

**ALGUNAS APROXIMACIONES PARA MEDIR LA RENTABILIDAD EMPRESARIAL EN  
RELACIÓN A LA LEALTAD DEL CLIENTE Y LA SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS. “EL  
CASO DE ARICA”**

SOMME APPROACHES TO MEASURE CORPORATE PROFITABILITY IN RELATION TO CUSTOMER  
LOYALTY AND EMPLOYEE SATISFACTION. “THE CASE OF ARICA”

Daniel O. Viera Castillo<sup>1</sup>

Orlando Pérez Vallebona<sup>2</sup>

RECEPCIÓN: Octubre, 2015  
APROBACIÓN: Noviembre, 2015

<sup>1</sup> Profesor titular de la Universidad de Tarapacá, Escuela Universitaria de Administración y Negocios, Arica, Chile. Ingeniero Comercial de la Universidad Católica del Norte, Arica, Chile. Maestría en Economía en la Universidad Católica del Norte, Arica, Chile. Magíster en Economía en la Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia. Magíster en Ingeniería Industrial de la Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia. E-mail: [dviera@uta.cl](mailto:dviera@uta.cl)

<sup>2</sup> Alumno de la Universidad de Tarapacá, Escuela Universitaria de Administración y Negocios, Arica, Chile. E-mail: [orlandoperezv@gmail.com](mailto:orlandoperezv@gmail.com)

## RESUMEN

El propósito es identificar si la satisfacción del empleado está directamente relacionado con la lealtad de los clientes, y por ende en rentabilidad empresarial. Se analizaban tres relaciones directas: (1) la relación directa entre satisfacción del empleado y lealtad del cliente, (2) la relación directa entre lealtad del cliente y la rentabilidad empresarial y (3) la relación directa entre satisfacción del empleado y rentabilidad empresarial. Los datos requeridos para este estudio se recogieron de empleados y clientes de los bancos, además de los balances de cada uno de éstos. Un modelo de ecuaciones estructurales se utilizó para comprobar las hipótesis planteadas. Los resultados preliminares de este modelo indicó que el modelo inicial debía ser replanteado, y por esta razón se debió acotar el modelo omitiendo toda relación con la rentabilidad empresarial como consecuencia de la baja cantidad de bancos y el alto número de clientes utilizados en la muestra que impiden realizar ajustes estadísticos.

**Palabras clave:** rendimiento financiero, satisfacción del empleado, lealtad del cliente, satisfacción del cliente, imagen, confianza, compromiso.

## ABSTRACT

The purpose is to identify whether employee satisfaction is directly related to customer loyalty, and therefore in corporate profitability. Three direct relationships were analyzed: (1) the direct relationship between employee satisfaction and customer loyalty, (2) the direct relationship between customer loyalty and profitability, and (3) the direct relationship between employee satisfaction and business profitability. The data required for this study were collected from employees and customers of banks, in addition to the balances of each of these. A structural equation model was used to test the hypotheses. Preliminary results of this model indicated that the initial model should be reconsidered, and therefore limit the model was due omitting any relationship with corporate profitability as a result of the low number of banks and the high number of customers in the sample used prevent statistical adjustments.

**Keywords:** financial performance, employee satisfaction, customer loyalty, customer satisfaction, image, commitment, trust.

## INTRODUCCIÓN

En la década de los 70's numerosos estudios hacían alusión a que las estrategias de negocios dependían del crecimiento y la participación de mercado, dichos estudios conocida matriz del Boston Consulting Group. La *Boston Consulting Group* es una matriz de dos por dos, en función de variables de crecimiento relativo y de la variable participación de mercado relativa de las unidades de negocio. Sin embargo, algunos investigadores como Reichheld y Sasser, observaron que este paradigma de la participación de mercado como indicador de rentabilidad de una unidad de negocios en un mercado dado no se cumplía. Luego de realizar e interpretar diversas mediciones, ambos llegaron a la conclusión de que no era la participación de mercado sino la lealtad de sus clientes lo que hacía incrementar el valor agregado de las organizaciones. Los resultados de estos estudios arrojaban como conclusión que era más importante la calidad de la participación de mercado, determinada por la lealtad de los clientes, que la cantidad de participación de mercado, la cual está definida por la cantidad total de clientes, los leales y los no leales (Reichheld y Sasser, 1990).

