



## Buscando la satisfacción del cliente. Estudio en el Centro de Inmunología Molecular

### Looking for customer satisfaction. Study at the Center of Molecular Immunology

Daimeé Padilla-Aguar<sup>I</sup>, Ricardo Amir Herrera-García<sup>I</sup>, José Antonio Acevedo-Suárez<sup>II</sup>, Yinef Pardo-Baez<sup>II</sup>

<sup>I</sup> Centro de Inmunología Molecular. La Habana, Cuba

E-mail: [daimee@cim.sld.cu](mailto:daimee@cim.sld.cu), [ricardo@cim.sld.cu](mailto:ricardo@cim.sld.cu)

<sup>II</sup> Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana, Cuba

E-mail: [acevedo@tesla.cujae.edu.cu](mailto:acevedo@tesla.cujae.edu.cu), [yinef@ind.cujae.edu.cu](mailto:yinef@ind.cujae.edu.cu)

Recibido: 15 de mayo de 2014

Aprobado: 6 de mayo de 2016

#### RESUMEN

El objetivo del presente estudio fue realizar un diagnóstico del estado actual de los servicios de SERVICIM en el Centro de Inmunología Molecular. Para ello se realizaron encuestas, entrevistas, observaciones, revisión documental y de indicadores de desempeño, en un período del 2003 al 2013. Como principales resultados destacan que no existe una cultura en la prestación de servicios por parte del personal que lo ofrece, aun cuando hay un incremento gradual del número de personas satisfechas con dichos servicios. Se identificaron como principales barreras en la satisfacción de los clientes y de los propios trabajadores de SERVICIM, el transporte y la alimentación; y se determinó que la organización debe desarrollar un modelo de satisfacción al cliente teniendo en cuenta la integración de sus procesos.

**Palabras clave:** cliente, servicios, satisfacción al cliente, procesos.

#### ABSTRACT

The objective of this study was to assess the current state of service sin SERVICIM at the Center of Molecular Immunology. To this were done surveys, interviews, observations, document review and performance indicator sin a period from 2003 to 2013. The main results high light that here is no culture in the provision of services by staff who offers it, even if there has been a gradual increase in the number of people satisfied with the services. Were identified as major barriers to customer satisfaction and the workers themselves SERVICIM, transportation and food; and determined that the organization should develop a model of customer satisfaction taking into account the integration of their processes.

**Key words:** customer, services, customer satisfaction, processes.

## I. INTRODUCCIÓN

El Centro de Inmunología Molecular (CIM), cuyas nuevas instalaciones se inauguraron el 5 de diciembre de 1994, tiene como misión “obtener y producir nuevos biofármacos destinados al tratamiento del cáncer y otras enfermedades crónicas no trasmisibles e introducirlos en la salud pública cubana. Hacer la actividad científicamente sostenible y hacer aportes a la economía del país”<sup>1</sup>. Cumplir esta misión implica asimismo en los momentos actuales enfrentar complejos desafíos, ya que sus productos deben tener, y tienen: alto nivel de conocimientos incorporados, alto gasto de Investigación y desarrollo, alto componente de negociación sobre intangibles, alto uso de la protección por patente, incorporación de alto riesgo a la gestión, recursos Humanos extremadamente valiosos, alto nivel de eficiencia y reproducibilidad de los procesos productivos y consolidación de áreas de ventajas científicas que permitan la continuidad de líneas de productos en desarrollo a mediano y largo plazo.

Para cumplir esta misión el CIM definió una estrategia, la cual se denomina “El Puente” (figura 1), ya que debe permitir la transición para cumplir con la misión y, al mismo tiempo, lograr una situación financiera autosostenible[9; 10].



Fig. 1. Estrategia del CIM

Fuente: Lage, 1998<sup>2</sup>

Por otro lado y partiendo del concepto de cadena de valor de Porter<sup>3</sup> se establecen tres cadenas principales de creación de valor, las cuales se encuentran en las unidades empresariales de base (UEB). Cada una de estas unidades da respuesta al cumplimiento de la estrategia y misión, pero con productos diferentes, buscando la necesaria descentralización en la gestión y cuidando que ninguna de las actividades principales creen interferencias entre la gestión en las diferentes cadenas para que

<sup>1</sup> Lage Dávila, Agustín. (1998). “Informe rendido a los organismos superiores”. La Habana, Cuba.

