antecedentes existentes, la metodología, el análisis de los resultados, la interpretación y la conclusión.

En equipo, la comunicación juega un papel importante. Todos los miembros de una organización deben estar bien informados, los jefes o gerentes deben informar todo a sus equipos de trabajo no guardarse nada. Es necesario confiar, crear confianza y

seguridad en sus trabajadores. Saber escuchar, es una estrategia, para poner en prácticas las ideas, las soluciones y las propuestas.

Para DRUCKER, Peter. (2018), “La importancia de escuchar lo que se dice”. Frase del pensador más influyente en el campo de la administración, reconocido como el “Padre de la Administración”. La comunicación, es el tratamiento que le vamos a dar a la información para trasladarla, la forma como vamos a transferir puede ser escrita, oral, entre otras formas, dentro de la organización o fuera de ella. Así como esta puede ir sufriendo modificaciones en el estado del contenido sino también en el estado de los sentimientos de los involucrados.

Conociendo esto un CEO o Directivo debe tener presente como comunicarse, como decir las cosas, no solo para que sean escuchados por sus dirigidos. Sino son responsables de fomentar la cultura de la buena comunicación, la comunicación en positivo, con actitud en todo el organigrama organizacional en forma transversal, sólo así se logra una comunicación efectiva dentro las empresas.

Actitudes, aptitudes y habilidades. Un ser humano no es igual a otro ser humano. Tomemos como un principio filosófico de los equipos de trabajo, que cada persona miembro del equipo de trabajo aporta y se compromete con su propia habilidad, al éxito, sumando el rendimiento de su equipo.

Para el investigador, ALAIMO, Martín (2014). Los equipos tienen un propósito en común. Las organizaciones se crean basadas en una misión, visión, valores y

expectativas. Es necesario comunicar a todos los miembros integrantes de los equipos el código de la empresa, de forma tal que se logren equipos comprometidos a la organización. Este código es la cultura organizacional, se inicia con una inducción al trabajador nuevo, capacitación, reforzamientos y compromiso con la organización.

Tener un propósito significativo es un factor que facilita a las personas formarse en equipos reales, ellos transforman y crean en su mente la idea del desafío común que tienen que resolver, alcanzar, lograr eficazmente, más allá de las expectativas. Si no piensan en común no son equipo son solo grupos de personas que trabajan juntas, sin ningún propósito en común.

“Está en nuestra naturaleza buscar un propósito. Pero esa naturaleza está siendo revelada y expresada a una escala demográficamente sin precedentes y, hasta hace poco, apenas imaginable. Las consecuencias podrían rejuvenecer nuestras empresas y rehacer nuestro mundo.” Daniel Pink (2009).

Los equipos de trabajo son un conjunto de personas comprometidas a un propósito común, para lograr los objetivos empresariales u organizacionales, sobrepasando las expectativas, llegando a mejorar año tras años los indicadores; son fluidos en comunicación, habilidades y conocimiento, trabajan con gran actitud y valores éticos. Asimismo, los equipos deben tener los objetivos bien definidos, exactos, específicos, medibles, cuantificables. Por eso los equipos deben conocer con exactitud cuánto es lo que se debe alcanzar.



Formar equipos de trabajo eficaces no es fácil ya que el ser humano es competitivo meten la competencia dentro del mismo equipo, eso no es lo que se busca, se busca que trabajen juntos es necesario que dentro de los equipos no exista competencia, por eso es importante que los incentivos, las evaluaciones sean sobre el equipo sobre los resultados logrados. En este sentido, la confianza es un factor importante, los equipos se forman con personas que confían los unos de los otros, para que puedan disfrutar del éxito en forma colectiva.

Se busca, reforzar la filosofía de los equipos de trabajo, la cultura colectiva es crear hábitos que los induzcan a pensar en equipo desde el inicio, reclutando personas con pensamiento colectivo. Los CEOs, directivos, supervisores, son impulsores del pensamiento colectivo, deben estar convencidos y comprometidos con la organización.

De no ser así, esta filosofía simplemente no será creíble, deje de premiar al trabajador estrella, premie a sus equipos que se esfuerzan en alcanzar los objetivos siguiendo un propósito común la misión, visión, objetivos y valores de la organización.

## 2.5. Definición de Términos Básicos

Capacitación. Es lograr la formación de las competencias de líneas de especialización y apoyo para llegar a cubrir las necesidades del servicio.

Comportamiento. Es la forma como van a reaccionar los seres humanos, en el lugar que se encuentren, frente a un estímulo.

Cultura organizacional. Son los hábitos, creencias, tradiciones y valores, hábitos de una organización, se reglamentan y manifiestan a través de normas, fechas estratégicas, políticas que promuevan actitudes positivas, un buen ambiente laboral y que favorezca las buenas relaciones y la comunicación entre los colaboradores.

Definir. Es el enfoque de lo que se va a investigar.

*Design Thinking*, Es creatividad más innovación, la metodología Pensamiento del Diseño busca el cambio del *mindset*, pensar positivamente; diseñado para equipos de trabajo, que buscan solucionar problemas en los procesos, de forma creativa manteniendo a los miembros de los equipos unidos bajo un objetivo común.

Diseño. Es un proceso preliminar de formación mental para darle valor a una idea, nace con la intención de proporcionar una solución. El diseño conlleva a identificar el impacto sobre el aspecto, forma, color, incluyendo las actividades o tareas y su intercambio entre los usuarios.

Empatía. Saber escuchar con actitud mental afectiva a un sujeto sobre el estado de ánimo de este. Escuchar y comprender el mensaje verbal y físico llegando a comprender su sufrimiento es lo que te hace empático.

Estrategia. Son un conjunto de actividades, acciones planificadas para dirigir un tema, asunto o toma de decisiones que permiten conseguir los resultados previstos en los objetivos siguiendo una serie de acciones tácticas.

Equipo de Trabajo. Son personas que unidos por sus habilidades y conocimiento buscan lograr alcanzar metas en forma exitosa y sobresaliente en el corto plazo.

Idear. Es como las personas a partir de algo, van a diseñar en su mente la idea o ideas de un proyecto, un plan o solución a un problema.

Metodología. La metodología es una fase especial de un proyecto, investigación o trabajo, que nace de una teoría y nos lleva a la elección de técnicas, métodos o procedimientos direccionados a ejecutar actividades directamente relacionadas al proyecto, investigación, o trabajo.

Prototipar. Es el diseño del modelo que se va a poner a prueba, crítica o retroalimentación para que sea eficiente, viable y factible a lo esperado.

Retroalimentar. Para dar a conocer las necesidades.

Servicio Tributario Lo constituye la Administración Pública de los países, cuyas facultades es aplicar la normatividad sobre la materia, velar y comprobar la correcta aplicación, fiscalizar, recaudar tributos, la prevención y represión del contrabando.

Tecnología. Lo definimos como aquellos conocimientos técnicos relacionados, la lógica, las matemáticas, los algoritmos, la mecánica, virtudes que permiten modificar, diseñar, crear el ambiente físico o virtual favoreciendo que los procesos de idea y acción ayuden a desarrollar o crear soluciones.

Testear. Es la acción y el efecto que se va a lograr al hacer la prueba de ensayo que busca conocer lo que opinión, crítica o satisfacción del consultado.

Trabajo en equipo. Es la sumar de experiencia, conocimiento, esfuerzo, valor, estrategias, habilidades y metodologías, para lograr resultados exitosos.

## Capítulo III: Metodología de la Investigación

### 3.1. Enfoque de la Investigación

Enfoque cuantitativo.

### 3.2. Variables

**Variable Independiente:**

X = Metodología Pensamiento del Diseño (*Design Thinking*)

**Indicadores:**

1. Coherencia en los objetivos.
2. Comunicación afectiva.
3. Criterio en la distribución del trabajo.
4. Tiempo utilizado en los procesos.
5. Innovación en el desarrollo de los procesos.
6. Retroalimentación en la continuidad funcional del colaborador.
7. La Metodología Pensamiento del Diseño.

**Variable Dependiente:**

Y= Comportamiento de los equipos de trabajo del servicio tributario.

**Indicadores:**

1. Empatía en los equipos de trabajo.
2. Soluciones creativas a problemas de los equipos de trabajo.
3. Compromiso y participación de los equipos de trabajo
4. Frecuencia de apoyo entre de los equipos de trabajo
5. Desempeño de los equipos de trabajo.
6. Satisfacción del servicio de los equipos de trabajo.
7. Comportamiento de los equipos de trabajo.

### 3.2.1. Operacionalización de las variables.

Variable	Indicadores	Preguntas
X	1. Coherencia en los objetivos	1,8
	2. Comunicación afectiva	2,9
	3. Criterio en la distribución del trabajo.	3,10
	4. Tempo utilizado en los procesos.	4,11
	5. Innovación en el desarrollo de los procesos.	5,12
	6. Retroalimentación en la continuidad funcional. del colaborador.	6,13
	7. La Metodología del Pensamiento del Diseño.	7,14
Y	8. Empatía en los equipos de trabajo.	8,1
	9. Soluciones creativas a problemas de los equipos de trabajo.	9,2
	10. Compromiso y participación.	10,3
	11. Frecuencia de apoyo entre colaboradores.	11,4
	12. Desempeño en los equipos de trabajo.	12,5
	13. Satisfacción de los colaboradores.	13,6
	14. Comportamiento de los equipos de trabajo.	14,7

### **3.3. Hipótesis**

#### **3.3.1. Hipótesis general.**

La metodología Pensamiento del Diseño (*Design Thinking*), incide significativamente en el comportamiento de los equipos de trabajo del servicio tributario del Perú.

#### **3.3.2. Hipótesis específicas.**

- a. La coherencia en los objetivos incide en la empatía de los equipos de trabajo del servicio tributario.
- b. La comunicación afectiva incide en la cantidad de soluciones creativas a problemas de los equipos de trabajo del servicio tributario.
- c. El criterio en la distribución del trabajo incide en el grado de compromiso y participación de los equipos de trabajo del servicio tributario.
- d. El tiempo utilizado en los procesos incide en el grado de frecuencia de apoyo de los equipos de trabajo del servicio tributario.
- e. La innovación en los procesos incide en el desempeño de los equipos de trabajo del servicio tributario.



- f. La retroalimentación en la continuidad funcional del colaborador, incide en la satisfacción del servicio de los equipos de trabajo del servicio tributario.

### **3.4. Tipo y Nivel de Investigación**

Tipo:

- Aplicada

Nivel:

- Descriptivo-Explicativo

### **3.5. Método y Diseño de la Investigación**

Método de la investigación:

- Deductivo.
- Inductivo.
- De análisis
- Síntesis
- Estadístico.

Diseño de la investigación:

- Transversal
- No Experimental.

### 3.6. Población y Muestra

#### 3.6.1. Población.

La población objeto de estudio estuvo conformada por 5747 colaboradores que laboran en la Administración Tributaria en el Perú en el año 2021. La información fue obtenida de la página web de Recursos Humanos de la Administración Tributaria en marzo 2021.

#### 3.6.2. Muestra.

Con un nivel de confianza del 95% y margen de error del 5%, la muestra óptima es:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (5747)}{(0.05)^2 (5747-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

n = 360 colaboradores

Apéndice 5

### 3.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

- La técnica utilizada es la Encuesta.
- La herramienta utilizada es el Cuestionario. Anexo 2

## Capítulo IV: Resultados

### 4.1 Análisis de los Resultados

#### Tablas

**Tabla 1**

**La coherencia en los objetivos facilita las funciones de los equipos de trabajo.**

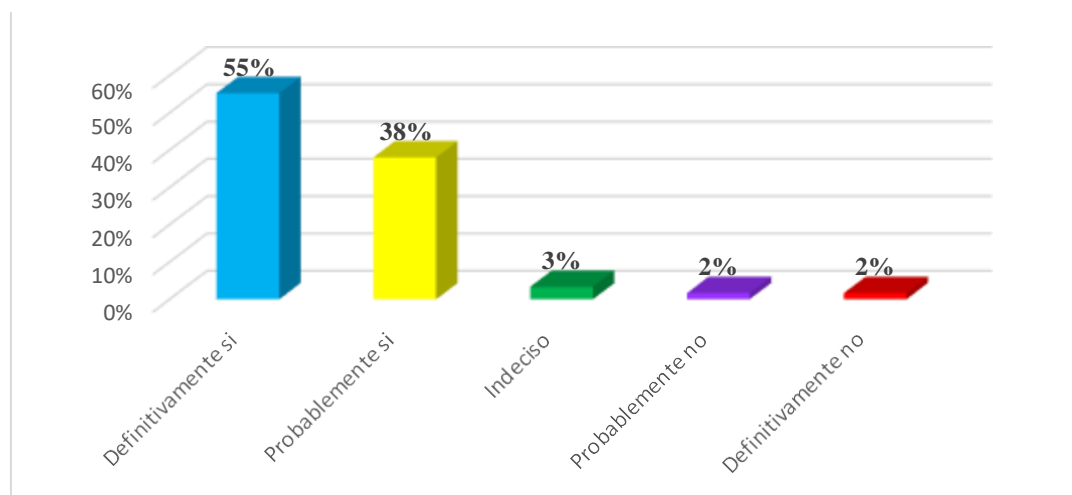
ALTERNATIVA	FR	PORCENTAJE
DEFINITIVAMENTE SI	199	55,00
PROBABLEMENTE SI	137	38,00
INDECISO	12	3,00
PROBABLEMENTE NO	6	2,00
DEFINITIVAMENTE NO	6	2,00
TOTAL	360	100,00

Fuente: Colaboradores de la Administración Tributaria.

#### Figuras

**Figura 1**

**La coherencia en los objetivos facilita las funciones de los equipos de trabajo.**



Fuente: Colaboradores de la Administración Tributaria.

## Interpretación

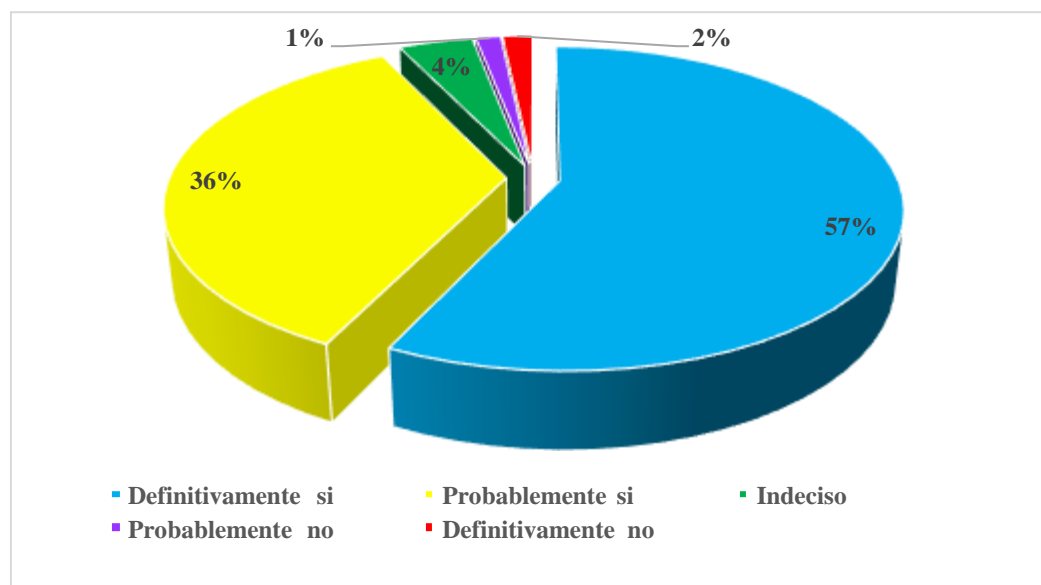
Con respecto al análisis de los datos revelados en la Tabla 1, observamos que un 55% de los colaboradores de la Administración Tributaria consideraron que definitivamente si la coherencia en los objetivos institucionales facilita las funciones de los equipos de trabajo. Tenemos que el 38% de los colaboradores consideraron que probablemente si la coherencia en los objetivos institucionales facilita las funciones de los equipos de trabajo. Así como, el 3% de los colaboradores respondieron marcando indecisión, a la consulta la coherencia en los objetivos institucionales facilita las funciones de los equipos de trabajo. Sin embargo, el 2% de los colaboradores respondieron a la misma consulta con un probablemente no. Asimismo, el 2% de los colaboradores contestaron marcando definitivamente no.

Claramente se aprecia que los colaboradores demuestran que existe una clara coherencia entre los objetivos institucionales y las funciones de los equipos de trabajo en la Administración Tributaria, lo que significa que no hay contradicción ni oposición entre lo propuesto y los logros que se pretenden alcanzar. Observamos sobre la base de los resultados obtenidos, que para los colaboradores hay solidez entre lo que se propone en los objetivos y los resultados que se esperan alcanzar. De igual forma, señalaron que la coherencia es la forma razonable como se aprecia cada diseño creativo innovador que facilite el desarrollo de los procesos, los modelos de metodologías innovadoras que conlleva políticas eficientes, aportan de forma oportuna y consecuente para el logro de los objetivos, la misión y la visión de la organización. Se evidencio que los colaboradores han demostrado estar identificados con los objetivos de su organización.

**Tabla 2****La comunicación afectiva mejora el servicio de los equipos de trabajo**

ALTERNATIVA	FR	PORCENTAJE
DEFINITIVAMENTE SI	206	57,00
PROBABLEMENTE SI	128	36,00
INDECISO	15	4,00
PROBABLEMENTE NO	5	1,00
DEFINITIVAMENTE NO	6	2,00
TOTAL	360	100,00

Fuente: Colaboradores de la Administración Tributaria.

**Figura 2****La comunicación afectiva mejora el servicio de los equipos de trabajo**

Fuente: Colaboradores de la Administración Tributaria.