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

A partir de dichas investigaciones, Heskett, Sasser, y Schlesinger, desarrollaron un

modelo alternativo de análisis, que denominaron "The Service Profit Chain" o Cadena de Servicio beneficio. En él, se proponía la existencia de relaciones entre variables, tales como rentabilidad, crecimiento, lealtad del cliente, satisfacción del consumidor y valor de los productos y los servicios entregados a clientes y consumidores. También relaciona este conjunto de variables, con otro conjunto de variables relacionadas con el funcionamiento interno de la empresa, como capacidad, lealtad, satisfacción y productividad de los empleados y con la rentabilidad. El modelo cadena de Servicio-beneficio combina tres distintos conceptos pero estrechamente relacionados a) el ciclo de la capacidad de los empleados, b) la calidad de cliente/ecuación de valor y c) el ciclo de la lealtad del cliente. El ciclo de la capacidad de los empleados tiene un punto de vista los recursos humanos en las relaciones entre la satisfacción de los empleados, volumen de negocios, y la productividad. La relación calidad / ecuación de valor describe cómo los clientes perciben y valoran las ofertas de servicio. Y el ciclo de la lealtad del cliente examina el efecto de la satisfacción del cliente en la lealtad del cliente y la forma en que ambos desempeñan un papel vital en la determinación de los resultados financieros. (Heskett et al, 1994) propone esta teoría como un ciclo. Aunque un examen detallado efectuado por (Chi y Gursoy, 2009) en empresas de servicios hoteleros, sustenta el

argumento de que los empleados satisfechos son propensos a ofrecer mejores servicios, y es probable que resulte en una experiencia de servicio satisfactorio para sus clientes, y un mejor desempeño económico para la empresa. El objetivo de este estudio fue examinar la relación entre la satisfacción del empleado y satisfacción del cliente, y para examinar el impacto de ambos sobre las medidas de rendimiento económico de las compañías hoteleras. En concreto, su estudio exploró tres relaciones directas y una relación indirecta entre la satisfacción del empleado y el rendimiento económico y el papel mediador de la satisfacción del cliente en esa relación indirecta. Así, ellos propusieron que podía existir un lazo directo entre la satisfacción del empleado y el rendimiento económico. Ellos realizaron su propio modelo rescatando lo que para ellos es lo esencial de la cadena servicio beneficio: satisfacción del cliente, satisfacción del empleado y rendimiento económico. Aunque este estudio es bastante aceptable omite una parte importante de la cadena de servicio beneficio que es la lealtad del cliente ya que la globaliza en la mera satisfacción del cliente. Los investigadores (Eakuru y Mat, 2008) realizaron un estudio en el cual crearon un modelo conceptual para determinar los antecedentes de la lealtad del cliente en la banca Tailandesa basándose en la teoría de la cognición-afecto-deseo de (Oliver, 1999); siendo para ellos crucial la lealtad del cliente para lograr rentabilidad a largo plazo. Lo

anterior se asocia a los principios básicos de la cadena de servicios y beneficios. Ellos trabajaron con 6 antecedentes principales de lealtad del cliente, siendo los más trascendentales la satisfacción del cliente hacia el servicio bancario, compromiso del banco hacia sus clientes, la confianza del cliente hacia el banco, la imagen corporativa del banco, la calidad percibida del servicio del banco, y el valor percibido por el cliente.

De los estudios antes mencionados se rescatan algunas hipótesis y relaciones más relevantes para ser comprobadas empíricamente en la banca de la ciudad de Arica.

### **Satisfacción del empleado y Lealtad del cliente**

Calidad de servicio percibida ha sido definida conceptualmente como percepciones de los clientes diferencia entre las expectativas previas y el servicio la entre las expectativas previas y el servicio recibido. Cuando se adquieren bienes de consumo, el cliente cuenta con muchas señales tangibles para juzgar la calidad: el estilo, la dureza, el color, etiqueta, consistencia, el envase y su forma entre muchas otras. En cambio, cuando se adquieren servicios, existen señales menos tangibles. En la mayoría de los casos, la evidencia tangible se limita a las instalaciones físicas del prestador del servicio, equipos y el personal (Parasuraman et al, 1985). (Lchtinen

y Lehtinen, 1982) identificaron que existe una premisa básica, que la calidad del servicio se produce en la interacción entre un cliente y los elementos de la organización. Ellos proponen tres dimensiones para la calidad: la calidad física, que incluye los aspectos físicos de los servicios (por ejemplo, infraestructura), calidad empresarial, que implica la imagen de la empresa o el perfil y la calidad interactiva, que se deriva de la interacción entre el personal de contacto y clientes.