<sup>2</sup> Lage Dávila, Agustín. (1998). “Informe rendido a los organismos superiores”. La Habana, Cuba.

<sup>3</sup> Por cadena de valor, en el sentido más clásico definido por Michael Porter, se entiende el conjunto de actividades realizadas por una empresa que añaden valor y le permiten competir. Pueden dividirse en “actividades funcionales”, como logística, fabricación, marketing y ventas, servicios de postventas; y “actividades secundarias”, como infraestructura de la empresa, recursos humanos, tecnología y compras.

no se limiten los objetivos que deben alcanzarse. Ello debe permitir transitar hacia una organización flexible con independencia económica, pero no jurídica.

Así, la UEB de Investigaciones tiene como fin central el desarrollo de nuevos productos desde su investigación más básica hasta el registro del mismo y su licencia de producción. Esta unidad tiene como productos principales los intangibles y sus negociaciones, por lo tanto es la encargada de atraer capital a riesgo para el desarrollo del centro.

La UEB de Operaciones Industriales se encarga de escalar los procesos, validarlos, producir y comercializar los productos. Esta unidad debe ser capaz de generar las ganancias que permitan la operación sostenible (creciente) del CIM y establecer su propia base científica en relación con la optimización de los procesos y el escalado de las células superiores.

La UEB de Administración y Servicios (UEB-AS) se encarga de garantizar que funcionen adecuadamente las otras unidades base y tiene influencia en las decisiones que se tomen sobre las redes de plantas de producción en el resto del país y en el exterior. La UEB-AS agrupa, desde el ángulo estructural, las Direcciones de SERVICIM, Desarrollo Humano y Economía y el Departamento de Informática. La Dirección de SERVICIM, objeto de la investigación se conforma por los departamentos siguientes: alimento, servicios generales, mantenimiento constructivo, transporte, energía, protección física, logística y economía y operaciones.

La cultura de SERVICIM es diferente del resto de las unidades, ya que los procesos por los cuales operan los sistemas primarios y los mantenimientos periódicos responden a operaciones repetitivas. Sin embargo hay algunas reparaciones o mantenimientos capitales que no tienen nada de repetitivos. Sus características son muy específicas y, en consecuencia, requieren de métodos y enfoques muy peculiares. Su personal es el que menos actividad de desarrollo tiene y del que se exige un alto nivel de responsabilidad debido a que la operación de las otras unidades depende de los resultados o labor que se realice en las mismas, así como por contar con un personal altamente calificado cuyas expectativas y demandas de los servicios de SERVICIM son igualmente elevados.

SERVICIM para satisfacer las necesidades cada vez más crecientes de sus clientes debe presentar condiciones que favorezcan su desempeño de acuerdo a las exigencias del mercado. Esto en la actualidad no es posible debido a la existencia de barreras que limitan el cumplimiento con mayor efectividad de su misión, lo cual nos obliga a determinar cuáles son estas. De aquí se desprende que el objetivo del presente trabajo es: Realizar un diagnóstico del estado actual de los servicios en SERVICIM.

De esta forma el objeto de estudio es la gestión de SERVICIM, teniendo como antecedentes de esta investigación los estudios realizados en el periodo 2003-2013.

En la medida que puedan ser identificadas las barreras a la eficiencia de los servicios que se brindan los directivos podrán contar con una efectiva herramienta de trabajo para tomar decisiones que contribuyan a elevar los resultados de la organización[5]. Se avala asimismo la necesidad de este tipo de estudios cada vez que las empresas cubanas precisan dotarse de herramientas que contribuyan a elevar la eficiencia de los productos y/o servicios que brindan [1; 2; 4; 7].

En este estudio se han empleado todo un conjunto de métodos y técnicas, entre ellos: el estudio de documentos, las entrevistas, la aplicación y procesamiento de encuestas y la observación directa; el análisis causa – efecto, así como el estudio de indicadores de desempeño.

El aporte fundamental de este trabajo es que nos permitió conocer el nivel de satisfacción por parte de los trabajadores de CIM en relación a todo un conjunto de servicios que ofrece SERVICIM[3; 8; 12; 17].