## Interpretación

Sobre esta base de resultados obtenidos de la Tabla 2 observamos que 57% de los encuestados colaboradores de la Administración Tributaria consideraron que definitivamente si la comunicación afectiva, mejora el servicio de los equipos de trabajo. Observamos que el 36% de los colaboradores consideraron que probablemente si la comunicación afectiva, mejora el servicio de los equipos de trabajo. Así como el 4% de los encuestados respondieron a la misma consulta con indecisión. El 1% de los colaboradores encuestados consideraron marcar probablemente no, por último, pero no menos importante el 2% de los colaboradores respondieron a la encuesta como definitivamente no.

Por lo antes señalado, analizamos que los colaboradores de la Administración Tributaria consideraron que la comunicación afectiva, mejora el servicio de los equipos de trabajo, lo que significa que la comunicación es fundamental para el logro de los objetivos y metas. Asimismo, los colaboradores consideraron que una buena comunicación entre los miembros de los equipos de trabajo favorece a la productividad y las organizaciones tienden a crecer rápidamente.

Los colaboradores estiman que el mensaje con afecto logrará mayor efectividad en el receptor y para lograrlo se requiere de un buen ambiente de integración, de un buen clima laboral. En ese contexto, el mensaje debe adaptarse al momento guardando el respeto, la armonía y comprensión, debe ser claro, preciso y breve, que permita las buenas relaciones con empatía entre los colaboradores dentro del proceso de comunicación.

**Tabla 3**

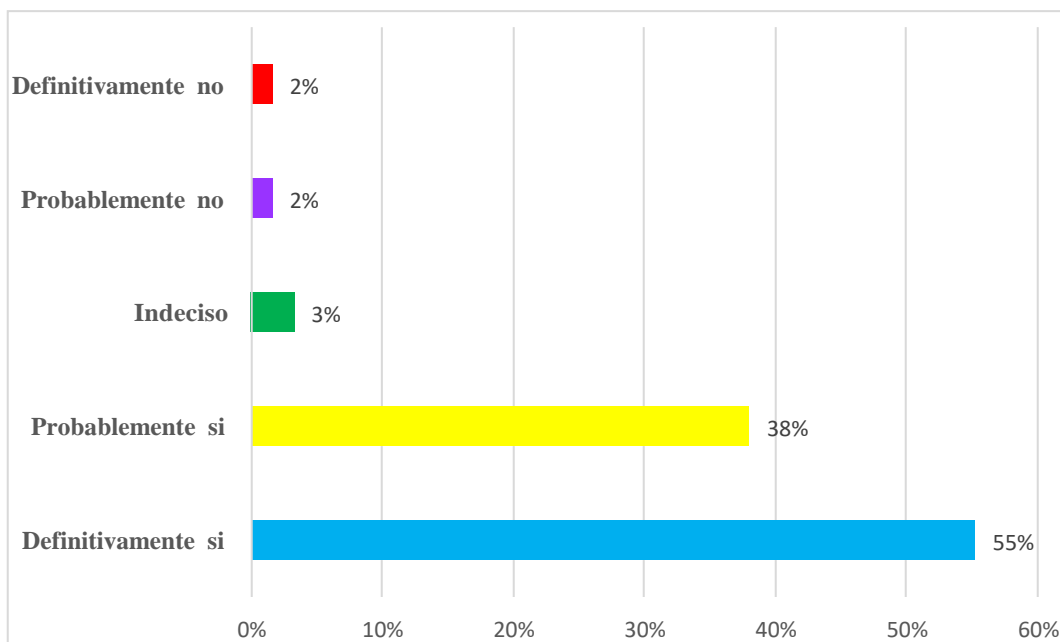
**Es adecuado el criterio en la distribución del trabajo, entre los colaboradores de su equipo.**

ALTERNATIVA	FR	PORCENTAJE
DEFINITIVAMENTE SI	199	55,00
PROBABLEMENTE SI	137	38,00
INDECISO	12	3,00
PROBABLEMENTE NO	6	2,00
DEFINITIVAMENTE NO	6	2,00
TOTAL	360	100,00

Fuente: Colaboradores de la Administración Tributaria.

**Figura 3**

**Es adecuado el criterio en la distribución del trabajo, entre los colaboradores de su equipo.**



Fuente: Colaboradores de la Administración Tributaria.

## Interpretación

Con respecto a lo evidenciado en la Tabla 3 cabe resaltar que un 55 % de los colaboradores de la Administración Tributaria consideraron que: definitivamente si es adecuado el criterio en la distribución del trabajo entre los colaboradores de su equipo. Así como el 38 % de los colaboradores respondieron que probablemente si es adecuado el criterio en la distribución del trabajo entre los colaboradores de su equipo. Por su parte el 3% de los colaboradores contestaron la consulta marcando la alternativa: Indeciso. En relación anterior vemos que el 2% de los colaboradores consideran como: probablemente no es adecuado el criterio en la distribución del trabajo entre los colaboradores de su equipo. Finalmente, el 2% de los encuestados consideraron como definitivamente no es adecuado el criterio en la distribución del trabajo entre los colaboradores de su equipo.

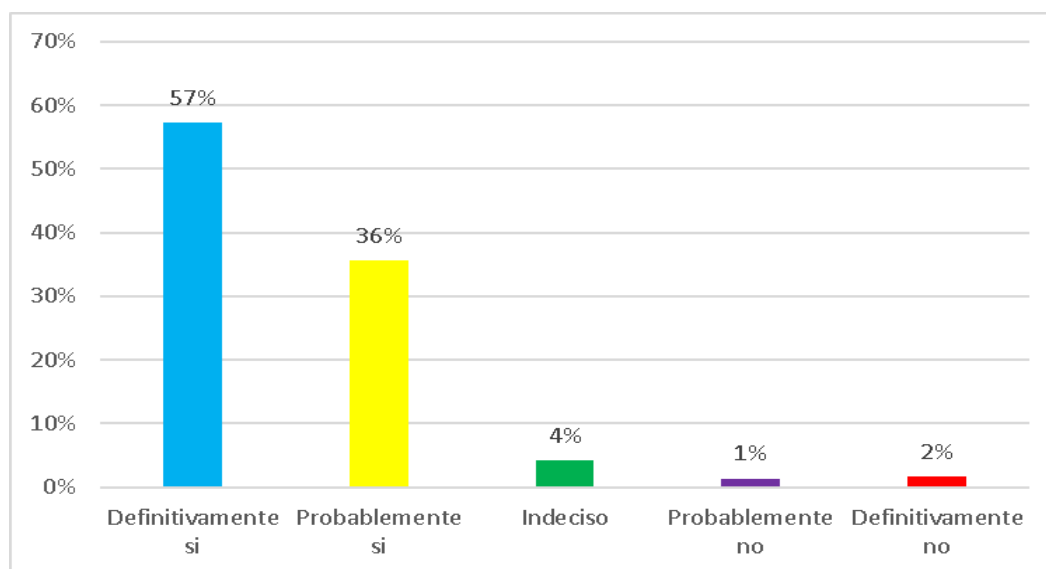
Se evidencia en los resultados que los colaboradores de la Administración Tributaria coinciden en la importancia que tiene el criterio en la distribución del trabajo, sobre todo tratándose de equipos de trabajo. Hemos verificado que distribuir el trabajo con equidad y considerando las competencias, grado de instrucción, capacitación y la experiencia laboral de sus integrantes, genera un equilibrio en el esfuerzo para el logro de los objetivos. Un componente claro para el logro de este indicador es la diversidad de competencias en los equipos de trabajo que están conformados por profesionales y técnicos de diferentes niveles y categorías remunerativas. En efecto, esto abre las puertas a la diversificación de ideas creativas en buscar soluciones a la carga laboral, generan procesos productivos colaborativos, división interna de las tareas, para afrontar con estrategias la distribución masiva del trabajo, teniendo bien claros los objetivos, la misión y visión de la organización y el bienestar común.



**Tabla 4****Importancia del tiempo utilizado en los procesos.**

ALTERNATIVA	FR	PORCENTAJE
DEFINITIVAMENTE SI	206	57,00
PROBABLEMENTE SI	128	36,00
INDECISO	15	4,00
PROBABLEMENTE NO	5	1,00
DEFINITIVAMENTE NO	6	2,00
TOTAL	360	100,00

Fuente: Colaboradores de la Administración Tributaria.

**Figura 4****Importancia del tiempo utilizado en los procesos.**

Fuente: Colaboradores de la Administración Tributaria.

## **Interpretación**

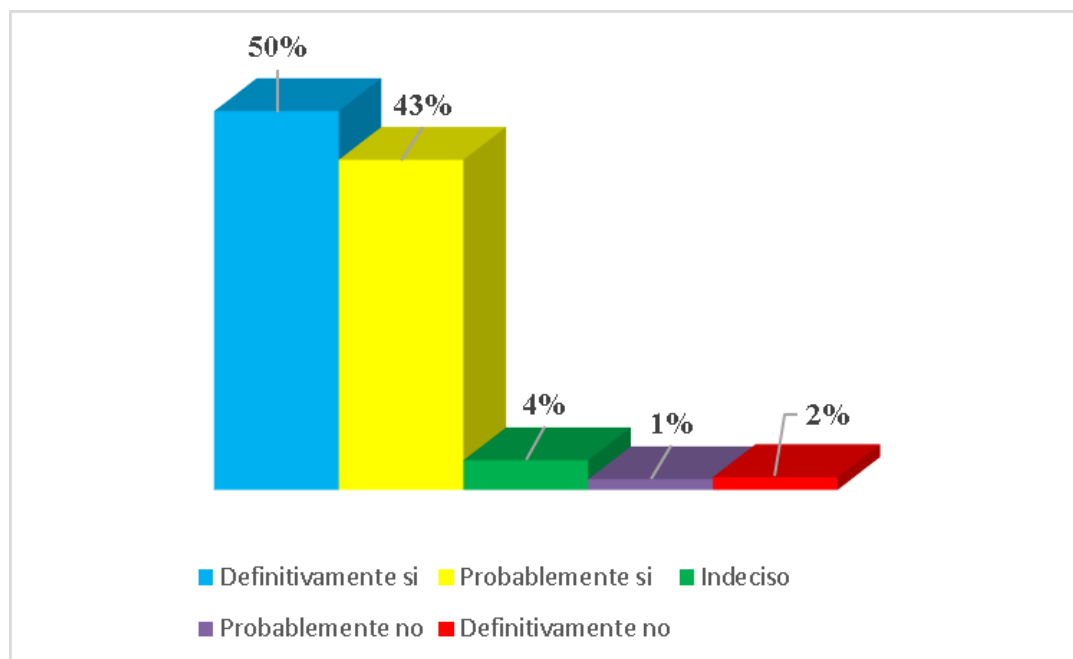
Como consecuencia a lo obtenido en la Tabla 4, tenemos que un 57 % de los colaboradores de la Administración Tributaria determinaron que: definitivamente si se puede reducir el tiempo utilizado en los procesos. Observamos, que el 36 % de los encuestados consideraron como probablemente si se puede reducir el tiempo utilizado en los procesos. Así como un 4% de los colaboradores respondieron a la misma consulta marcando la alternativa: Indeciso. Advertimos que el 1% de los colaboradores consideraron que probablemente no se puede reducir la cantidad de tiempo utilizado en los procesos. Igualmente, el 2% de los colaboradores encuestados consideraron como definitivamente no se puede reducir la cantidad de tiempo utilizado en los procesos.

Sobre la base de los resultados, estos nos permiten deducir que los colaboradores si puede reducir el tiempo utilizado en los procesos. Se aprecia que en las organizaciones se abren paso los conocidos ladrones de tiempo, originados por personas o situaciones, que interfieren en el desarrollo de los procesos, interrumpiendo o impidiendo el desarrollo de las tareas, estos pueden ser reconocidos, clasificados y medidos, recibiendo por parte de la administración un tratamiento especial dentro del ambiente que rodea a los colaboradores. Por lo que, se deberá defender a los equipos de trabajo de toda clase de interrupciones, ser exigentes y puntuales con el tiempo y saber interceptar a las visitas inesperadas, y llamadas sociales, sin dejar de ser amables. Por ello, se la solución está en determinar: el origen de las demoras, el cambio y la voluntad para la mejora.

**Tabla 5****Es Importante la innovación en el desarrollo de los procesos.**

ALTERNATIVA	FR	PORCENTAJE
DEFINITIVAMENTE SI	179	50,00
PROBABLEMENTE SI	156	43,00
INDECISO	14	4,00
PROBABLEMENTE NO	5	1,00
DEFINITIVAMENTE NO	6	2,00
TOTAL	360	100,00

Fuente: Colaboradores de la Administración Tributaria.

**Figura 5****Es Importante la innovación en el desarrollo de los procesos.**

Fuente: Colaboradores de la Administración Tributaria.

## Interpretación

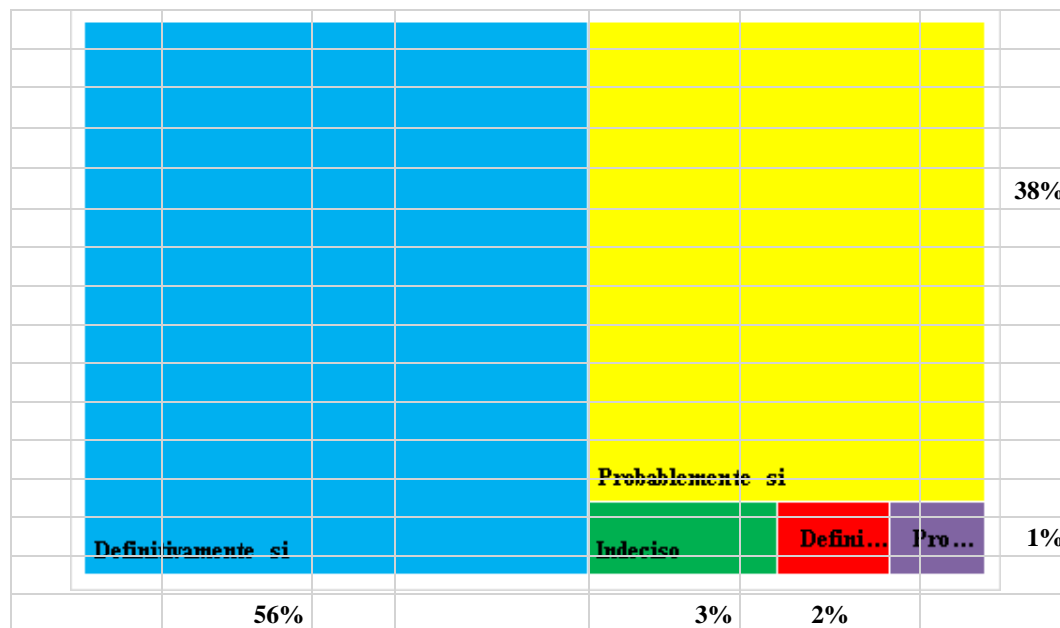
El análisis procedente de los resultados observamos en la Tabla 5 que determina que el 50 % de los encuestados colaboradores de la Administración Tributaria consideraron que definitivamente si es importante la innovación en el desarrollo de los procesos. Sumándose a esta apreciación tenemos que el 43 % de los encuestados consideraron como probablemente si es importante la innovación en el desarrollo de los procesos. Así como, un 4% opinaron a la misma consulta marcando la alternativa: indeciso. No obstante, observamos que el 1% de los encuestados consideraron que probablemente no es importante la innovación en el desarrollo de los procesos. Finalmente, de igual parecer el 2% de los encuestados consideraron que definitivamente no es importante la innovación en el desarrollo de los procesos.

De los resultados precedentes de la consulta a los colaboradores de la Administración Tributaria, observamos que determinaron la importancia de innovar el desarrollo de los procesos permite a las organizaciones en forma efectiva y eficiente optimizar el uso de los recursos y ahorro de energía y de dinero siendo de gran importancia ya que se procurarán mejoras en los niveles de rentabilidad. Se pudo apreciar, que los colaboradores reconocen que las organizaciones que tienen voluntad de innovar son la fuerza que estimula el cambio y desarrollo de las organizaciones. De igual forma saber aprovechar y utilizar los recursos permite lograr resultados de reconocimiento social, económico y de reputación. También los colaboradores han demostrado tener conocimiento de la visión de su organización que dice: “convertirnos en la administración tributaria y aduanera más exitosa, moderna y respetada de la región”:

**Tabla 6****Es importante la retroalimentación en la continuidad funcional del colaborador.**

ALTERNATIVA	FR	PORCENTAJE
DEFINITIVAMENTE SI	201	56,00
PROBABLEMENTE SI	138	38,00
INDECISO	10	3,00
PROBABLEMENTE NO	5	1,00
DEFINITIVAMENTE NO	6	2,00
TOTAL	360	100,00

Fuente: Colaboradores de la Administración Tributaria.

**Figura 6****Es importante la retroalimentación en la continuidad funcional del colaborador.**

Fuente: Colaboradores de la Administración Tributaria.

## Interpretación

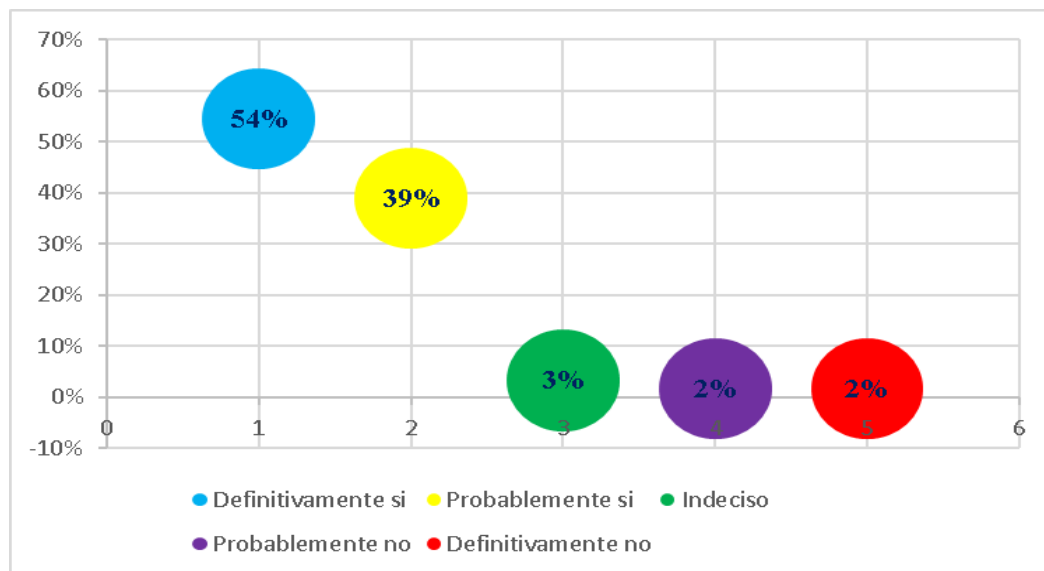
Se evidencia sobre la base de los resultados de la Tabla 6, se ha verificado que el 56 % de los encuestados colaboradores de la Administración Tributaria consideraron que: definitivamente si es importante la retroalimentación en la continuidad funcional del colaborador. De igual parecer el 38 % de los colaboradores consideraron como: probablemente si es importante la retroalimentación en la continuidad funcional del colaborador. De otro parecer el 1% de los encuestados consideraron como: probablemente no es importante la retroalimentación en la continuidad funcional del colaborador . Sumándose al resultado precedente el 2% de los encuestados respondieron que definitivamente no es importante la retroalimentación en la continuidad funcional del colaborador.