La relación entre la lealtad del cliente y la satisfacción del empleado dentro de la literatura estudiada es concluyente, los estudios sugieren que la satisfacción de los empleados y la lealtad del cliente tienen una correlación positiva (Wu, 2007). Empleados con un entorno de trabajo interno superior, dará lugar a empleados satisfechos, leales a la organización y capaz de proporcionar al cliente una experiencia de excelente servicio, que se traduce en clientes satisfechos. Varios estudios sugieren que existe una relación positiva entre la satisfacción del empleado y lealtad del cliente (Bernhardt et al, 2000), (Koys, 2001), (Tornow y Wiley, 1991). No hay duda de que la satisfacción de los empleados es crítica en el sector de servicios debido a la naturaleza de la industria (Lam et al, 2004). Por lo tanto, se propone la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 1.** Existe una correlación positiva y significativa entre la satisfacción de los empleados y la lealtad del cliente.

## Lealtad del cliente y Rendimiento económico

Entregar un servicio de calidad se considera una estrategia esencial para el éxito y la supervivencia en el entorno competitivo actual. (Parasuraman et al, 1985). La lealtad del cliente tiene un poderoso impacto en el rendimiento de las empresas y es considerado por muchas empresas una fuente importante de ventaja competitiva (Oliver, 1999). La longevidad de la relación de un cliente influye favorablemente en la rentabilidad. Los clientes que se quedan en una empresa durante un largo período de años, porque están satisfechos con el servicio es muy probable que compren servicios adicionales y recomienden a sus amistades el servicio (Zeithaml et al, 1996). La lealtad de los clientes como consecuencia del servicio de las empresas incrementan los ingresos, reducen los costes de adquisición de los clientes, y reducen los costes de servir a los compradores de repetición, incrementado los beneficios económicos de la empresa (Lam et al, 2004). Estudios demuestran que la lealtad del cliente en los servicios bancarios es un factor determinante de la ganancia de las empresas. (Reichheld y Sasser, 1990) han estimado que un aumento del 5% en la lealtad del cliente puede producir aumento de las ganancias a partir del 25 % a 85% y llegan a la conclusión de que la calidad de la cuota de mercado, medida en términos de fidelidad del

cliente, merece tanta atención como la cantidad de la cuota de mercado. Aunque, a pesar de que muchas otras acciones de las empresas que generan valor a la organización están fuera del alcance de la satisfacción del cliente, la lealtad de los clientes puede ayudar significativamente a dicho valor agregado. Por tanto, este estudio plantea la hipótesis de una relación positiva significativa entre la satisfacción del cliente y la rentabilidad financiera.

**Hipótesis 2.** Existe una correlación positiva y significativa entre la satisfacción del cliente y el rendimiento financiero.

### **Satisfacción del empleado y rendimiento Económico**

No es de extrañar que los empleados descontentos no trabajen a toda su capacidad y andan en búsqueda de cambiar su lugar de trabajo, ya que para muchos, el tiempo que pasan en el trabajo cada día es un porcentaje muy importante de sus vidas. Varios estudios han sugerido que la satisfacción laboral se correlaciona positivamente con la percepción de los empleados de su calidad de vida, mental y salud física (Seo y Price, 2004). No estar satisfecho con el trabajo tiene consecuencias tanto para los empleados individuales y para las organizaciones, como el ausentismo y las altas tasas de rotación de la organización que puede impactar significativamente en el rendimiento de la