## **II. MÉTODOS**

Para realizar este diagnóstico se utilizan encuestas, se entrevistan a los jefes de departamentos y se realizan observaciones.

Las encuestas se aplican a 407 trabajadores que representan el 39% del total de los trabajadores del centro. De ese total, el 12.3% pertenece a SERVICIM que son los que prestan los servicios, y el 87.7% de las áreas restantes, que en relación a los servicios, son los clientes. El procedimiento de

## BUSCANDO LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. ESTUDIO EN EL CENTRO DE INMUNOLOGÍA MOLECULAR

---

trabajo consiste en la aplicación simultánea de las encuestas diseñadas y su posterior procesamiento estadístico e interpretación. Los resultados de esta investigación se analizan y comparan con los estudios precedentes entre el 2003-2013, mostrándose en la tabla 1 la cantidad de personal encuestado.

**Tabla 1.** Cantidad de personal encuestado en el período 2003-2013

	2003	2007	2009	2011	2013
Encuestados del CIM	188	405	487	90	407
Encuestados de SERVICIM	68	85	126	32	50
Total de trabajadores	426	766	935	994	1037

Utilizando el programa Excel se contabilizan los resultados cuantitativos obtenidos según las encuestas, preguntas y variables de evaluación, y se calcula su peso porcentual. Las respuestas de carácter cualitativo se listan inicialmente y posteriormente se procede a su reducción.

### III. RESULTADOS

Los resultados que se presentan a continuación tienen presente el año concreto de la realización del estudio y la comparación de algunos estos datos partiendo del criterio de su evolución en el tiempo. La interpretación de los mismos se ve posteriormente en el capítulo de la discusión.

En el año 2003 la Encuesta Situación actual de los servicios permite conocer criterios sobre el estado de los servicios brindados, los cuales son: energía, transporte, servicios generales (limpieza e higiene), alimentación, mantenimiento constructivo, despacho de almacenes (incluye compra) y seguridad y protección. La percepción positiva sobre la calidad de los mismos se centraba en 3 de ellos: seguridad y protección, limpieza de pasillos y exteriores y de iluminación. Los resultados de la encuesta se muestran en la tabla 2.

**Tabla 2.** Situación general de los servicios en el CIM

%/188	I	LL	LP	LAE	TT	TG	Co	PF	SDA	Carp	P	Mtto
MB	10	8	13	14	2	4	4	8	6	5	4	2
B	46	40	51	51	37	15	26	59	45	35	34	26
<b>MB+B</b>	<b>56</b>	<b>48</b>	<b>64</b>	<b>65</b>	<b>39</b>	<b>19</b>	<b>30</b>	<b>67</b>	<b>51</b>	<b>40</b>	<b>38</b>	<b>28</b>
R	27	35	29	30	36	34	51	23	29	27	39	33
M	13	13	5	3	15	29	13	5	5	14	12	19
MM	4	3	0	1	3	10	4	3	2	2	2	8
NC	0	1	2	1	7	8	2	2	13	17	9	12
<b>R+M+MM</b>	<b>44</b>	<b>52</b>	<b>36</b>	<b>35</b>	<b>61</b>	<b>81</b>	<b>70</b>	<b>33</b>	<b>49</b>	<b>60</b>	<b>62</b>	<b>72</b>

#### Leyenda:

- I:** Iluminación
- LL:** Limpieza de los locales
- LP:** Limpieza de los pasillos
- LAE:** Limpieza de áreas exteriores
- TT:** Transporte de trabajadores
- TG:** Transporte de gestiones
- Mtto:** Mantenimiento
- Co:** comedor

**SDA:** Servicio despacho almacén

**Carp:** Carpintería

**P:** Plomería

**MB:** Muy bien

**B:** Bien

**R:** Regular

**M:** Malo

**MM:** Muy Malo

**NC:** No contestaron

Entre las sugerencias que se hacen para mejorar los otros servicios que se ofrecen destacan [6]:

- Mejoramiento del servicio de transportación. Se propone mejorar el horario y recorrido de las guaguas. Aumentar el parque de transporte ligero y el número de guaguas. Capacitar al personal de transporte e incluir un nuevo recorrido hasta Alamar. Se debe comprar parque de transporte nuevo, contratar servicio de transportación y acercar a los trabajadores de turno a su casa.
- Trato adecuado del personal de servicio: capacitar al personal de servicio, protocolo y transporte y que los compañeros interioricen su misión y no piensen que están haciendo un favor.
- Aumentar la calidad y variedad de los alimentos.