De la información antes señalada, vemos la importancia de la retroalimentación en la continuidad funcional del colaborador, esto quiere decir que los colaboradores están dispuestos a mejorar su desempeño. Reconoce que la retroalimentación, es una forma constructiva de evaluación y discusión de sus fortalezas y debilidad en el desarrollo de sus funciones; a los directivos les sirve para conducir a los colaboradores al logro de los objetivos. Asimismo, los colaboradores son conscientes de la expansión de la tecnología, esto quiere decir los directivos se enfocan en los procesos y procedimientos diseñados para captar talento y desarrollar el potencial de sus colaboradores. En ese sentido, la retroalimentación produce en los colaboradores el compromiso de ser cada vez mejores.

**Tabla 7****Es importante gestionar la Metodología del Pensamiento del Diseño.**

ALTERNATIVA	FR	PORCENTAJE
DEFINITIVAMENTE SI	196	54,00
PROBABLEMENTE SI	140	39,00
INDECISO	12	3,00
PROBABLEMENTE NO	6	2,00
DEFINITIVAMENTE NO	6	2,00
TOTAL	360	100,00

Fuente: Colaboradores de la Administración Tributaria.

**Figura 7****Es importante gestionar la Metodología del Pensamiento del Diseño.**

Fuente: Colaboradores de la Administración Tributaria

## Interpretación

Con relación a lo obtenido en la Tabla 7, se evidencia que el 54% de los colaboradores de la Administración Tributaria, consideraron que definitivamente si es importante gestionar la Metodología del Pensamiento del Diseño Añadiéndose el 39% de los colaboradores de la Administración Tributaria que consideraron que probablemente si es importante gestionar la Metodología del Pensamiento del Diseño No obstante, vemos que el 3% de los encuestados a la misma pregunta, respondieron marcando la alternativa: indeciso. Así como, el 2% de los encuestados consideraron que probablemente no es importante gestionar la Metodología del Pensamiento del Diseño Igualmente, el 2% de los encuestados consideraron que definitivamente no es importante gestionar la Metodología del Pensamiento del Diseño.

En el sentido de los resultados se comprende cual es la importancia de gestionar la Metodología del Pensamiento del Diseño, los colaboradores de la Administración Tributaria reconocen el beneficio en el diseño de soluciones creativas que ofrece esta metodología. Evidentemente, la transformación es aceptar el cambio con: flexibilidad, adaptarse a la innovación, la creatividad, la solución a problemas, la retroalimentación, a la colaboración, participación y compromiso. Estos son elementos bases de la metodología del Pensamiento del Diseño, que se inspira en el diseño participativo. La Metodología del Pensamiento del Diseño es un instrumento de gestión que impulsa la innovación de una forma eficaz en las organizaciones esta herramienta permite a los colaboradores el desarrollo de nuevas ideas y soluciones, es una estrategia creativa de resolución a problemas, produce resultados exitosos a las organizaciones y beneficios a los usuarios o clientes.



**Tabla 8**

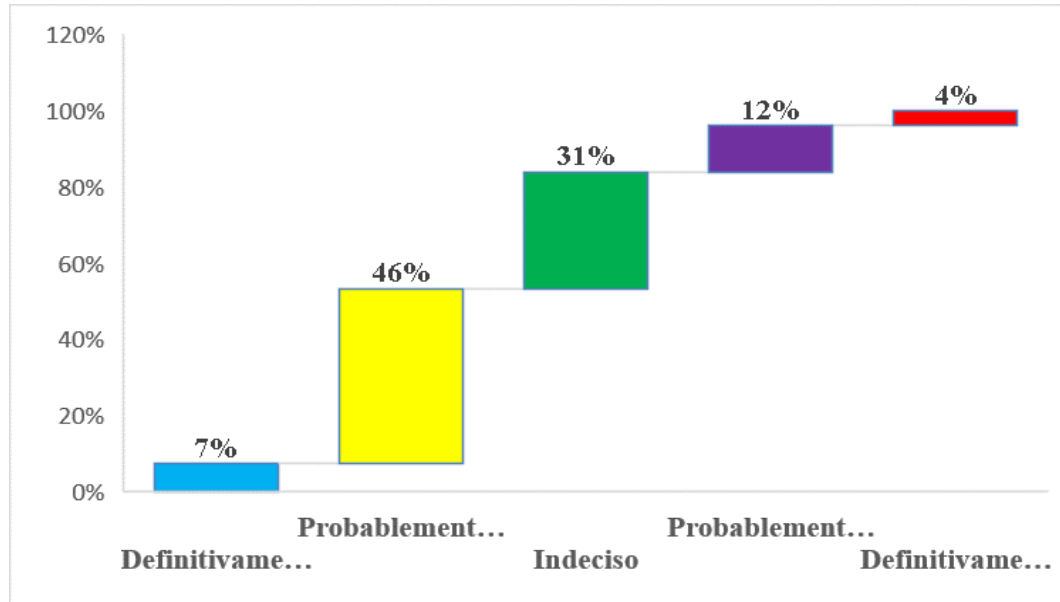
**Es importante la empatía en los colaboradores de los equipos de trabajo.**

ALTERNATIVA	FR	PORCENTAJE
DEFINITIVAMENTE SI	26	7,00
PROBABLEMENTE SI	166	46,0
INDECISO	110	31,00
PROBABLEMENTE NO	44	12,00
DEFINITIVAMENTE NO	14	4,00
TOTAL	360	100,00

Fuente: Colaboradores de la Administración Tributaria.

**Figura 8**

**Es importante la empatía en los colaboradores de los equipos de trabajo.**



Fuente: Colaboradores de la Administración Tributaria.

## Interpretación

Interpretando el efecto de la Tabla 8, se analiza que el 46 % de los colaboradores de la Administración Tributaria consideraron que probablemente si es importante la empatía en los colaboradores de los equipos de trabajo. No obstante, un 31% de los encuestados respondieron marcando la alternativa: indeciso. Así como el 12% de los encuestados respondieron que probablemente no es importante la empatía en los colaboradores de los equipos de trabajo. Por otro lado, 7% de los encuestados consideraron que definitivamente si es importante la empatía en los colaboradores de los equipos de trabajo. Por lo contrario, el 4% de los encuestados consideraron como definitivamente no es importante la empatía en los colaboradores de los equipos de trabajo.

Observamos que los colaboradores de la Administración Tributaria asimilan que la empatía entre colaboradores es la capacidad de percibir y captar los sentimientos, pensamientos y emociones de los colaboradores de un equipo de trabajo, la empatía es demostrar respeto por los demás y colabora con el sentimiento de equipo. En tal sentido, la empatía en el trabajo permite a los colaboradores entender si están en el lugar que deberían estar. Ser empático es saber experimentar las experiencias de los demás. Por lo tanto, se observa que los colaboradores saben que están en el lugar adecuado, han logrado conectarse con los demás, tienen y mantienen buenas relaciones interpersonales. Para que un equipo funciones el líder debe ser empático y motivador para los colaboradores se sientan seguros y que están en el lugar adecuado.

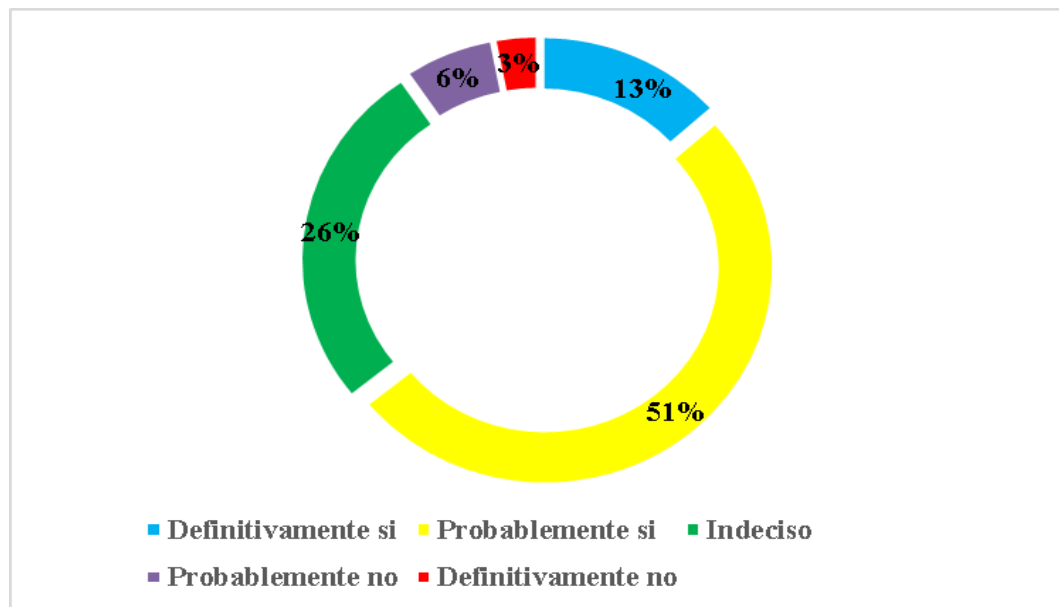
**Tabla 9****Aplicar soluciones creativas a problemas internos de los equipos de trabajo.**

ALTERNATIVA	FR	PORCENTAJE
DEFINITIVAMENTE SI	48	13,00
PROBABLEMENTE SI	183	51,00
INDECISO	95	26,00
PROBABLEMENTE NO	23	6,00
DEFINITIVAMENTE NO	11	3,00
TOTAL	360	100,00

Fuente: Colaboradores de la Administración Tributaria.

**Figura 9**

*Aplicar soluciones creativas a problemas internos de los equipos de trabajo.*



Fuente: Colaboradores de la Administración Tributaria.

## Interpretación

En la interpretación de los resultados de la Tabla 9 se observa que el 51 % de los encuestados colaboradores de la Administración Tributaria consideraron que probablemente si las soluciones creativas a los problemas internos benefician al equipo de trabajo. El 26% de los encuestados marcaron la alternativa: indeciso. El 13% de los encuestados consideraron que definitivamente si, soluciones creativas a los problemas internos benefician al equipo de trabajo. El 6% de los consideraron que probablemente no, las soluciones creativas a los problemas internos benefician al equipo de trabajo. El 3% de los encuestados consideraron responder con un definitivamente no, a la misma consulta.

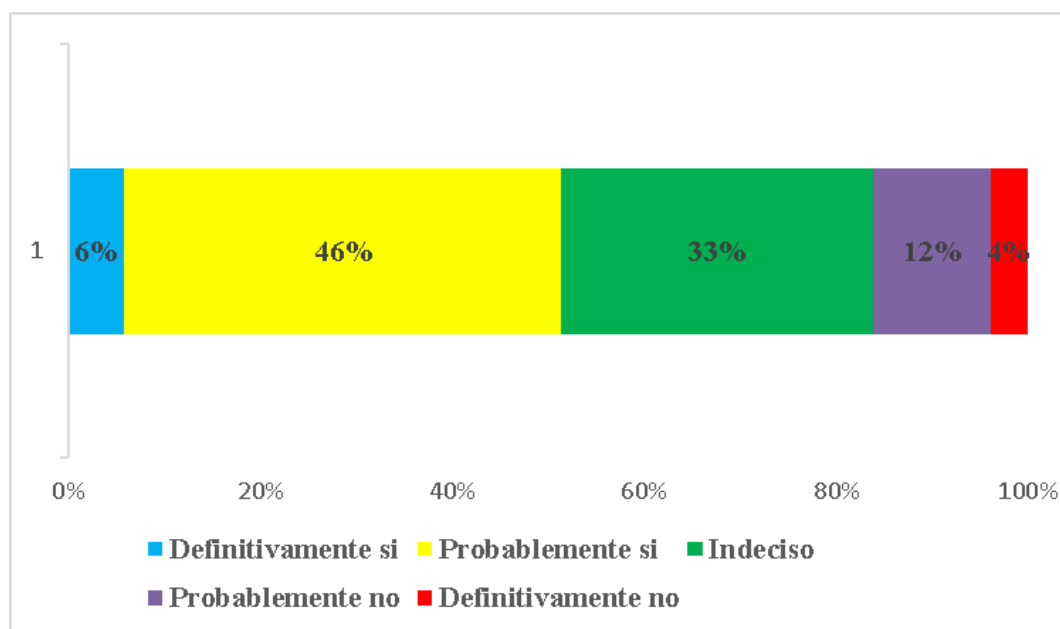
De lo señalado se desprende que los colaboradores han considerado que las soluciones creativas a los problemas internos benefician a los equipos de trabajo, la pregunta que es coherente al desarrollo del talento fue captada con gran responsabilidad. Así pues, en esta etapa donde van a aparecer nuevos instrumentos que faciliten identificar los problemas, nuevas ideas que permitan buscar la mejor solución, interviene la innovación en la nueva forma como se va abordar el objetivo. Es así como, las soluciones creativas se pueden convertir en los nuevos procesos o planes que beneficien e incrementen la eficacia y la motivación en los colaboradores que conforman el equipo de trabajo.

En efecto, los colaboradores reconocen que es una estrategia para aprovechar su potencial creativo e innovador. Precisamos que los equipos de trabajo están compuestos por una diversidad de profesionales dispuestos a desarrollar su potencial creativo. En tal sentido, el *Design Thinking* es el mejor instrumento para inducir a la transformación de pensamiento.

**Tabla 10****La colaboración con compromiso y participación fortalece a los equipos de trabajo.**

ALTERNATIVA	FR	PORCENTAJE
DEFINITIVAMENTE SI	21	6,00
PROBABLEMENTE SI	164	46,00
INDECISO	117	33,00
PROBABLEMENTE NO	44	12,00
DEFINITIVAMENTE NO	14	4,00
TOTAL	360	100,00

Fuente: Colaboradores de la Administración Tributaria.

**Figura 10****La colaboración con compromiso y participación fortalece a los equipos de trabajo.**

Fuente: Colaboradores de la Administración Tributaria.

## Interpretación

Entendemos lo manifestado en la Tabla 10. El dato del 46 % de los colaboradores encuestados de la Administración Tributaria consideraron que probablemente si la colaboración con compromiso y participación fortalece a los equipos de trabajo. El 33% de los colaboradores encuestados respondieron marcando indeciso. El 12% de los colaboradores encuestados respondieron a la misma pregunta marcando probablemente no. El 6% de los colaboradores encuestados consideraron que definitivamente si, la colaboración con compromiso y participación fortalece a los equipos de trabajo. Así como, el 4% de los colaboradores encuestados respondieron a la misma pregunta marcando definitivamente no.

Analizando las respuestas de los colaboradores podemos apreciar la importancia que significa para ellos la colaboración con compromiso y participación; reconocen que la lealtad en el equipo de trabajo nace cuando sus integrantes colaboran, cooperan y participan compartiendo su experiencia, sus habilidades individuales y aportan ideas constructivas en apoyo al equipo, con resultados eficientes, trabajan la retroalimentación pensando en equipo y no en forma individual. Los equipos de trabajo con empatía buscan satisfacer sus necesidades como equipo, valoran la continuidad, la seguridad y mantienen buenas relaciones dentro y fuera del ambiente laboral.

Lograr que los colaboradores trabajen en equipo es mirar todos hacia el logro de los objetivos y la meta, los problemas disminuyen, la comunicación es afectiva y se logra que todos colaboren, participen con compromiso y lealtad al equipo y la organización.

**Tabla 11**

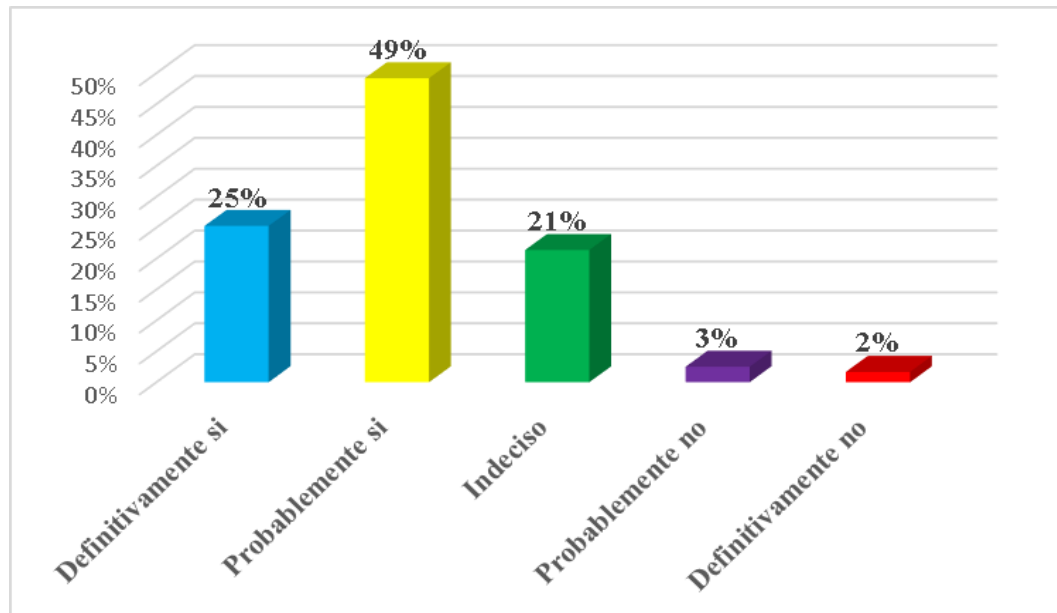
**Es importante la frecuencia de apoyo entre colaboradores de su equipo de trabajo.**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DEFINITIVAMENTE SI	91	25,00
PROBABLEMENTE SI	177	49,00
INDECISO	77	21,00
PROBABLEMENTE NO	9	3,00
DEFINITIVAMENTE NO	6	2,00
TOTAL	360	100,00

Fuente: Colaboradores de la Administración Tributaria.

**Figura 11**

**Es importante la frecuencia de apoyo entre colaboradores de su equipo de trabajo.**



Fuente: Colaboradores de la Administración Tributaria.

## Interpretación

En la conclusión de la información de la Tabla 11, es necesario resaltar, que el 49% de los colaboradores encuestados de la Administración Tributaria consideraron que probablemente si es importante la frecuencia de apoyo entre colaboradores de su equipo de trabajo. Asimismo, el 25% de los colaboradores encuestados consideraron que definitivamente si es importante la frecuencia de apoyo entre colaboradores de su equipo de trabajo. No obstante, el 21% de los colaboradores encuestados respondieron a la misma pregunta marcando indeciso. Aunque, el 3% de los colaboradores encuestados consideraron como probablemente no es importante la frecuencia de apoyo entre colaboradores de su equipo de trabajo, y, por último, pero no menos importante el 2% de los colaboradores encuestados consideraron que definitivamente no es importante la frecuencia de apoyo entre colaboradores de su equipo de trabajo.

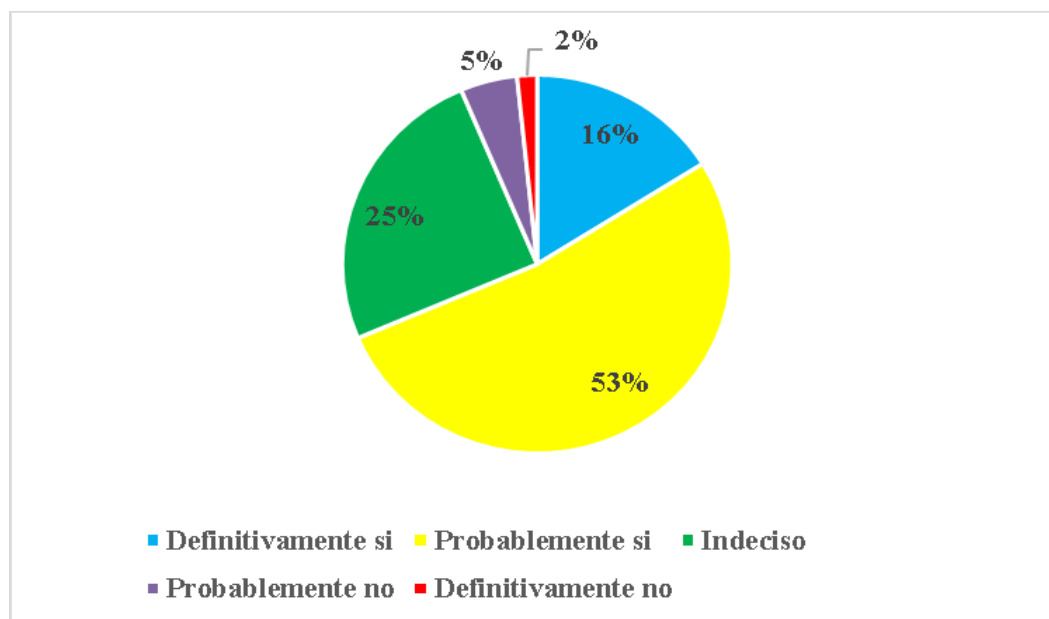
De las evidencias anteriores, vemos que los colaboradores se sienten comprometidos con sus equipos de trabajo, reconocen el concepto de equipo, respetan los sentimientos y habilidades de sus miembros y para ellos es importante la frecuencia de apoyo, colaborando entre ellos logran optimizar el tiempo, ahorran energía y cumplen con la meta señalada. Es así como, la frecuencia de apoyo no significa cubrir incapacidades e incompetencias, esta se da dentro de un marco de competencias de habilidades, los colaboradores interactúan con sus compañeros de equipo, hacen uso de sus habilidades, saben escuchar y por lo general está prestos a ofrecer apoyo en forma gentil. Es fundamental la proactividad y la empatía, estos valores son fundamentales en los equipos de trabajo para desarrollar las actividades en forma voluntaria.



**Tabla 12****Es importante el desempeño en los equipos de trabajo.**

ALTERNATIVA	FR	PORCENTAJE
DEFINITIVAMENTE SI	58	16,00
PROBABLEMENTE SI	189	53,00
INDECISO	90	25,00
PROBABLEMENTE NO	17	5,00
DEFINITIVAMENTE NO	6	2,00
TOTAL	360	100,00

Fuente: Colaboradores de la Administración Tributaria.

**Figura 12****Es importante el desempeño en los equipos de trabajo.**

Fuente: Colaboradores de la Administración Tributaria.

## Interpretación

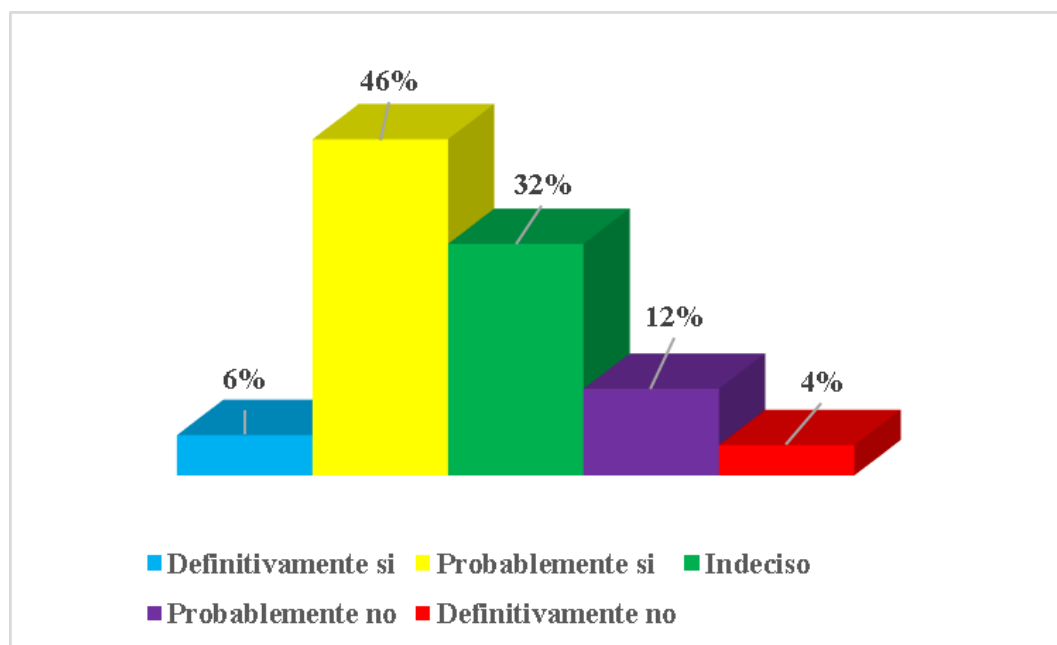
Es importante considerar lo que señala la Tabla 12, vemos como un 53 % de los colaboradores de la Administración Tributaria consideraron que probablemente si es importante el desempeño en los equipos de trabajo. Por su parte el 25% de los colaboradores encuestados de la Administración Tributaria respondieron a la misma pregunta marcando: indeciso. Así como, el 16% de los colaboradores encuestados consideraron que definitivamente si es importante el desempeño en los equipos de trabajo. Por lo contrario, el 5% de los colaboradores encuestado consideraron como probablemente no es importante el desempeño en los equipos de trabajo. Mientras que un 2% de los colaboradores encuestados respondieron que definitivamente no es importante el desempeño en los equipos de trabajo.

En relación al resultado anterior, vemos que los equipos de trabajo reconocen que una organización cuando define sus metas y objetivos, involucra a todos sus colaboradores. De esta forma los colaboradores sienten la importancia de ser parte de los resultados y para lograrlo buscan ser competitivos, motivándose de forma adecuada para alcanzarlo. En cuanto a los líderes de equipo, estos deben conocer el desempeño diario de sus colaboradores, cual tarea les resulta de mayor eficacia y rendimiento, deberá eliminar las interrupciones y los hábitos que generan problemas. Consideramos, que es importante para los colaboradores que el líder sepa escuchar y a su vez priorizar los requerimientos. Adicionalmente, contribuye para un buen desempeño la capacitación continua que ayuda a desarrollar el talento del colaborador e impulsan a los equipos a ser cada vez más competitivos y reconocidos por su desempeño.

**Tabla 13****Es importante conocer la satisfacción de los colaboradores de los equipos de trabajo.**

ALTERNATIVA	FR	PORCENTAJE
DEFINITIVAMENTE SI	20	6,00
PROBABLEMENTE SI	167	46,00
INDECISO	115	32,00
PROBABLEMENTE NO	43	12,00
DEFINITIVAMENTE NO	15	4,00
TOTAL	360	100,00

Fuente: Colaboradores de la Administración Tributaria.

**Figura 13****Es importante conocer la satisfacción de los colaboradores de los equipos de trabajo.**

Fuente: Colaboradores de la Administración Tributaria.

## Interpretación

El comentario de lo hallado de la Tabla 13, vale resaltar 46 % de los colaboradores de la Administración Tributaria consideran como: probablemente si es importante conocer la satisfacción de los colaboradores de los equipos de trabajo. Asimismo, el 32% de los colaboradores encuestados respondieron como: indeciso. Al otro extremo el 12% de los colaboradores encuestado consideraron que probablemente no es importante conocer la satisfacción de los colaboradores de los equipos de trabajo. Por lo contrario, el 6% de los colaboradores encuestado consideraron que definitivamente si es importante conocer la satisfacción de los colaboradores de los equipos de trabajo. Mientras que el 4% de los colaboradores encuestados consideraron que definitivamente no es importante conocer la satisfacción de los colaboradores de los equipos de trabajo.

Consideramos el sentir de los colaboradores por saber la satisfacción de los equipos de trabajo. Comprender la satisfacción con las tareas que desempeñan, con los colaboradores que los rodean y sobre todo con la carga de trabajo asignada. Los colaboradores desean sentirse motivados y comprometidos para elevar su desempeño y productividad en su organización. Algunos colaboradores solo responden al cumplimiento de sus funciones. Es importante la satisfacción del colaborador para incrementar la satisfacción de sus equipos , estos deberán sentir que tienen el control de sus tareas, de su tiempo; se debe dar autonomía para tomar decisiones, darles confianza, delegar. Tal vez así, dejándolos ser parte de los objetivos a largo plazo, sienta la visión de la organización. De manera tal, que los colaboradores necesitan que se preocupen por su bienestar y seguridad, tanto físico como emocional.

**Tabla 14**

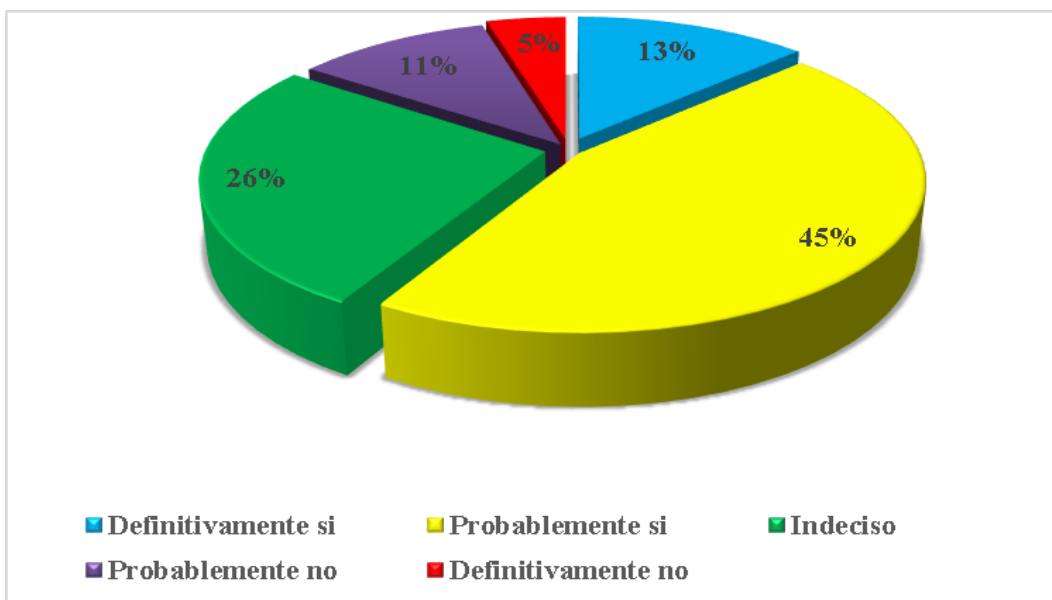
**Es importante gestionar el comportamiento de los equipos de trabajo.**

ALTERNATIVA	FR	PORCENTAJE
DEFINITIVAMENTE SI	47	13,00
PROBABLEMENTE SI	163	45,00
INDECISO	95	26,00
PROBABLEMENTE NO	39	11,00
DEFINITIVAMENTE NO	16	5,00
TOTAL	360	100,00

Fuente: Colaboradores de la Administración Tributaria

**Figura 14**

**Es importante gestionar el comportamiento de los equipos de trabajo.**



Fuente: Colaboradores de la Administración Tributaria

## Interpretación

La interpretación a lo observado en la Tabla 14, nos permitió determinar que un 45 % de los colaboradores de la Administración Tributaria consideraron que probablemente si es importante gestionar el comportamiento de los equipos de trabajo. Por otro lado, el 26% de los colaboradores encuestados respondieron a la misma pregunta con indecisión. Sin embargo, el 13% de los colaboradores encuestados consideraron que definitivamente si es importante gestionar el comportamiento de los equipos de trabajo. Por lo contrario, el 11% de los colaboradores consideraron como probablemente no es importante gestionar el comportamiento de los equipos de trabajo. Finalmente, un 5% de los colaboradores encuestados respondieron que definitivamente no es importante gestionar el comportamiento de los equipos de trabajo.

Sobre la base de los resultados, entendemos la importancia de gestionar el comportamiento de los equipos de trabajo, entender que el simple hecho de seleccionar los integrantes de un equipo, no denota que vayan a colaborar entre ellos y de la manera más conveniente. Las personas arrastran hábitos, que pueden a corto plazo hacer fracasar al equipo por desviarse del objetivo. Es fundamental antes de seleccionar a los miembros de un equipo, conocer su cultura, sus habilidades, conocimiento y experiencia. Ahora bien, gestionar el comportamiento, es una formación continua que involucra cooperación, voluntad, vocación de servicio, todas estas ideas contribuyen a formar equipos de trabajo colaborativos y de alto rendimiento. Sobre todo, se debe considerar que gestionar la cultura organizacional involucra, el desarrollo de un comportamiento innovador y creativo en los equipos de trabajo que mejore el servicio.

## 4.2 Contrastación de Hipótesis

### 4.2.1 Hipótesis Específicas

#### Hipótesis a

Ho: La coherencia en los objetivos, no incide en la empatía de los equipos de trabajo del servicio tributario.

H1: La coherencia en los objetivos, incide en la empatía de los equipos de trabajo del servicio tributario.

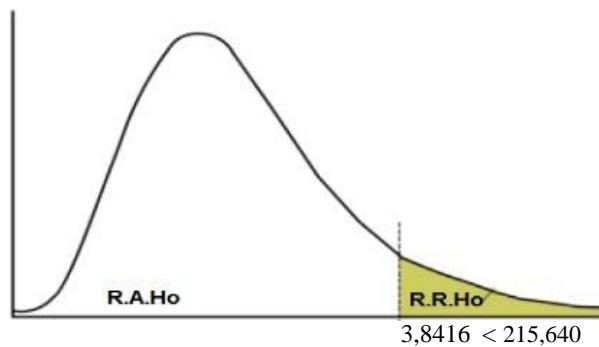
*a. La coherencia de los objetivos con la empatía de los equipos de trabajo.*

		LA EMPATÍA DE LOS S DE LOS EQUIPOS DE TABAJO				TOTAL	
		DEFINITIVA	PROBABLE	INDECISO	PROBABLE	DEFINITIVA	
		MENTE SI	MENTE SI		MENTE NO	MENTE NO	
<b>LA COHERENCIA EN LOS OBJETIVOS</b>	DEFINITIVAMENTE SI	24	103	48	21	3	199
	PROBABLEMENTE SI	2	60	52	18	5	137
	INDECISO	0	2	10	0	0	12
	PROBABLEMENTE NO	0	1	0	5	0	6
	DEFINITIVAMENTE NO	0	0	0	0	6	6
<b>TOTAL</b>		26	166	110	44	14	360

## Prueba chi cuadrado

	VALOR	GL	SIG. ASINTÓTICA (BILATERAL)
x <sup>2</sup> de Pearson	215,640 <sup>A</sup>	16	,000
Dato de verosimilitud	97,924	16	,000
Asociación lineal por lineal	54,846	1	,000
Número de casos válidos	360		

Distribución:



**Interpretación:**

$X^2 = 215,640 > 3,8416$  y  $P = 0,000 < 0,05$ , obtenido mediante el SPSS, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. La coherencia en los objetivos incide en la empatía de los equipos de trabajo del servicio tributario.