La investigación del mismo año 2003, añade que los trabajadores establecen como prioridades de los servicios ofertados por SERVICIM los de transporte y alimentación en los primeros lugares. No obstante, para más de la mitad de los encuestados los servicios que reciben no responden realmente a sus necesidades. En ese sentido, subrayan su falta de eficiencia, haciéndose alusión nuevamente, entre otros, a los problemas relacionados con las deficiencias del transporte, con la elaboración de los alimentos, las demoras en las gestiones de compra, las insuficiencias en la reparación de equipos y los problemas en la automatización de la información.

Como se muestra en la tabla 3, más de las dos terceras partes de los encuestados consideran que sus expectativas no están por encima de las posibilidades reales del centro.

**Tabla 3.** Encuesta No. 2, preguntas 2 y 5

Respuestas	¿Responden los servicios a sus necesidades?	%	¿Están sus expectativas por encima de las posibilidades del centro?	%
Si	52	43	22	18
No	64	<b>53</b>	86	72
NC	4	4	12	10
Totales	120		120	

**Leyenda:**

NC: no contestaron

Las tres ideas fundamentales que respecto a esto plantean son:

- Primero: El cambio no es monetario es de mentalidad de trabajo.
- Segundo: Existen los recursos financieros y el personal para mejorar los servicios.
- Tercero: Falta mayor planificación, coordinación y organización.

En la tabla 4 se muestran algunas de las sugerencias que hacen para mejorar estos servicios.

## BUSCANDO LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. ESTUDIO EN EL CENTRO DE INMUNOLOGÍA MOLECULAR

**Tabla 4.** Sugerencias para mejorar los servicios

Elemento a mejorar	Propuesta de medidas
Servicio de transportación	Mejorar el parque de transporte existente Comprar medios de transporte ligero Incrementar el número de guaguas
Gestión de los servicios	Otras formas de pago en ATM Apropiarse de las experiencias de otros centros Del análisis de soluciones por cada área La limpieza debe incluir las áreas de menor tránsito de personal Mejorar la gestión de solicitud de materiales Mayor eficiencia en las compras Mejor calidad en la atención a los trabajadores
Exigencia de los jefes en el control y organización del trabajo	Chequear sistemáticamente el cumplimiento de los servicios
Inmediatez en los servicios	Mayor velocidad en la reparación y montaje de equipos, así como en el servicio de informática

Sobre los nuevos servicios que proponen el 50% de los trabajadores (la otra mitad de la muestra no opina) están:

- Servicio de cafetería
- Mayor alcance en los servicios médicos
- Atención especializada en hospitales
- Chequeo médico a todos los trabajadores
- Servicio médico en el Centro de Investigaciones Médico Quirúrgicas (CIMEQ)
- Servicio de estomatología

La continuación de estas investigaciones se retoma en el año 2007 con el inicio de los activos de productividad, estrategia concebida por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) para elevar la eficiencia y eficacia productivas en todas las empresas del país. Estos consisten en reuniones entre especialistas del MTSS y representaciones de los colectivos de trabajo de las entidades a fin de responder a los objetivos esenciales de los mismos.

Dichos activos persiguen dos objetivos esenciales: realizar y analizar el diagnóstico de la productividad de cada entidad, y diseñar e implementar a partir de los resultados obtenidos, el plan de mejora continua de la productividad del trabajo.

La productividad expresa la relación entre los volúmenes de producción o los resultados alcanzados y los gastos de trabajo en que se incurre para lograrlo. En otras palabras, la productividad sería el aporte económico que realizan nuestros trabajadores estén directa o indirectamente vinculados al proceso productivo.

La importancia de evaluar la productividad permite identificar niveles de desarrollo y de avance, y determinar estrategias de mantenimiento, formas de gestión y organización de la producción. Los resultados del diagnóstico permite identificar problemas, definir sus causas y proyectar las medidas para su solución que estarán dirigidas al incremento de la productividad a corto y mediano plazo [11; 13].