## Hipótesis b

Ho: La comunicación afectiva, no incide en las soluciones creativas a problemas de los equipos de trabajo del servicio tributario.

H1: La comunicación afectiva, incide en las soluciones creativas a problemas de los equipos de trabajo del servicio tributario.

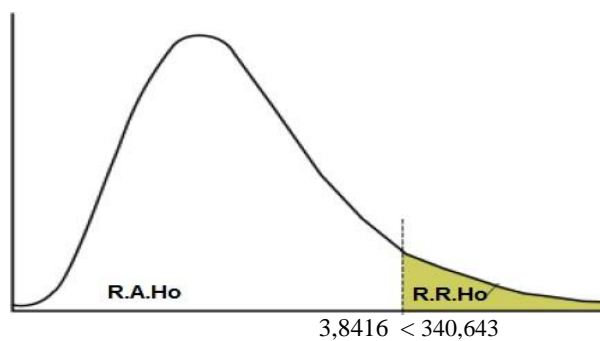
*b. La comunicación afectiva en las soluciones creativas a problemas de los equipos de trabajo del servicio tributario.*

		SOLUCIONES CREATIVAS A PROBLEMAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.					TOTAL
		DEFINITIVA MENTE SI	PROBABLE MENTE SI	INDECISO	PROBABLE MENTE NO	DEFINITIVA MENTE NO	
<b>LA CO MUNICA CIÓN AFECTIVA</b>	DEFINITIVAMENTE SI	45	116	35	7	3	206
	PROBABLEMENTE SI	3	67	48	10	0	128
	INDECISO	0	0	12	1	2	15
	PROBABLEMENTE NO	0	0	0	5	0	5
	DEFINITIVAMENTE NO	0	0	0	0	6	6
<b>TOTAL</b>		48	183	95	23	11	360

## Prueba chi cuadrado

	VALOR	GL	SIG. ASINTÓTICA (BILATERAL)
x <sup>2</sup> de Pearson	340,643 <sup>A</sup>	16	,000
Dato de vero similitud	157,278	16	,000
Asociación lineal por lineal	106,694	1	,000
Número de casos válidos	360		

### Distribución:



### Interpretación:

$X^2 = 340,643 > 3,8416$  y  $P = 0,000 < 0,05$ , obtenido mediante el SPSS, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. La comunicación afectiva incide en la cantidad de soluciones creativas a problemas de los equipos de trabajo del servicio tributario.

### Hipótesis c

Ho: El criterio en la distribución del trabajo, no incide en el grado de compromiso y participación de los equipos de trabajo.

H1: El criterio en la distribución del trabajo, incide en el grado de compromiso y participación de los equipos de trabajo.

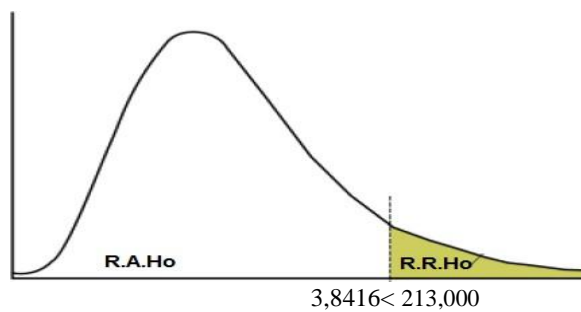
*c. El criterio en la distribución del trabajo, en el grado de compromiso y participación de los equipos de trabajo.*

		CO LABORACIÓN CON COMPROMISO Y PARTICIPACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO					TOTAL
		DEFINITIV AMENTE SI	PROBABLE MENTE SI	INDECIS O	PROBABLE MENTE NO	DEFINITIVA MENTE NO	
	DEFINITIVAMENTE SI	20	102	52	22	3	199
<b>EL CRITERIO</b>	PROBABLEMENTE SI	1	59	55	17	5	137
<b>EN LA</b>	INDECISO	0	2	10	0	0	12
<b>DISTRIBUCIÓN</b>	PROBABLEMENTE NO	0	1	0	5	0	6
<b>DEL TRABAJO</b>	DEFINITIVAMENTE NO	0	0	0	0	6	6
<b>TOTAL</b>		21	164	117	44	14	360

## Prueba de chi cuadrado

	VALOR	GL	SIG. ASINTÓTICA (BILATERAL)
x <sup>2</sup> de Pearson	213,000 <sup>A</sup>	16	,000
Dato de vero similitud	96,318	16	,000
Asociación lineal por lineal	51,974	1	,000
Número de casos válidos	360		

### Distribución:



### Interpretación:

$X^2 = 213,000 > 3,8416$  y  $P = 0,000 < 0,05$ , obtenido mediante el SPSS, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. El criterio en la distribución del trabajo incide en el compromiso y participación de los equipos de trabajo del servicio tributario.

### Hipótesis d

Ho: El tiempo utilizado en los procesos, no incide en la frecuencia de apoyo de los equipos de trabajo del servicio tributario.

H1: El tiempo utilizado en los procesos, incide en la frecuencia de apoyo de los equipos de trabajo del servicio tributario.

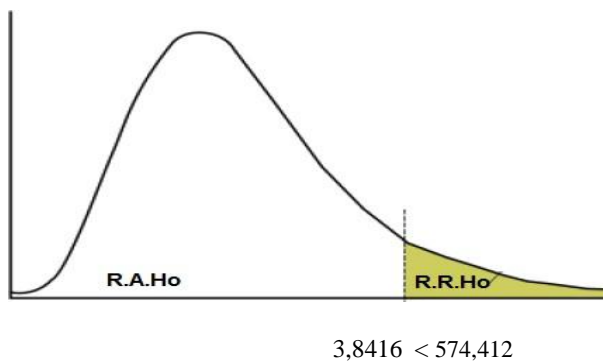
*d. El tiempo utilizado en los procesos con la frecuencia de apoyo de los equipos de trabajo del servicio tributario.*

		LA FRECUENCIA DE APOYO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO					TOTAL
		DEFINITIVA MENTE SI	PROBABLE MENTE SI	INDECISO	PROBABLE MENTE NO	DEFINITIVA MENTE NO	
<b>EL TIEMPO UTILIZADO EN LOS PROCESOS</b>	DEFINITIVAMENTE SI	39	118	47	2	0	206
	PROBABLEMENTE SI	48	53	25	2	0	128
	INDECISO	4	6	5	0	0	15
	PROBABLEMENTE NO	0	0	0	5	0	5
	DEFINITIVAMENTE NO	0	0	0	0	6	6
<b>TOTAL</b>		91	177	77	9	6	360

## Prueba de chi cuadrado

	VALOR	GL	SIG. ASINTÓTICA (BILATERAL)
x <sup>2</sup> de Pearson	574,412 <sup>A</sup>	16	,000
Dato de vero similitud	117,432	16	,000
Asociación lineal por lineal	33,663	1	,000
Número de casos válidos	360		

## Distribución:

**Interpretación:**

$X^2 = 574,412 > 3,8416$  y  $P = 0,000 < 0,05$ , obtenido mediante el SPSS, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. El tiempo utilizado en los procesos incide En la frecuencia de apoyo de los equipos de trabajo del servicio tributario.

## Hipótesis e

Ho: La innovación en el desarrollo de los procesos, no incide en el desempeño de los equipos de trabajo del servicio tributario.

H1: La innovación en el desarrollo de los procesos, incide en el desempeño de los equipos de trabajo del servicio tributario.

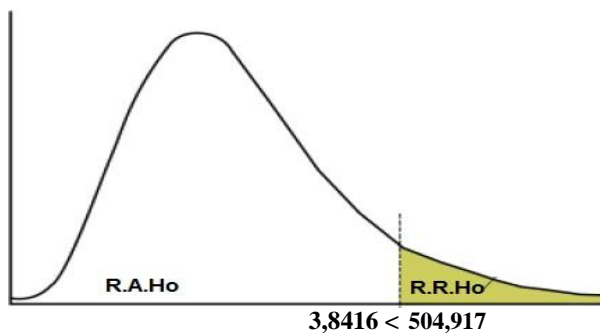
*e. La innovación en el desarrollo de los procesos y el desempeño de los equipos de trabajo del servicio tributario.*

		EN EL DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO					Total
		DEFINITIVA MENTE SI	PROBABLE MENTE SI	INDECISO	PROBABLE MENTE NO	DEFINITIVA MENTE NO	
<b>LA INNOVACIÓN EN EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS</b>	DEFINITIVAMENTE SI	46	98	32	3	0	179
	PROBABLEMENTE SI	12	87	51	6	0	156
	INDECISO	0	4	7	3	0	14
	PROBABLEMENTE NO	0	0	0	5	0	5
	DEFINITIVAMENTE NO	0	0	0	0	6	6
Total		58	189	90	17	6	360

## Prueba de chi cuadrado

	VALOR	GL	SIG. ASINTÓTICA (BILATERAL)
$\chi^2$ de Pearson	504,917 <sup>A</sup>	16	,000
Dato de verosimilitud	134,740	16	,000
Asociación lineal por lineal	107,566	1	,000
Número de casos válidos	360		

## Distribución:



## Interpretación:

$X^2 = 504,917 > 3,8416$  y  $P = 0,000 < 0,05$ , obtenido mediante el SPSS, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. La innovación en los procesos incide en el desempeño de los equipos de trabajo del servicio tributario.



## Hipótesis f

Ho: La retroalimentación en la continuidad funcional del colaborador, no incide en la satisfacción del servicio de los equipos de trabajo del servicio tributario.

H1: La retroalimentación en la continuidad funcional del colaborador, incide en la satisfacción del servicio de los equipos de trabajo del servicio tributario.

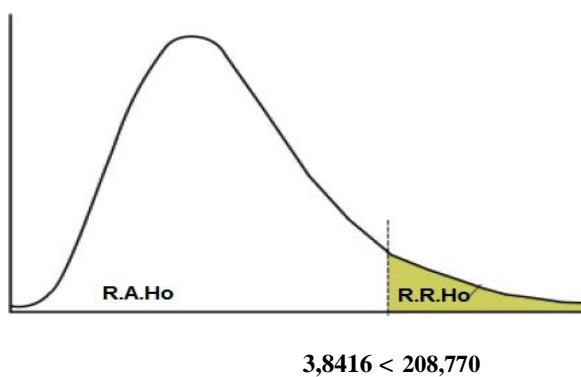
*f. La retroalimentación en la continuidad funcional del colaborador en la satisfacción del servicio de los equipos de trabajo del servicio tributario*

		LA SATISFACCIÓN DEL SERVICIO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO					Total
		DEFINITIVA MENTE SI	PROBABLE MENTE SI	INDECISO	PROBABLE MENTE NO	DEFINITIVA MENTE NO	
<b>LA</b>	DEFINITIVAMENTE SI	19	106	51	22	3	201
<b>RETROALIMEN</b>	PROBABLEMENTE SI	1	59	56	16	6	138
<b>TACIÓN EN LA</b>	INDECISO	0	2	8	0	0	10
<b>CO NTINUIDAD</b>	PROBABLEMENTE NO	0	0	0	5	0	5
<b>FUNCIO NAL</b>	DEFINITIVAMENTE	0	0	0	0	6	6
<b>DEL</b>	NO						
<b>COLABORADOR</b>							
Total		20	167	115	43	15	360

## Prueba de chi cuadrado

	VALOR	GL	SIG. ASINTÓTICA (BILATERAL)
x <sup>2</sup> de Pearson	208,770 <sup>A</sup>	16	,000
Dato de verosimilitud	97,252	16	,000
Asociación lineal por lineal	55,879	1	,000
Número de casos válidos	360		

### Distribución:



### Interpretación:

$X^2 = 208,770 > 3,8416$  y  $P = 0,000 < 0,05$ , obtenido mediante el SPSS, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. La retroalimentación en la continuidad funcional del colaborador incide en la satisfacción del servicio de los equipos de trabajo del servicio tributario.

## 4.2.2 Hipótesis General

### Hipótesis General

Ho: La metodología del Pensamiento del Diseño (*Design Thinking*), no incide significativamente en el comportamiento de los equipos de trabajo del servicio tributario.

H1: La metodología del Pensamiento del Diseño (*Design Thinking*), incide significativamente en el comportamiento de los equipos de trabajo del servicio tributario.

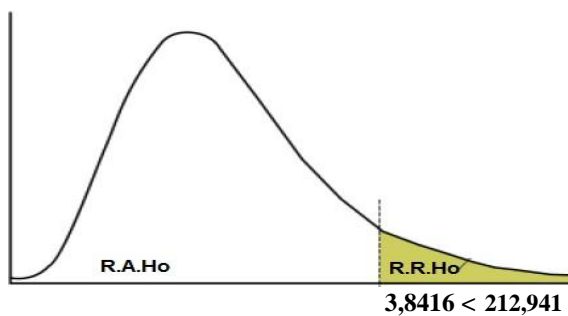
*La metodología del Pensamiento del Diseño (Design Thinking) con el comportamiento de los equipos de trabajo del servicio tributario.*

		EL COMPORTAMIENTO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO					Total
		DEFINITIVA MENTE SI	PROBABLE MENTE SI	INDECISO	PROBABLE MENTE NO	DEFINITIVA MENTE NO	
<b>LA METODOLOGÍA PENSAMIENTO DEL DISEÑO</b>	DEFINITIVAMENTE SI	42	93	37	20	4	196
	PROBABLEMENTE SI	5	67	48	14	6	140
	INDECISO	0	2	10	0	0	12
	PROBABLEMENTE NO	0	1	0	5	0	6
	DEFINITIVAMENTE NO	0	0	0	0	6	6
Total		47	163	95	39	16	360

*Prueba de chi cuadrado*

	VALOR	GL	SIG. ASINTÓTICA (BILATERAL)
x <sup>2</sup> de Pearson	212,941 <sup>A</sup>	16	,000
Dato de vero similitud	108,609	16	,000
Asociación lineal por lineal	56,585	1	,000
Número de casos válidos	360		

Distribución:



**Interpretación:**

$X^2 = 212,941 > 3,8416$  y  $P = 0,000 < 0,05$ , obtenido mediante el SPSS, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. La Metodología del Pensamiento del Diseño (*Design Thinking*), incide significativamente en el Comportamiento de los Equipos de Trabajo del Servicio Tributario del Perú.

### 4.3. Discusión

Dada la trascendencia que tiene el tema, cabe señalar, que esta metodología del pensamiento del diseño, también conocida como “*Design Thinking*”, que actualmente se encuentra siendo utilizada por empresas como: Google, Apple, IBM, MassMutual, Intuit, ZARA; en Perú Innova Schools, BCP, BBVA, AIR BNB, IKEA, entre otras, ya que es una metodología sensible y empática que busca entender las necesidades de las personas y adecuarlas a la tecnología generando valor para los negocios o empresas y valor al cliente o usuario está orientado para que nuestros productos y servicios alcancen metas y objetivos, utilizando para tal fin la innovación en forma permanente y donde, además, está inmersa con otros factores como es la “transformación digital, competitividad, exigencias de los usuarios”, entre otros.

Así tenemos, que esta metodología conocida como “*Design thinking*”, viene convirtiéndose en un medio que se utiliza a nivel empresarial, con el fin de poder encontrar soluciones en las organizaciones y para tal fin, utiliza como estrategia la innovación, la misma mediante un trabajo analítico y de mucho razonamiento, plantea soluciones frente a determinadas problemáticas y desde luego, también puede emplear profesionales de diferentes especialidades, con el fin de crear ideas, con el objetivo de generar reacciones en el usuario y pueda mantener interacciones con los productos que se formulen; de allí la significación que tiene esta metodología, dado que es de mucha importancia en las organizaciones que quieren avanzar; es por ello que, en diferentes instituciones en el mundo, la vienen utilizando desde el ámbito académico, empresarial y en otras especialidades, debido a los resultados que se están alcanzando, entre otros.

En la revisión de investigaciones vinculadas con esta metodología en universidades peruanas, se ubicaron algunos estudios que demuestran el interés por conocerlo; tal es el caso que Lau Carrillo (2019), buscando el grado de “Maestro en Docencia Universitaria y Gestión Educativa”, en la Universidad Tecnológica del Perú, desarrolló dicho trabajo titulado: “El *design thinking* y la creatividad en los estudiantes del curso taller de diseño III de la carrera de diseño de interiores en una escuela superior técnica de Lima, 2018”; donde en un taller de esta especialidad, con un grupo de estudiantes que aplicaron diferentes técnicas, con el fin de acopiar información vinculante, esta metodología les fue de gran utilidad.

Tal como se aprecia en el estudio, estuvo encaminado a encontrar ciertas habilidades e inquietudes que presentaban los estudiantes, a quienes con la técnica del pensamiento del diseño, llevaron a cabo un proceso metodológico, con el fin de alcanzar resultados palpables; donde el trabajo efectuado encontró que fomentaba mucha iniciativa y participación a nivel de los estudiantes, en razón que estaban vinculados con el diseño, por la cual, los resultados de ésta metodología, demostraron la utilidad que tiene y sobre todo facilitaba que los participantes muestren su creatividad, buscando lograr lo previsto por los responsables; de allí la importancia de esta metodología en las organizaciones.

Asimismo, Flores Tirado (2019), con el fin de lograr el grado de “Maestro en Administración de Negocios-MBA, en la Universidad César Vallejo”, desarrolló el tema: “Eficacia de las herramientas digitales y posicionamiento de marca en la empresa procesadora de alimentos y bebidas Tarapoto S.A.C., 2018”; bajo un análisis pormenorizado, encontró que efectivamente siguiendo determinados procedimientos y/o herramientas digitales, encontró vinculación en las variables que había seleccionado así como también que

mediante una metodología basada en procesos, ejecutó el estudio en la zona nor oriente del país, y demostrando que cuando se utilizan determinadas fases y procedimientos, con el apoyo de la parte digital si se puede alcanzar el posicionamiento de marcas y productos de diferentes índoles y dentro del cual, nos demuestra que la metodología en referencia y que es coincidente con el tema, se viene aplicando en diferentes ámbitos con resultados bastante favorables.

Desde luego con el fin de acopiar información, utilizó la encuesta y herramientas digitales, demostrando que el empleo de las mismas tal como es el caso de la marca de la organización procesadora de alimentos y bebidas de esta ciudad de Tarapoto, da entender que cuando se mantiene un riguroso procesamiento de la información, así como también, el uso concordante de las herramientas antes indicadas, los resultados serán favorables; es por ello que esta metodología en referencia asociada con la tecnología, permitió alcanzar resultados óptimos en la “gestión de la empresa procesadora de alimentos y bebidas, Tarapoto – SAC”.

Por otra parte, García Vidal (2020), buscando obtener el grado de “Maestro en Docencia Universitaria, de la Universidad César Val ejo”, en su tesis titulada: “La metodología del *Design Thinking* y el desarrollo de la creatividad en los estudiantes de arquitectura de la UCV, 2020”; encaminó sus esfuerzos buscando encontrar relaciones entre ambas variables, para lo cual tuvo un sustento teórico conceptual y como investigación correlacional estableció que existía vinculación entre “X e Y”; por lo tanto, luego de haber efectuado las contrastaciones de las hipótesis, los resultados corroboraron sobre este particular.

Estos resultados de trabajo de campo demostraron que efectivamente la investigación determinó fehacientemente que entre la metodología *Design Thinking* y el desarrollo de la creatividad, existía vinculación entre ambas, por lo tanto, esta metodología que se está utilizando en el ámbito empresarial, sí aprovecha la creatividad en el factor humano, es por ello, que el trabajo efectuado tuvo estos resultados que son bastantes significativos por la forma como se planteó.

Al interpretar los estudios presentados en párrafos anteriores, clarifica que efectivamente el empleo de la metodología “Pensamiento de Diseño” es de gran utilidad, en razón que la misma tal como se han efectuado en estudios llevados a cabo en estas universidades peruanas, demuestra que esta metodología, también se utiliza en el país con resultados bastante favorables y que por lo tanto, su aplicabilidad no solo queda como metodología en claustros universitarios, sino que también, se utiliza en organizaciones empresariales e instituciones; es por ello, que su empleo viene alcanzando bastante difusión debido que utiliza la innovación, creatividad, herramientas digitales y hace más viable los resultados previstos, entre otros.

De igual forma, en la consulta llevada a cabo en claustros universitarios de otros países, se pudo apreciar que también se habían realizado estudios vinculados con esta metodología conocida como “*Design Thinking*” y como tal, viene empleándose en muchas organizaciones, toda vez que está asociada a la innovación; es así que Ruiz Cartagena (2015), buscando alcanzar el grado de Doctor en la Universidad de Murcia-España, desarrolló la tesis sobre “Propuesta de un modelo metodológico para el diseño de servicios innovadores en pymes.



Estudio de caso en una pyme del sector servicios” y luego de un análisis integral, se convierte en un medio para emprender alternativas de negocios.

De igual forma, analizando la investigación encontramos que el interesado, se propuso crear un modelo metodológico con servicios innovadores en las pymes y que no requerían de mucho esfuerzo para tal fin; desde luego, destacó las posibilidades de desarrollar nuevas metodologías, que podían aplicarse a nivel empresarial, como es el caso de las pymes, sean estas pequeñas, medianas empresas y que estaba ganando mayor posicionamiento en el ámbito empresarial y organizaciones público y privadas.

Por otra parte, Velasco Betancourt (2021), con el fin de lograr el grado de “Maestro en Administración de Empresas” en la Universidad Internacional del Ecuador - UIDE, desarrolló la tesis sobre “Creación de un modelo de negocio para la producción de jeringuil las desechables, usando principios de economía circular en la ciudad de Quito – Ecuador”, encontrando que existe mucho emprendimiento y sin embargo no se atendía oportunamente a la población, debido que no había producción nacional; asimismo este trabajo fue sometido a un riguroso estudio mediante “*Design Thinking*”.

La investigación desarrollada, dejó en claro que este proyecto era factible en la posición social, aspecto tecnológico y desde la perspectiva económica, buscaba que su modelo se ponga en ejecución y de darse, la producción llegaría a los usuarios a menor costo; además, dejaba en claro que, en el país, era necesario que se atiende a la demanda que estaba insatisfecha, planteando que se utilice la metodología aludida en el párrafo anterior; de ahí la importancia de la misma.

De otro lado, en el estudio efectuado por Mallén Lomas (2021) encaminado a lograr el “Grado de Doctor” en la Universidad Autónoma de Nuevo León - México, con su tesis titulado: “*Design Thinking* estudio de su aplicación en las agencias de diseño de Monterrey”; donde el investigador, resalta que esta metodología busca soluciones prácticas y viables y que deben tener la aplicabilidad en áreas vinculadas al diseño, entre otras.

Analizando los alcances del estudio, es evidente que esta metodología demostró que es de gran aplicabilidad de las organizaciones, no se queda en la parte teórica, sino que se emplea en otras disciplinas como las que se refieren a los sistemas de educación y formación, conocidos como enseñanza-aprendizaje, con un producto de comportamiento aceptable; además, ayuda a resolver diferentes problemas como parte de un proceso y busca innovar, usando la tecnología, la competitividad y las necesidades de los usuarios.

Luego de haber revisado las investigaciones en el contexto internacional, se destaca en ellas que esta metodología del pensamiento del diseño, más conocido como “*Design Thinkin*”, se emplea a nivel empresarial como es el caso de las pymes, emprendimientos diversos y en diferentes organizaciones públicas y privadas que buscan emplear un modelo innovador que incida en el comportamiento de sus usuarios, donde se sigue ciertos métodos, pasos y procedimientos para lograr los objetivos previstos.

## Conclusiones

- a. De la información obtenida se ha distinguido que:  $X^2 = 215,640 > 3,8416$  y  $P = 0,000 < 0,05$ , la coherencia de los objetivos institucionales, incide en la empatía de los equipos de trabajo del servicio tributario, debido a la pandemia del Covid 19 que trajo en el 2020 aislamiento, dejando al mundo en pausa, por meses, esto ocasionó que la falta de un entorno de trabajo centrado en las personas sufra cambios como: trabajo presencial, mixto y remoto (para los vulnerables) generando un comportamiento empático entre los colaboradores, buscando que aumente la motivación, el compromiso, la colaboración en los equipos.
- b. De la data procesada se ha conocido que:  $X^2 = 340,643 > 3,8416$  y  $P = 0,000 < 0,05$ , la comunicación afectiva incide en la cantidad de soluciones creativas a problemas de los equipos de trabajo del servicio tributario, debido a que durante los años de la pandemia las personas aumentaron su nivel de solidaridad con los compañeros de trabajo y en su ambiente de trabajo, a través del uso de plataformas digitales.
- c. De la investigación desarrollada, se ha establecido que:  $X^2 = 213,000 > 3,8416$  y  $P = 0,000 < 0,05$ , el criterio en la distribución del trabajo incide en el compromiso y participación de los equipos de trabajo del servicio tributario, debido a que el líder del área debía redistribuir las tareas en momentos donde los contagios aumentaban, con la finalidad de mantener un servicio de calidad para los contribuyentes.
- d. De los instrumentos utilizados en la presente investigación, se ha confirmado que:  $X^2 = 574,412 > 3,8416$  y  $P = 0,000 < 0,05$ , el tiempo utilizado en los procesos incide en la frecuencia de apoyo de los equipos de trabajo del servicio tributario, debido a que las diferentes áreas de la Administración tributaria coordinaban sus prioridades siguiendo un calendario de actividades, buscando atender las urgencias sin descuidar lo importante.

- e. De acuerdo a lo comentado en el análisis de la discusión se ha puesto de manifiesto que:  $X^2 = 504,917 > 3,8416$  y  $P = 0,000 < 0,05$ , la innovación en los procesos incide en el desempeño de los equipos de trabajo del servicio tributario. Se concluye, debido a que la administración tributaria uso en un 80% aproximadamente sus plataformas virtuales para atender los requerimientos de los contribuyentes.
  
- f. Concretando, el resultado de la hipótesis planteada se ha identificado que:  $X^2 = 208,770 > 3,8416$  y  $P = 0,000 < 0,05$ , la retroalimentación en la continuidad funcional del colaborador incide en la satisfacción del servicio de los equipos de trabajo del servicio tributario, debido a que durante la pandemia aumento dramáticamente los niveles de informalidad y fue necesario que las medidas tomadas impacten positivamente en el servicio brindado a los contribuyentes.
  
- g. Finalmente se concluye que se ha determinado que:  $X^2 = 212,941 > 3,8416$  y  $P = 0,000 < 0,05$ , la Metodología Pensamiento del Diseño (*Design Thinkig*), incide significativamente sobre el comportamiento de los equipos de trabajo del servicio tributario del Perú, debido a que la pandemia acelero en la mayoría de entidades los procesos de innovación y transformación digital.

## Recomendaciones

- a. Se recomienda, a la Administración Tributaria fortalecer la marca de la institución a través de los diferentes programas que administra, destinados a combatir la informalidad, como son el Núcleo de Apoyo Contable y Fiscal- NAF dirigido a pequeños contribuyentes, que ha conseguido el reconocimiento de las universidades de todo el país, en plataformas virtuales donde interactúan profesionales de la administración tributaria, alumnos y contribuyentes en un ambiente que promueve la innovación.
- b. Se recomienda ampliar los niveles de comunicación de las diferentes aplicaciones y aplicativos de la Administración Tributaria, segmentando por tipo de contribuyente para difundir las normas legales y obligaciones tributarias en forma amigable , con el uso adecuado de la tecnología y la capacitación en el uso de herramientas digitales como son los aplicativos y programas que ayuden a los profesionales y contribuyentes a interactuar, a compartir datos, a difundir la información y a publicar resultados en tiempo real, cambiando lo tradicional por lo innovador, y de esta forma mejorar el rendimiento del equipo de la Administración con el máximo desempeño y una alta calidad del servicio.
- c. Se recomienda formar equipos multidisciplinarios donde los integrantes de la Administración Tributaria, puedan compartir sus experiencias, el conocimiento, las ideas creativas, diseñando nuevos conceptos para mejorar los procesos con soluciones rápidas, buscando alcanzar el servicio deseado, organizando los equipos de trabajo

con criterios de productividad e importancia del contribuyente, empleando la Metodología Pensamiento del Diseño para fortalecer el clima laboral, orientado al cambio con mentalidad creativa e innovación

- d. Se recomienda a la Administración Tributaria implementar un calendario virtual donde se pueda visualizar a todos los funcionarios y sus respectivas actividades con el estimado de tiempo a utilizar, y luego compararlo con los indicadores reales como el que proporciona el Balance Scorecard; con la finalidad de mejorar los procesos internos, los resultados esperados, aumentar la percepción positiva de los contribuyentes y contribuir con el país a mejorar la recaudación tributaria.
- e. Se recomienda a la Administración Tributaria continuar con el proceso de innovación de sus plataformas virtuales y pagos de tributos, a través del uso de las tecnologías disruptivas como son la Inteligencia Artificial, La Internet de las cosas, la minería de datos para medir conductas orientadas al cumplimiento de las obligaciones tributarias, y de esta forma con el apoyo de la Metodología del *Design Thinking* poder aprovechar las ventajas tecnológicas de la Administración para mejorar el desempeño de los equipos.
- f. Se recomienda al área de Talento Humano de la Administración Tributaria establecer un sistema que mida el desempeño de todos los profesionales que forman parte de su estructura, que incorpore objetivos cualitativos y cuantitativos, haciendo el *feedback* correspondiente al profesional al finalizar el primer semestre del año sobre los resultados de su desempeño y el impacto en el servicio al contribuyente.

- g. Finalmente se recomienda a la Administración Tributaria implementar en su organización la Metodología del *Design Thinking* para contribuir a incrementar el rendimiento y comportamiento de sus equipos con una cultura orientada a la innovación, en un entorno de altas expectativas, que busca la excelencia y ser reconocida como una institución líder en proveer servicio con plataformas digitales muy amigables.

## Referencias

ALAIMO, Diego Martín Equipos más productivos: personas e interacciones por sobre procesos y herramientas. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Kleer, 2014

BARRUETA MENDOZA, Ofelia, Enrique y Tomas, TELLO LOLI. Universidad de Piura. Tesis para optar grado de Máster en Dirección de Empresas. Título: “Aplicación de la Metodología *Design Thinking* para el Diseño de una Propuesta de Valor para el *Networking* Profesional, 2018”.

BRENT, J., Charles S. PEIRCE: A Life, 2ª ed., Indiana University Press, Bloomington, IN 1993.

BROWN, Tim. & Jocelyn Wyatt Winter; Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation, New York: Harper Business, 2010. p. 3, p. 86.

BROWN, Tim. CEO de Ideo, presentación ante el Drucker Fórum 2018: Humanizando el Management. Viena 2018.

CASTILLO, R. y D. GONZALES. (2016). *Design Thinking* aplicado a procesos de investigación cualitativas. Recuperado de:



[https://www.researchgate.net/publication/322315570\\_Aplicacion\\_de\\_tecnicas\\_de\\_Design\\_Thinking\\_y\\_metodologias\\_agiles\\_en\\_procesos\\_de\\_investigacion\\_cualitativa\\_Casos\\_con\\_tesis\\_doctorales](https://www.researchgate.net/publication/322315570_Aplicacion_de_tecnicas_de_Design_Thinking_y_metodologias_agiles_en_procesos_de_investigacion_cualitativa_Casos_con_tesis_doctorales)

CASTRO SALAZAR, Massiel. Universidad San Pedro. Tesis para obtener el Grado de Maestro en Educación con mención en Docencia Universitaria y Gestión Educativa. Título: “Enfoque *Design Thinking* para mejorar los talleres de la guía de valores que promueve la ONG Solimaz, 2017”

CONDE, L. (2016). El diseño y la creatividad: heurística y técnicas de creatividad en la generación de ideas para el proyecto de diseño gráfico. Tesis. Recuperada de: <https://eprints.ucm.es/39019/>

CHIAVENATO, Idalberto. Título de la obra: “Administración de Recursos Humanos” 5ta. Edición, 1999. Ed. Mc Graw Hil . “Parte 1 - Interacción entre Personas y Organizaciones”, “Capítulo N° 1 - Las Organizaciones”.

Decreto Legislativo N° 1433 que modifica la Ley General de Aduanas, (El Peruano, 2018, pág. 20)

DRUCKER, Peter. Drucker Fórum 2018: Humanizando el Management. Viena 2018

GABARRÓN, Adriana - Tesis para optar el grado académico de Maestría en Diseño Estratégico e Innovación. Universidad Iberoamericana Puebla - México. Título:

“*Design Thinking*” como creador de una estrategia que transforme a las agencias creativas de Puebla en empresas centradas en las personas”, 2018.

Gil, F. & Alcover, C. “Psicología de las Organizaciones”.3ra. Ed. México, Mc Graw Hill.

GONZÁLEZ DE DIOS J y B SANTAMARÍA. “Revisión sistemática y metanálisis conceptos básicos”. 2007; p. 3 p.107.

GONZÁLES, J. (2018). El *design thinking* y el desarrollo de la creatividad en la educación.

Tesis. Recuperada de:

<http://renati.sunedu.gob.pe/bitstream/sunedu/232304/1/tesis%20Jana%20Gonzalez.pdf>

GUTIÉRREZ PULIDO, H. Calidad Total y Productividad. 3ra. Ed. México, Mc Graw Hill, 2010

GUILFORD. J. Paul. “La naturaleza de la inteligencia humana”. Buenos Aires, Paidós.1977.

FAINSTEIN, Héctor. “La Gestión de los Equipos Eficaces.” Ed. Ediciones Macchi. P.p.182. 1997.

FLORES TIRADO, F. “Eficacia de las herramientas digitales y posicionamiento de marca en la empresa procesadora de alimentos y bebidas Tarapoto S.A.C., 2018” (Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo). Lima, Perú.2019

<https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/2999308>

GARCÍA VIDAL, L. La metodología *Design Thinking* y el desarrollo de la creatividad en estudiantes de arquitectura de la UCV, 2020 (Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo). Lima Perú. 2020

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/54207>

HUILLARD, Xavier (2018). Drucker Fórum 2018: Humanizando el Management. Viena 2018  
Pensamiento Estratégico, Organizaciones centradas en las personas.

ISO-Organización Internacional de Normalización. ISO/DIS 9001 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. Obtenido de ISO/DIS 9001 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. 2015

<https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>

JIMENEZ IBAÑEZ, José Emilio “Análisis y Desarrollo de un Modelo de Tutorización Integral Basado en el *Design Thinking* Orientado a la Innovación Estratégica en Empresas Colombianas”, Tesis Doctoral Universidad Politécnica de Valencia. Valencia, 2017.

[https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/90557/TESIS\\_EMILIO\\_JIMENEZ\\_V2\\_RESUMEN\\_CASTELLANO.pdf?sequence=3](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/90557/TESIS_EMILIO_JIMENEZ_V2_RESUMEN_CASTELLANO.pdf?sequence=3)

KATZENBACH, Jon R. y Douglas K. SMITH · Harvard Business Review, ISSN 0717-9952, Vol. 89, N°. 11, 1995.

KELLEY, David. “El Diseño Centrado en las Personas” de IDEO, Es un video donde Kelly nos muestra cómo pensar en diseño, pensar como diseñador, nos ayuda a enfocarnos a centrarnos en las personas y en sus experiencias. 2002.

[https://www.ted.com/talks/david\\_kelley\\_human\\_centered\\_design?language=es](https://www.ted.com/talks/david_kelley_human_centered_design?language=es)

LAU CARRILLO, L. “El *Design Thinking* y la creatividad en los estudiantes del curso taller de diseño III” Escuela Superior Técnica de Lima, Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica del Perú, Lima, Perú, 2019.

<https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/2812>

LLERENA MARTÍNEZ, Gabriela y Carlos TERRONES OKAMURA. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Tesis para optar el grado académico de Maestro en Administración de Empresas. Título: “El *Design Thinking* aplicado en el Desarrollo de un Sistema de Información, Permite Incrementar la Satisfacción de los Operarios al Reducir los Tiempos de Atención de Capital Humano 2018”.