Para la realización de estos estudios la entidad se apoya en diferentes fuentes de información: encuestas de opinión a los trabajadores, entrevistas, observación en los puestos de trabajo, así como la comparación de datos estadísticos de períodos anteriores con los actuales. Los resultados obtenidos que se muestran en la tabla 5 se evaluaron con los trabajadores y la organización sindical en aras de resolver los problemas evidenciados y trazar las medidas para resolverlos.

**Tabla 5.** Resultados por años de la encuesta de activo de productividad del trabajo

No.	Concepto	2007	2009	2013
1	Limpieza e higiene deficiente	9 % elevada frecuencia a frecuencia 18 % en ocasiones 58 % poco frecuente o nunca	14,3 % elevada frecuencia a frecuencia 19.8 % en ocasiones 60.5% poco frecuente o nunca	28 % elevada frecuencia a frecuencia 72 % poco frecuente o nunca
2	Iluminación deficiente	38 % elevada frecuencia a frecuencia 12 % en ocasiones 44 % poco frecuente o nunca	26 % elevada frecuencia a frecuencia 20.7% en ocasiones 50.6% poco frecuente o nunca	32 % elevada frecuencia a frecuencia 68 % poco frecuente o nunca
3	Suministro eléctrico	66 % excelente a bueno 15 % regular 4% malo	70.2% excelente a bueno 21.2% regular 1.7% malo	No se evaluó este año
4	Ahorro energía	65 % excelente a bueno 16 % regular 8 % malo	62 % excelente a bueno 26,7 % regular 5,4 % malo	48 % excelente a bueno 38% regular 8% malo
5	Transporte	33 % excelente a bueno 32 % regular 27 % malo a pésimo	20,7 % excelente a bueno 38.8% regular 37.3% malo a pésimo	46 % excelente a bueno 28% regular 26 % malo a pésimo
6	Alimentación	36 % excelente a bueno 39 % regular 18 % malo a pésimo	23 % excelente a bueno 40,8 % regular 33,7 % malo a pésimo	24 % excelente a bueno 30 % regular 46 % malo a pésimo

En el activo de productividad del año 2011 se aplican otros instrumentos (grupos focales y encuestas) para evaluar la satisfacción de los clientes con los servicios de SERVICIM que arrojan los siguientes resultados [14; 18; 19; 20]:

**Grupos focales:**

- Necesidad de mejorar las condiciones de trabajo de algunas áreas que tienen hacinamientos.
- El transporte, acercarlo más a las casa, los deja demasiado lejos y salen cansados de los turnos, consideran deben hacer un reordenamiento de los autos ligeros y priorizar a la producción.
- Dificultades con la calidad de la comida, las meriendas de las áreas asépticas y de los que trabajan 24 h se redujo la cantidad y la calidad. No sienten que a los trabajadores de producción se priorizan por la labor de desgaste que realizan.

Los problemas relacionados con la alimentación y el transporte reaparecen cada cierto tiempo, la calidad de estos servicios muestran indicadores con altas y bajas en la satisfacción de los trabajadores. Esto demuestra que no se ha identificado una solución definitiva para ninguno de ellos. En dichos dos aspectos, aunque se cuenta con recursos, está muy limitada la administración del centro para tomar decisiones por restricciones de los organismos reguladores, tales como: gastos topados para alimentación.

En el caso de los jóvenes son más evidentes la necesidad de estima (escucha), las relacionadas con los recursos materiales (salario, viviendas, transporte) y las necesidades fisiológicas (alimentación).

### Encuestas:

El número de trabajadores desmotivados se ubica en un 17% asociado a salario insuficiente y poco reconocimiento a la labor que realiza. Asimismo, reclaman un 58% que se deben acercar los recorridos de las guaguas a los lugares de residencia de los trabajadores y mejorar en la calidad de la comida y el 12% demanda mejoras de las condiciones de trabajo y de la cadena logística.

## IV. DISCUSIÓN

El análisis de los resultados obtenidos para el periodo 2003-2013 demuestra que persiste un importante nivel de insatisfacción, de los clientes, en relación a los servicios de transporte y alimentación. En este sentido los encuestados consideran que los servicios recibidos no responden a sus necesidades.

Para los trabajadores de SERVICIM estos problemas se asocian a factores internos y externos, tales como: la falta de atención, preocupación, apoyo y reconocimiento, las inadecuadas condiciones de trabajo y la falta de inmediatez en los servicios que se prestan. No obstante, los propios clientes reconocen que en SERVICIM existe la infraestructura para que dichos servicios puedan responder a sus expectativas.

Al respecto, los clientes detectan tres elementos fundamentales. La causa de la situación actual no está en limitaciones externas, sino que se asocian a deficiencias organizativas y otras atribuibles al factor humano, que si son modificables y solucionables a lo interno de SERVICIM. Se requiere es un cambio en la mentalidad de los trabajadores. Existen los recursos financieros y el personal para mejorar los servicios. Falta mayor planificación, coordinación y organización.

Se puede afirmar también que no existe una cultura en la prestación de los servicios por parte del personal del centro dedicado a ello. Esto se deduce de la percepción positiva que tienen los trabajadores de SERVICIM de los servicios que prestan lo que se contradice con la percepción negativa que tienen de dichos servicios los clientes del resto de las áreas [15; 16]. En la evolución histórica de la encuesta de opinión, se incrementa el número de personas satisfecha con los servicios que se prestan, aun cuando persisten las limitaciones externas que siguen siendo barreras para alcanzar un mejor servicio.

Las barreras que impiden que se brinde un mejor servicio son: el insuficiente parque de transporte e insumos, la insuficiente formación del personal de servicio en enfoque orientado hacia el cliente y la inmediatez en la gestión de los servicios que se brindan.

Para resolver estas barreras los trabajadores de SERVICIM proponen:

- ✓ Servicio de transportación: Realizar el estudio de factibilidad del transporte coordinado con el MITRANS
- ✓ Trato adecuado del personal de servicio Implementar modelo de satisfacción al cliente
- ✓ Servicio de alimentación: Garantizar la rentabilidad del comedor con nuevas ofertas en servicios de cafetería y restaurant y mejorar la imagen del comedor
- ✓ Gestión de los servicios: Sistema de gestión utilizando la herramienta de Cuadro de Mando Integral (CMI), evaluación sistemática mediante encuesta de la calidad de los servicios, implementar modelo de satisfacción al cliente e implementación de los mapas de procesos.
- ✓ Inmediatez del servicio: Minimizar las interrupciones que afectan el servicio, realizar la implementación de los servicios terceros, mejorar la planificación y el control, acortar el tiempo entre la entrega de la factura y la realización del cheque, lograr que el reporte de los problemas se haga rápido para poder actuar con mayor agilidad y calidad, alcanzar una mayor organización ante imprevistos.
- ✓ Exigencia de los jefes: Entrenamiento de los directivos en las técnicas de dirección.
- ✓ Condiciones de trabajo: Mayor privacidad, mejor equipamiento técnico, mejorar la climatización en los locales, mejorar los recursos disponibles (equipos de oficina, teléfono directo,



impresora), disponer de nuevos equipos y materiales necesarios para realizar la tarea y garantizar la redundancia de equipamiento.

El criterio de los autores, es que la gestión de SERVICIM denota falta de integridad de los procesos, cada cual defiende su proceso y no se ven como un sistema. Esto ha conllevado a que los éxitos logrados en determinados procesos en cuanto a organización del trabajo, por citar un ejemplo, no han sido capaces de generalizarlos.

En nuestra opinión, existen reservas de productividad y eficiencia en el personal de servicios. Lograr su desarrollo profesional hacia el enfoque al cliente, contribuirá a satisfacer la demanda en la organización.

No obstante, reconocemos que en los servicios de alimentación y transporte, existen limitaciones externas. En el primer caso, la exigencia de garantizar la costeabilidad de los comedores obreros por los propios trabajadores, lo cual va en detrimento de la calidad del servicio al verse obligada la institución a reducir al máximo los gastos. La realización y aprobación de estudios de factibilidad como garantía para el incremento y reposición del parque de transporte. Para los autores estas son asignaturas pendientes que quedan por resolver a fin de contribuir a lograr servicios de excelencia.