MALLÉN LOMAS, J. *Design thinking* Estudio de su aplicación en las agencias de diseño de Monterrey (Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de Nuevo León). Monterrey, México. 2021.

<http://eprints.uanl.mx/22338/>

MANCHEGO, X. El *design thinking* aplicado en las calles para recuperar su valor como espacios públicos. Universidad Tecnológica del Perú, Escuela de Posgrado. Para optar el grado de Maestría en Docencia Universitaria y Gestión Educativa. 2018.

MANTILLA HURTADO, Claudia, Johana y Alexander PEREIRA GÓMEZ - Tesis para optar el título Magister en Administración. Universidad Santo Tomás de Aquino - Bucaramanga, Colombia. Título: “Propuesta de una metodología para la gestión del conocimiento en Financiera Comultrasan”, 2016.

MARTIN, Roger. *Mutable Business-Design Thinking*. 2009.

MOLINA, Manuel. (2020). El todo es mayor que la suma de las partes. Revisión sistemática y metanálisis. *Revista Electrónica AnestesiaR*, 10(9), 4.  
<https://doi.org/10.30445/rear.v10i9.663>

PALOMO, M.; “Liderazgo y motivación de equipos de trabajo”. 7ma.ed. Ed. ESIC; España; 2012; p. p. 127-269.

PEÑARANDA, Daniel. “El Origen del *Design Thinking*,” 2019

PINK D., “Drive - The Surprising Truth About What Motivates,” 2009, p. 144

PFERDT, Frederik, “Qué nos puede enseñar el design thinking sobre el trabajo en equipo en estos tiempos de cambio”. 2020.

<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/futuro-del-marketing/gestion-y-cultura/que-nos-puede-ense%C3%B1ar-el-design-thinking-sobre-el-trabajo-en-equipo-en-estos-tiempos-de-cambio/>

ROBBINS, S., & T, JUDGE (MAYO de 2015). ISSUU. Obtenido de:

[https://issuu.com/ivanss3/docs/comportamiento\\_organizacional\\_-\\_ste/358](https://issuu.com/ivanss3/docs/comportamiento_organizacional_-_ste/358)

ROBBINS, S., & M, COULTER, (2007). Administración (un empresario competitivo) 8va. ed. México: Pearson Education.

ROGER, Martin “The Design of Business”, Ed. Harvard Business School Press, p.p. 256, 2009.

ROLDÁN-LÓPEZ y S. FACHELLI. “Metodología de la investigación social cuantitativa” . Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. España. 2015

SOBEJANO, J. “El cuadrante de Steve o la Teoría de la Simplicidad ”. 2015.:  
<https://www.sintetia.com › el-cuadrante-de-steve-o-la-teoría-de-la-simplicidad>

VELASCO BETANCOURT, M.. “Creación de un modelo de negocio para la productividad de jeringuillas desechables usando principios de economía circular en la ciudad de Quito” (Tesis de Maestría, Universidad UIDE). Quito, Ecuador:12021.

## Apéndices

### Apéndice 1: Matriz de Consistencia Lógica

**TÍTULO: La Metodología Pensamiento de Diseño (*Desing Thinking*) en el Comportamiento de los Equipos de Trabajo del Servicio Tributario del Perú, 2020 - 2021**

Responsable: Cabezudo Cerpa, Margarita Gumercinda

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA	OBS.
<p><b>a. PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿En qué medida la metodología Pensamiento del Diseño (<i>Design Thinking</i>), incide en el comportamiento de los equipos de trabajo del servicio tributario en el Perú?</p>	<p><b>1. OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar si la metodología Pensamiento del Diseño (<i>Design Thinking</i>), incide sobre el comportamiento de los equipos de trabajo del servicio tributario en el Perú.</p>	<p><b>1. HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>La metodología Pensamiento del Diseño (<i>Design Thinking</i>), incide significativamente en el comportamiento de los equipos de trabajo del servicio tributario en el Perú.</p>	<p><b>1. VARIABLE INDEPENDIENTE:</b></p> <p>X Metodología Pensamiento del Diseño (<i>Design Thinking</i>),</p> <p><b>INDICADORES</b></p>	<p><b>ENFOQUE</b></p> <p>Cuantitativo</p> <p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p>Aplicada</p> <p><b>NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN</b></p> <p>Descriptiva - Explicativa</p> <p><b>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deductivo.</li> <li>- Inductivo.</li> <li>- De análisis.</li> <li>- Estadístico.</li> </ul> <p><b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b></p> <p>No experimental Transversal</p>	
<p><b>b. PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <p>a. ¿De qué manera la coherencia en los objetivos incide en la empatía de los equipos de trabajo del servicio tributario?</p> <p>b. ¿En qué medida la comunicación afectiva incide en la cantidad de soluciones creativas a problemas de los equipos de trabajo del servicio tributario?</p> <p>c. ¿En qué medida el criterio en la distribución del trabajo incide en el compromiso y participación de los equipos de trabajo del servicio tributario?</p> <p>d. ¿En qué medida el tiempo utilizado en los procesos incide en la frecuencia de apoyo entre colaboradores de los equipos de trabajo del servicio tributario?</p>	<p><b>2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>a. Distinguir la coherencia en los objetivos incide en la empatía de los equipos de trabajo del servicio tributario.</p> <p>b. Conocer si la comunicación afectiva incide en la cantidad de soluciones creativas a problemas de los equipos de trabajo del servicio tributario.</p> <p>c. Establecer si el criterio en la distribución del trabajo incide en el compromiso y participación de los equipos de trabajo del servicio tributario.</p> <p>d. Confirmar si el tiempo utilizado en los procesos incide en la frecuencia de apoyo entre colaboradores de los equipos de trabajo del servicio tributario.</p>	<p><b>2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <p>a. La coherencia en los objetivos incide en la empatía de los equipos de trabajo del servicio tributario.</p> <p>b. La comunicación afectiva incide en la cantidad de soluciones creativas a problemas de los equipos de trabajo del servicio tributario.</p> <p>c. El criterio en la distribución del trabajo incide en compromiso y participación de los equipos de trabajo del servicio tributario.</p> <p>d. El tiempo utilizado en los procesos incide en la frecuencia de apoyo entre colaboradores de los equipos de trabajo del servicio tributario.</p>	<p>X1 Coherencia en los objetivos</p> <p>X2 Comunicación afectiva</p> <p>X3 Criterio en la distribución del trabajo</p> <p>X4 Tiempo utilizado en los procesos.</p> <p>X5 Innovación en el desarrollo de los procesos.</p> <p>X6 Retroalimentación en la continuidad funcional del colaborador.</p>		



<p>e. ¿De qué manera la innovación en los procesos incide en el desempeño de los equipos de trabajo del servicio tributario?</p> <p>f. ¿En qué medida la retroalimentación en la continuidad funcional del colaborador incide en la satisfacción del servicio de los equipos de trabajo del servicio tributario?</p>	<p>e. Demostrar si la innovación en los procesos incide en el desempeño de los equipos de trabajo del servicio tributario.</p> <p>f. Identificar si la retroalimentación en la continuidad funcional del colaborador incide en la satisfacción del servicio de los equipos de trabajo del servicio tributario.</p>	<p>e. La innovación en los procesos incide en el desempeño de los equipos de trabajo del servicio tributario.</p> <p>f. La retroalimentación en la continuidad funcional del colaborador incide en la satisfacción del servicio de los equipos de trabajo del servicio tributario.</p>	<p><b>2. VARIABLE DEPENDIENTE:</b></p> <p>Y Comportamiento de los equipos de trabajo del servicio Tributario.</p> <p><b>INDICADORES</b></p> <p>Y1 La empatía de los equipos de trabajo.</p> <p>Y2 Soluciones creativas a problemas de los equipos de trabajo</p> <p>Y3 El compromiso y participación de los equipos de trabajo</p> <p>Y4 Frecuencia de apoyo de los equipos de trabajo.</p> <p>Y5 Desempeño de los equipos de trabajo.</p> <p>Y6 satisfacción del servicio de los equipos de trabajo</p>	<p><b>TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muestra probabilística</li> <li>- Encuesta</li> </ul> <p><b>INSTRUMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuestionario.</li> </ul>	
--	--	--	--	--	--

## Apéndice 2: Cuestionario

Estimado colaborador para la encuesta, cuyo cuestionario lleva por título “La Metodología Pensamiento de Diseño (*Design Thinking*) en el Comportamiento de los Equipos de Trabajo del Servicio Tributario del Perú, 2020 - 2021”. Le pido que conteste el cuestionario que tiene a la vista, así como elija una respuesta que considere la mejor alternativa, colocando una X dentro del paréntesis. Ejemplo:(X). Cabe señalar, que la información que nos proporcione tiene carácter de anónimo para uso de investigación para la educación. Muchas gracias por colaborar.

1 ¿Considera que la coherencia en los objetivos institucionales facilita las funciones de los equipos de trabajo?

- a. «DEFINITIVAMENTE SI» 😊 ( )
- b. «PROBABLEMENTE SI» 😊 ( )
- c. «INDECISO» 😐 ( )
- d. «PROBABLEMENTE NO» 😊 ( )
- e. «DEFINITIVAMENTE NO» 😞 ( )

2. ¿En su opinión, la comunicación afectiva mejoraría el servicio de los equipos de trabajo?

- a. «DEFINITIVAMENTE SI» 😊 ( )
- b. «PROBABLEMENTE SI» 😊 ( )
- c. «INDECISO» 😐 ( )

- d. «PROBABLEMENTE NO» 😊 ( )
- e. «DEFINITIVAMENTE NO» ☹️ ( )

3. ¿Para usted, es adecuado el nivel de criterio en la distribución del trabajo entre los colaboradores de su equipo?

- a. «DEFINITIVAMENTE SI» 😊 ( )
- b. «PROBABLEMENTE SI» 😊 ( )
- c. «INDECISO» 😊 ( )
- d. «PROBABLEMENTE NO» 😊 ( )
- e. «DEFINITIVAMENTE NO» ☹️ ( )

4. ¿Usted cree que es importante la cantidad de tiempo utilizado en los procesos?

- a. «DEFINITIVAMENTE SI» 😊 ( )
- b. «PROBABLEMENTE SI» 😊 ( )
- c. «INDECISO» 😊 ( )
- d. «PROBABLEMENTE NO» 😊 ( )
- e. «DEFINITIVAMENTE NO» ☹️ ( )

5. ¿Considera usted importante el nivel de innovación en el desarrollo de los procesos?

- a. «DEFINITIVAMENTE SI» 😊 ( )
- b. «PROBABLEMENTE SI» 😊 ( )

- c. «INDECISO» 😊 ( )
- d. «PROBABLEMENTE NO» 😊 ( )
- e. «DEFINITIVAMENTE NO» 😊 ( )

6. ¿En su opinión es importante la retroalimentación en la continuidad funcional del colaborador en los equipos de trabajo?

- a. «DEFINITIVAMENTE SI» 😊 ( )
- b. «PROBABLEMENTE SI» 😊 ( )
- c. «INDECISO» 😊 ( )
- d. «PROBABLEMENTE NO» 😊 ( )
- e. «DEFINITIVAMENTE NO» 😊 ( )

7. ¿Considera usted importante gestionar la Metodología del Pensamiento del Diseño?

- a. «DEFINITIVAMENTE SI» 😊 ( )
- b. «PROBABLEMENTE SI» 😊 ( )
- c. «INDECISO» 😊 ( )
- d. «PROBABLEMENTE NO» 😊 ( )
- e. «DEFINITIVAMENTE NO» 😊 ( )

8. ¿Usted cree que es importante la empatía en los colaboradores de los equipos de trabajo?

- a. «DEFINITIVAMENTE SI» 😊 ( )
- b. «PROBABLEMENTE SI» 😊 ( )
- c. «INDECISO» 😐 ( )
- d. «PROBABLEMENTE NO» 😊 ( )
- e. «DEFINITIVAMENTE NO» 😞 ( )

9. ¿En su opinión las soluciones creativas a problemas internos benefician a los equipos de trabajo?.

- a. «DEFINITIVAMENTE SI» 😊 ( )
- b. «PROBABLEMENTE SI» 😊 ( )
- c. «INDECISO» 😐 ( )
- d. «PROBABLEMENTE NO» 😊 ( )
- e. «DEFINITIVAMENTE NO» 😞 ( )

10. ¿Considera usted que la colaboración con compromiso y participación fortalece a los equipos de trabajo?

- a. «DEFINITIVAMENTE SI» 😊 ( )
- b. «PROBABLEMENTE SI» 😊 ( )
- c. «INDECISO» 😐 ( )
- d. «PROBABLEMENTE NO» 😊 ( )
- e. «DEFINITIVAMENTE NO» 😞 ( )

11. ¿En su opinión es importante la frecuencia de apoyo entre colaboradores de su equipo de trabajo?

- a. «DEFINITIVAMENTE SI» 😊 ( )
- b. «PROBABLEMENTE SI» 😊 ( )
- c. «INDECISO» 😐 ( )
- d. «PROBABLEMENTE NO» 😊 ( )
- e. «DEFINITIVAMENTE NO» 😞 ( )

12. ¿Para usted es importante el desempeño en los equipos de trabajo?

- a. «DEFINITIVAMENTE SI» 😊 ( )
- b. «PROBABLEMENTE SI» 😊 ( )
- c. «INDECISO» 😐 ( )
- d. «PROBABLEMENTE NO» 😊 ( )
- e. «DEFINITIVAMENTE NO» 😞 ( )

13. ¿Considera importante conocer la satisfacción de los colaboradores de los equipos de trabajo?

- a. «DEFINITIVAMENTE SI» 😊 ( )
- b. «PROBABLEMENTE SI» 😊 ( )
- c. «INDECISO» 😐 ( )
- d. «PROBABLEMENTE NO» 😊 ( )

e. «DEFINITIVAMENTE NO» ☹️ ( )

14. ¿Considera usted importante gestionar el comportamiento de los equipos de trabajo del servicio tributario?

a. «DEFINITIVAMENTE SI» 😊 ( )

b. «PROBABLEMENTE SI» 😊 ( )

c. «INDECISO» 😐 ( )

d. «PROBABLEMENTE NO» 😊 ( )

e. «DEFINITIVAMENTE NO» ☹️ ( )

**Apéndice 3: Muestra**

**Tamaño óptimo de la muestra**

**Variables cualitativas**

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 pqN}{e^2 (N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 pq}$$

<b>Z=</b>	<b>1.96</b>	→ Nivel de confianza 95%
<b>P=</b>	<b>0.5</b>	
<b>Q=</b>	<b>0.5</b>	→ "e" oscila entre 0.01 y 0.10
<b>e=</b>	<b>0.05</b>	
<b>N=</b>	<b>5747</b>	
<b>N Conocida</b>		
<b>n=</b>	<b>360</b>	→ Esta es la muestra óptima

Sub Población		Muestra proporcional	
N1=	4655	n1=	292
N2=	1092	n2=	68
<b>Total</b>	<b>5747</b>		<b>360</b>

En la determinación de la muestra óptima, se recurrió al muestreo probabilístico para estimar proporciones cuando la población es conocida. Fórmula aplicada:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2 (N-1) + Z^2 PQN}$$



Donde:

Z = Abscisa para una probabilidad del 95% de confiabilidad.

e = Margen de error de la muestra 5%

P = Proporción de Especialistas (se asume  $P = 0.5$ ).

Q = Proporción de Técnicos (se asume  $Q = 0.5$ )

Fuente: Roldán – López, Fachel, S. "Metodología de la investigación social cuantitativa" .

Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. España. 2015

#### **Apéndice 4: Propuesta de las Mejores Herramientas Digitales**

La metodología Pensamiento del Diseño, cuyo propósito es hallar soluciones a problemas reales de forma tal que pueda satisfacer las necesidades y demandas de los usuarios o clientes, es dentro de su proceso de desarrollo de los cinco pasos donde van a intervenir ciertas herramientas para asegurar el éxito. Se ha demostrado que el modelo *Design Thinking* es utilizado en organizaciones que innovan y buscan que sus procesos sean eficientes. Las cinco fases del *Design Thinking*: Empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar conllevan a utilizar herramientas digitales para cada fase que aseguren resultados exitosos e innovadores.

Así, tenemos que en la fase empatizar y definir donde se busca la atención y comprensión con la participación del equipo tenemos las herramientas digitales como son:

Digital Diary de gran utilidad para recopilar información del problema al que queremos hallar una solución, sirve como herramienta de consulta de información. Permite acumular videos, fotografías, todo lo relacionado y de utilidad para que se mueve en entorno al problema, de gran ayuda es el chat del whatsapp, el Team, Zoom, Smaply, Userforge y MakeMyPersona.

De igual forma tenemos para la fase de la ideación y del diseño las herramientas:

Brainstorming Remoto, para utilizar esta herramienta se necesita de las pizarras virtuales, se recomiendan tres softwares como son: Google Jamboards, Mural, o Microsoft

Whiteboard. Son de gran utilidad, permiten registrar datos, notas, adhesiones de notas con ideas para distribuir. Puedes hacer video llamadas, llamadas es un gran aporte de la tecnología digital para el desarrollo de brainstorming. Contamos con: Idea Flip. Session Lab y Stomboard,

Para prototipar, la tecnología nos presenta varias alternativas, donde prototipar un modelo y experimentarlo en grupo presencial y a distancia se hace una realidad. Contamos con la siguiente herramienta digital:

*Parallel Prototyping*, consiste que los miembros de los equipos crean sus prototipos sujetos a requerimiento y exigencias, claras y específicas. Estos modelos tienen la ventaja creativa de abordar el problema bajo diferentes perspectivas. Al final los equipos se reúnen y comparten sus modelos, concertar en el diseño aprender de ellos y compartir los logros. Aún si estas lejos de tu equipo podrás participar ofreciendo tus soluciones.

También hay otras herramientas como son: *Boords*, *Mockingbird*, o *Wisemapping* que permiten diseñar los mapas mentales y guardarlos para luego utilizarlos. No solo son herramientas prácticas, sino que ayudan a los miembros de los equipos a desarrollar su potencial creativo y los motiva a seguir conociendo, les rompe la rutina y el apego van aprendiendo que trabajar a distancia no debe ser un inconveniente todo lo contrario, la tecnología busca la unión y la comunicación en tiempo real.

Para la fase de testear la tecnología ofrece: la prueba de usabilidad *UserTesting*, consiste en hacer que los usuarios reales prueben tu servicio o producto utilizando la web,

una app o un prototipo y lo más importante que evalúen e informe sobre su experiencia Retroalimentación. La herramienta *Hot Jar* sirve para análisis de cientos de datos en línea para conocer el comportamiento del usuario en un sitio web o app.

## Apéndice 5: Ficha de Validación 1

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1 APELLIDOS Y NOMBRES : Luján Cabrera Micaela  
 1.2 GRADO ACADÉMICO : Doctora  
 1.3 INSTITUCIÓN QUE LABORA : Universidad Nacional de Cañete  
 1.4 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN : La Metodología Pensamiento del Diseño (*Design Thinking*) en el Comportamiento de los Equipos de Trabajo del Servicio Tributario en el Perú, 2020-2021.  
 1.5 AUTOR DEL INSTRUMENTO : Margarita Gumercinda Cabezudo Cerpa  
 1.6 POSGRADO : Doctorado.  
 1.7 CRITERIO DE APLICABILIDAD : .....
- a) «De 01 a 09: (No válido, reformular)»  
 b) «De 10 a 12: (No válido, modificar)»  
 c) «De 13 a 15: (Válido, mejorar)»  
 d) «De 16 a 18: (Válido, precisa)»  
 e) «De 19 a 20: (Válido, aplicar)»

### II. ASPECTOS A EVALUAR:

«INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO»	«CRITERIOS CUALITATIVOS CUANTITATIVOS»	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		(01 - 09)	(10 - 12)	(13 - 15)	(16 - 18)	(19 - 20)
		01	02	03	04	05
1. «CLARIDAD»	«Esta formulado con lenguaje apropiado.»					5
2. «OBJETIVIDAD»	«Esta formulado con conductas observables.»					5
3. «ACTUALIDAD»	«Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.»					5
4. «ORGANIZACIÓN»	«Existe organización y lógica.»					5
5. «SUFICIENCIA»	«Comprende los aspectos en cantidad y calidad.»					5
6. «INTENCIONALIDAD»	«Adecuado para valorar los aspectos de estudio.»					5
7. «CONSISTENCIA»	«Basado en el aspecto teórico científico y del tema de estudio.»					5
8. «COHERENCIA»	«Entre las variables, dimensiones y variables.»					5
9. «METODOLOGÍA»	«La estrategia responde al propósito del estudio.»					5
10. «CONVENIENCIA»	«Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías.»					5
SUB TOTAL						50
TOTAL						50

- «VALORACIÓN CUANTITATIVA» (total x 0.4) : 20  
 «VALORACIÓN CUALITATIVA» : 20  
 «OPINIÓN DE APLICABILIDAD» : Aplicable

Lugar y fecha: Lima, 04 de Abril de 2021



.....  
**Luján Cabrera Micaela**  
 DNI N°: **41691632**  
 Email: [micaelaunc@gmail.com](mailto:micaelaunc@gmail.com)  
 Celular: 997708508

## Apéndice 6: Ficha de Validación 2

### III. DATOS GENERALES:

- 1.1 APELLIDOS Y NOMBRES : Escudero Vilchez Fernando Emilio  
 1.2 GRADO ACADÉMICO : Doctor  
 1.3 INSTITUCIÓN QUE LABORA : Universidad Cesar Vallejo  
 1.4 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN : La Metodología Pensamiento del Diseño (*Design Thinking*) en el Comportamiento de los Equipos de Trabajo del Servicio Tributario en el Perú, 2020-2021.  
 1.5 AUTOR DEL INSTRUMENTO : Margarita Gumercinda Cabezudo Cerpa  
 1.6 POSGRADO : Doctorado.  
 1.7 CRITERIO DE APLICABILIDAD : .....
- a. «De 01 a 09: (No válido, reformular)»  
 b. «De 10 a 12: (No válido, modificar)»  
 c. «De 13 a 15: (Válido, mejorar)»  
 d. «De 16 a 18: (Válido, precisa)»  
 e. «De 19 a 20: (Válido, aplicar)»

### IV. ASPECTOS A EVALUAR:

«INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO»	«CRITERIOS CUALITATIVOS CUANTITATIVOS»	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		(01 - 09) 01	(10 - 12) 02	(13 - 15) 03	(16 - 18) 04	(19 - 20) 05
1. «CLARIDAD»	«Esta formulado con lenguaje apropiado.»					5
2. «OBJETIVIDAD»	«Esta formulado con conductas observables.»					5
3. «ACTUALIDAD»	«Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.»					5
4. «ORGANIZACIÓN»	«Existe organización y lógica.»					5
5. SUFICIENCIA	«Comprende los aspectos en cantidad y calidad.»					5
6. «INTENCIONALIDAD»	«Adecuado para valorar los aspectos de estudio.»					5
7. «CONSISTENCIA»	«Basado en el aspecto teórico científico y del tema de estudio.»					5
8. «COHERENCIA»	«Entre las variables, dimensiones y variables.»					5
9. «METODOLOGÍA»	«La estrategia responde al propósito del estudio.»					5
10. «CONVENIENCIA»	«Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías.»					5
SUB TOTAL						50
TOTAL						50

- «VALORACIÓN CUANTITATIVA» (total x 0.4) : 20  
 «VALORACIÓN CUALITATIVA» : 20  
 «OPINIÓN DE APLICABILIDAD» : Aplicable

Lugar y fecha: Lima, 04 de Abril de 2021



.....  
 Dr. Escudero Vilchez Fernando Emilio  
 DNI N°: 03695876  
 Email: [fescudero@gmail.com](mailto:fescudero@gmail.com)  
 Celular: 956351438

### Apéndice 7: Ficha de Validación 3

#### V. DATOS GENERALES:

- 1.1 APELLIDOS Y NOMBRES : Salazar Llerena Silvia  
 1.2 GRADO ACADÉMICO : Doctora  
 1.3 INSTITUCIÓN QUE LABORA : Universidad Cesar Vallejo  
 1.4 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN : La Metodología Pensamiento del Diseño (*Design Thinking*) en el Comportamiento de los Equipos de Trabajo del Servicio Tributario en el Perú, 2020-2021.  
 1.5 AUTOR DEL INSTRUMENTO : Margarita Gumercinda Cabezudo Cerpa  
 1.6 POSGRADO : Doctorado.  
 1.7 CRITERIO DE APLICABILIDAD : .....  
 a. «De 01 a 09: (No válido, reformular)»  
 b. «De 10 a 12: (No válido, modificar)»  
 c. «De 13 a 15: (Válido, mejorar)»  
 d. «De 16 a 18: (Válido, precisa)»  
 e. «De 19 a 20: (Válido, aplicar)»

#### VI. ASPECTOS A EVALUAR:

«INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO»	«CRITERIOS CUALITATIVOS CUANTITATIVOS»	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		(01 - 09) 01	(10 - 12) 02	(13 - 15) 03	(16 - 18) 04	(19 - 20) 05
1. «CLARIDAD»	«Esta formulado con lenguaje apropiado.»					5
2. «OBJETIVIDAD»	«Esta formulado con conductas observables.»					5
3. «ACTUALIDAD»	«Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.»					5
4. «ORGANIZACIÓN»	«Existe organización y lógica.»					5
5. «SUFICIENCIA»	«Comprende los aspectos en cantidad y calidad.»					5
6. «INTENCIONALIDAD»	«Adecuado para valorar los aspectos de estudio.»					5
7. «CONSISTENCIA»	«Basado en el aspecto teórico científico y del tema de estudio.»					5
8. «COHERENCIA»	«Entre las variables, dimensiones y variables.»					5
9. «METODOLOGIA»	«La estrategia responde al propósito del estudio.»					5
10. «CONVENIENCIA»	«Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías.»					5
SUB TOTAL						50
TOTAL						50

«VALORACIÓN CUANTITATIVA» (total x 0.4) : 20  
 «VALORACIÓN CUALITATIVA» : 20  
 «OPINIÓN DE APLICABILIDAD» : Aplicable

Lugar y fecha: Lima, 04 de Abril de 2021



Salazar Llerena Silvia  
 DNI N°: 10139161  
 Email: ssalazar75@gmail.com  
 Celular: 987959451

### Apéndice 8: Cuestionario

Estimado colaborador para la encuesta, cuyo cuestionario lleva por título “La Metodología Pensamiento de Diseño (*Design Thinking*) en el Comportamiento de los Equipos de Trabajo del Servicio Tributario del Perú, 2020 - 2021”. Le pido que conteste el cuestionario que tiene a la vista, así como elija una respuesta que considere la mejor alternativa, colocando una X dentro del paréntesis. Ejemplo:(X). Cabe señalar, que la información que nos proporcione tiene carácter de anónimo para uso de investigación para la educación. Muchas gracias por colaborar.

1. ¿Considera que la coherencia en los objetivos institucionales facilita las funciones de los equipos de trabajo?

- a. «DEFINITIVAMENTE SI» 😊 ( )
- b. «PROBABLEMENTE SI» 😊 ( )
- c. «INDECISO» 😐 ( )
- d. «PROBABLEMENTE NO» 😊 ( )
- e. «DEFINITIVAMENTE NO» 😞 ( )

2. ¿En su opinión, la comunicación afectiva mejoraría el servicio de los equipos de trabajo?

- a. «DEFINITIVAMENTE SI» 😊 ( )
- b. «PROBABLEMENTE SI» 😊 ( )
- c. «INDECISO» 😐 ( )



- d. «PROBABLEMENTE NO» 😊 ( )
- e. «DEFINITIVAMENTE NO» ☹️ ( )

3. ¿Para usted, es adecuado el nivel de criterio en la distribución del trabajo entre los colaboradores de su equipo?

- a. «DEFINITIVAMENTE SI» 😊 ( )
- b. «PROBABLEMENTE SI» 😊 ( )
- c. «INDECISO» 😊 ( )
- d. «PROBABLEMENTE NO» 😊 ( )
- e. «DEFINITIVAMENTE NO» ☹️ ( )

4. ¿Usted cree que es importante la cantidad de tiempo utilizado en los procesos?

- a. «DEFINITIVAMENTE SI» 😊 ( )
- b. «PROBABLEMENTE SI» 😊 ( )
- c. «INDECISO» 😊 ( )
- d. «PROBABLEMENTE NO» 😊 ( )
- e. «DEFINITIVAMENTE NO» ☹️ ( )

5. ¿Considera usted importante el nivel de innovación en el desarrollo de los procesos?

- a. «DEFINITIVAMENTE SI» 😊 ( )
- b. «PROBABLEMENTE SI» 😊 ( )

- c. «INDECISO» 😊 ( )
- d. «PROBABLEMENTE NO» 😊 ( )
- e. «DEFINITIVAMENTE NO» 😞 ( )

6. ¿En su opinión es importante la retroalimentación en la continuidad funcional del colaborador en los equipos de trabajo?

- a. «DEFINITIVAMENTE SI» 😊 ( )
- b. «PROBABLEMENTE SI» 😊 ( )
- c. «INDECISO» 😊 ( )
- d. «PROBABLEMENTE NO» 😊 ( )
- e. «DEFINITIVAMENTE NO» 😞 ( )

7. ¿Considera usted importante gestionar la Metodología del Pensamiento del Diseño?

- a. «DEFINITIVAMENTE SI» 😊 ( )
- b. «PROBABLEMENTE SI» 😊 ( )
- c. «INDECISO» 😊 ( )
- d. «PROBABLEMENTE NO» 😊 ( )
- e. «DEFINITIVAMENTE NO» 😞 ( )

8. ¿Usted cree que es importante la empatía en los colaboradores de los equipos de trabajo?

- a. «DEFINITIVAMENTE SI» 😊 ( )

- b. «PROBABLEMENTE SI» 😊 ( )
- c. «INDECISO» 😐 ( )
- d. «PROBABLEMENTE NO» 😊 ( )
- e. «DEFINITIVAMENTE NO» 😞 ( )

9. ¿En su opinión las soluciones creativas a problemas internos benefician a los equipos de trabajo?.

- a. «DEFINITIVAMENTE SI» 😊 ( )
- b. «PROBABLEMENTE SI» 😊 ( )
- c. «INDECISO» 😐 ( )
- d. «PROBABLEMENTE NO» 😊 ( )
- e. «DEFINITIVAMENTE NO» 😞 ( )

10. ¿Considera usted que la colaboración con compromiso y participación fortalece a los equipos de trabajo?

- a. «DEFINITIVAMENTE SI» 😊 ( )
- b. «PROBABLEMENTE SI» 😊 ( )
- c. «INDECISO» 😐 ( )
- d. «PROBABLEMENTE NO» 😊 ( )
- e. «DEFINITIVAMENTE NO» 😞 ( )

11. ¿En su opinión es importante la frecuencia de apoyo entre colaboradores de su equipo de trabajo?

- a. «DEFINITIVAMENTE SI» 😊 ( )
- b. «PROBABLEMENTE SI» 😊 ( )
- c. «INDECISO» 😐 ( )
- d. «PROBABLEMENTE NO» 😊 ( )
- e. «DEFINITIVAMENTE NO» 😞 ( )

12. ¿Para usted es importante el desempeño en los equipos de trabajo?

- a. «DEFINITIVAMENTE SI» 😊 ( )
- b. «PROBABLEMENTE SI» 😊 ( )
- c. «INDECISO» 😐 ( )
- d. «PROBABLEMENTE NO» 😊 ( )
- e. «DEFINITIVAMENTE NO» 😞 ( )

13. ¿Considera importante conocer la satisfacción de los colaboradores de los equipos de trabajo?

- a. «DEFINITIVAMENTE SI» 😊 ( )
- b. «PROBABLEMENTE SI» 😊 ( )
- c. «INDECISO» 😐 ( )
- d. «PROBABLEMENTE NO» 😊 ( )

e. «DEFINITIVAMENTE NO» ☹️ ( )

14. ¿Considera usted importante gestionar el comportamiento de los equipos de trabajo del servicio tributario?

a. «DEFINITIVAMENTE SI» 😊 ( )

b. «PROBABLEMENTE SI» 😊 ( )

c. «INDECISO» 😐 ( )

d. «PROBABLEMENTE NO» 😊 ( )

e. «DEFINITIVAMENTE NO» ☹️ ( )

## Apéndice 9: Tablas Estadísticas

DOCTORADO VARIABLES DE JI CUADRADO.sav [Conjunto\_de\_datos:1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	P1	Númérico	12	0	coherencia en ...	{1, DEFINITI...	Ninguna	12	Derecha	Ordinal	Entrada
2	P2	Númérico	12	0	coherencia en a ...	{1, DEFINITI...	Ninguna	12	Derecha	Ordinal	Entrada
3	P3	Númérico	12	0	criterios en la ...	{1, DEFINITI...	Ninguna	12	Derecha	Ordinal	Entrada
4	P4	Númérico	12	0	tiempo utiliza...	{1, DEFINITI...	Ninguna	12	Derecha	Ordinal	Entrada
5	P5	Númérico	12	0	innovación en l...	{1, DEFINITI...	Ninguna	12	Derecha	Ordinal	Entrada
6	P6	Númérico	12	0	retroalimentaci...	{1, DEFINITI...	Ninguna	12	Derecha	Ordinal	Entrada
7	P7	Númérico	12	0	Metodología Pe...	{1, DEFINITI...	Ninguna	12	Derecha	Ordinal	Entrada
8	P8	Númérico	12	0	Empatía	{1, DEFINITI...	Ninguna	12	Derecha	Ordinal	Entrada
9	P9	Númérico	12	0	soluciones crea...	{1, DEFINITI...	Ninguna	12	Derecha	Ordinal	Entrada
10	P10	Númérico	12	0	compromiso y ...	{1, DEFINITI...	Ninguna	12	Derecha	Ordinal	Entrada
11	P11	Númérico	12	0	Frecuencia de ...	{1, DEFINITI...	Ninguna	12	Derecha	Ordinal	Entrada
12	P12	Númérico	12	0	desempeño.	{1, DEFINITI...	Ninguna	12	Derecha	Ordinal	Entrada
13	P13	Númérico	12	0	Grado de satisf...	{1, DEFINITI...	Ninguna	12	Derecha	Ordinal	Entrada
14	P14	Númérico	12	0	Comportamient...	{1, DEFINITI...	Ninguna	12	Derecha	Ordinal	Entrada

Etiquetas de valor

Etiquetas de valor

Valor:  Ortografía...

Etiqueta:

Añadir

Cambiar

Eliminar


1 = "DEFINITIVAMENTE SI"  
2 = "PROBABLEMENTE SI"  
3 = "INDECISO"  
4 = "PROBABLEMENTE NO"  
5 = "DEFINITIVAMENTE NO"

Vista de datos

Aceptar Cancelar Ayuda

### Apéndice 10: Proceso con Design Thinking

<b>TEMA:</b>			
<b>Persona convoca Reunión</b>		<b>Unidad Organizacional</b>	
<b>Fecha de la convocatoria</b>		<b>Hora de la convocatoria</b>	

Participante en la lluvia de ideas		Selección de Ideas
Agenda	Tema	En este espacio, incluir las ideas, los acuerdos, las discrepancias, las asignaciones de tareas, las fechas probables de culminación de las tareas, conclusiones, entre otros.
		

Acuerdos		
Acción	Responsable	Fecha de inicio
Del Procedimiento.		
Del Plazo.		
De las modalidades.		
Base Legal		
Prototipo		
Aceptación o Rechazo del Usuario		
Retroalimentación		
<b>Hora de Inicio de la Reunión:</b>	<b>Hora de Término de la Reunión:</b>	