## **V. CONCLUSIONES**

La investigación desarrollada permite arribar a las siguientes conclusiones:

1. Existe insatisfacción por parte de los trabajadores del CIM en relación a los servicios de transporte y alimentación fundamentalmente.
2. De las barreras detectadas los propios clientes y trabajadores de SERVICIM son capaces de identificar alternativas de soluciones viables.
3. Si bien se reconoce la existencia de limitaciones externas quedan reservas internas que pueden propiciar que se eleven la calidad del servicio brindado.
4. La dirección de SERVICIM debe de dirigir su enfoque de trabajo actual hacia un enfoque de gestión orientado hacia el cliente.
5. A pesar de las estrategias implementadas para la integración de los procesos, los mismos siguen trabajando de forma independiente. 🏠

## **VI. REFERENCIAS**

1. Acevedo Suárez JA, Gómez Acosta MI, et al. La logística moderna en la empresa. Cuba, La Habana 2010. ISBN 978-959-07-1135-0.
2. Amaya Rodríguez Y, Maylin JO, Hernández Torres M. Instrumento para evaluar el nivel de satisfacción en los usuarios de los servicios asistenciales. *Ingeniería Industrial*. 2009; 30(2): 1-7.
3. Arancibia Carvajal S, Adrián L, Espinosa Zamorano P. Factores determinantes en la percepción de la imagen y calidad de servicio y sus efectos en la satisfacción del cliente. Un caso aplicado a la banca chilena. *Revista de Ciencias Sociales*. 2013; 19(2): 255-67.
4. Denove C, D J. La satisfacción del cliente. E.U.A2006. ISBN 9781591841098.
5. Escalera Fariña A, Gulnara M. Sistema soporte a la decisión para el agrupamiento de clientes de Brascuba. *Ingeniería Industrial*. 2013; 34(2): 143-54.
6. Falcón Acosta O, R MP, Benavides García S. Medición de la calidad del cliente interno en una instalación hotelera. *Ingeniería Industrial*. 2012; 33(1): 13-8.
7. Hays BE. Como medir la satisfacción del cliente. Desarrollo y utilización de cuestionarios 2002. ISBN 84-8088-696-X.
8. Hernández Oro R, L AMM, Hernández Pérez GD. Satisfacción del cliente en empresas de base tecnológica del sector Hidráulico Cubano. *Ingeniería Industrial*. 2014; 35(1): 25-33.
9. Lage Dávila A. Biotecnología Ciencia-Producción: La zona inexplorada de la construcción del Socialismo en Cuba. La Habana, Cuba, 2009.

10. Lage Dávila A. La Economía del Conocimiento y el Socialismo. La Habana, Cuba 2013. ISBN 978-959-270-286-8.
11. López García Z, Ester MF. Mejora del proceso de prestación del servicio en una institución de servicios gastronómicos. Ingeniería Industrial. 2014;35(1): 34-44.
12. Maldonado Guzmán G. La relación entre la habilidad directiva y la satisfacción de los clientes en la industria del mueble de España: Un estudio empírico. Revista Contaduría y Administración. 2012;57(3):41-65.
13. Martínez Alba G, Ileana IPV. Las técnicas cuantitativas y su utilización en el diagnóstico del servicio de asistencia técnica. Ingeniería Industrial. 2010;31(2):1-8.
14. Medina Benítez N. La influencia del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano como tecnología organizativa en la práctica tecnológica de las áreas de producción bajo regímenes de trabajo irregulares del Centro de Inmunología Molecular. Tecnología, Sociedad e Innovación. 2013:112.
15. Mejías Acosta A, Serguey MC. Dimensiones de la satisfacción de clientes bancarios universitarios: Una aproximación mediante el análisis de factores. Ingeniería Industrial. 2011;32(1):43-7.
16. Pedrero E. No pierdas a tus clientes. Revista Expansión. 2012;43(1104):29.
17. Anderson W, F CRE, Lehmann D. Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. Journal of Marketing. 1994;58:53-66.
18. Rust T, Anthony RJZ. Customer satisfaction, customer retention, and market share. Journal of Retailing. 1993;69(2):193-215.
19. L. Meuter, M. L. O. A, I. Roundtree, et al. Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters. Journal of Marketing. 2000;64(3):50-64.
20. Vikas Mittal WAK. Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics. Journal of Marketing Research. 2001;38(1):131-42.