organización (Nielsen y Smyth, 2008). Los estudios sugieren que la satisfacción de los empleados juega un papel fundamental en ayudar a las empresas a alcanzar las metas económicas (Koys, 2001). Aunque la gran mayoría de los estudios sugieren una relación positiva entre la satisfacción del empleado y rendimiento económico, por ejemplo, (Tornow y Wiley, 1991) reportaron una relación negativa consistente entre la satisfacción de los empleados (con elementos tales como salarios y prestaciones) y los resultados económicos. Otro ejemplo que encontramos es, (Wiley, 1991) quien no pudo encontrar ninguna relación directa significativa entre la satisfacción general de los empleados y el desempeño económico. Resultados similares fueron reportados por (Bernhardt et al, 2000) que la relación entre la satisfacción del empleado y el rendimiento económico era prácticamente inexistente. A pesar de no tener una base empírica sólida de los dos estudios anteriores, se propone la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 3.** Existe una correlación positiva y significativa entre la satisfacción del empleado y el rendimiento económico.

### **Lealtad y satisfacción del Cliente**

(Oliver, 1999) señala que están relacionadas la satisfacción y la lealtad. La satisfacción del cliente se define como un nivel agradable del consumo relacionado con el cumplimiento de una expectativa, incluido el nivel de sub o

sobre el cumplimiento. La satisfacción es por lo tanto en función del nivel relativo de las expectativas y el rendimiento percibido. (Kotler y Amrstrong, 2003) sostienen que el marketing que haga la empresa es su principal causal de expectativas y se debe procurar que dichas expectativas creadas coincidan con el desempeño de la empresa. Si las expectativas coinciden con el desempeño entregado el cliente quedara satisfecho, si las expectativas son superadas el cliente quedara encantado lo que provocara comportamientos de lealtad. Muchas empresas utilizan como estrategia para encantar clientes prometiendo solo una parte de lo que pueden entregar y luego entregan más de lo que prometieron. Se debe evitar la creación de los clientes terroristas insatisfechos que hablan en contra de un servicio mal entregado en cada oportunidad. Los clientes insatisfechos pueden llegar a cientos de clientes potenciales. En algunos casos, estos clientes pueden incluso desalentar a sus conocidos a adquirir un producto o servicio. (Heskett et al, 1994). De lo anterior se propone la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 4.** Existe una correlación positiva y significativa entre la satisfacción y la lealtad del cliente.

### **La imagen y la lealtad del cliente**

La imagen está muy relacionada con la marca. La imagen ha sido definida como "la percepción de una organización que se refleja

en las asociaciones que se mantienen en la memoria del consumidor" (Keller, 1993). Esto es similar a la imagen corporativa que se supone que influyen en la elección de los clientes por un servicio cuando es difícil distinguir entre los atributos de servicio. Imagen corporativa está establecida o desarrollada en la mente del consumidor a través de la comunicación y la experiencia (Fornell, 1992).

**Hipótesis 5.** Existe una correlación positiva y significativa entre la imagen corporativa y la lealtad del cliente.

### **Lealtad y confianza del Cliente**

La confianza es definida como la voluntad de contar con un socio/organización en los que uno les delega algo valioso, la confianza también ha sido vista como una intención de conducta o comportamiento que refleja una dependencia del socio cliente hacia la organización e implica vulnerabilidad y en el cual se debe confiar en la capacidad e intención de la organización. (Moorman et al, 1993) y se relaciona directamente con la lealtad del cliente a la organización y en la confianza depositada por éste, si esta confianza tiene una buena respuesta provocara actitudes de lealtad.

**Hipótesis 6.** Existe una correlación positiva y significativa entre la confianza del cliente y la lealtad del cliente.

### Lealtad y compromiso del cliente

Anteriormente definimos lealtad como un profundo compromiso de recompra del cliente con respecto a un producto/servicio consistente en el tiempo, causando así repetir la misma marca o conjunto de marcas en el momento de comprar, a pesar de las influencias situacionales y esfuerzos de marketing (por parte de terceros) que puedan llegar a provocar un cambio de

comportamiento (Oliver, 1999). La manera en que se relaciona el cliente en su compromiso y su vínculo psicológico hacia un producto o servicio es lo que constituye la lealtad.

**Hipótesis 7.** Existe una correlación positiva y significativa entre el compromiso del cliente y la lealtad del cliente.

A la luz de las hipótesis planteadas se presenta en la figura 1 el modelo conceptual y sus relaciones directas (figura 1).

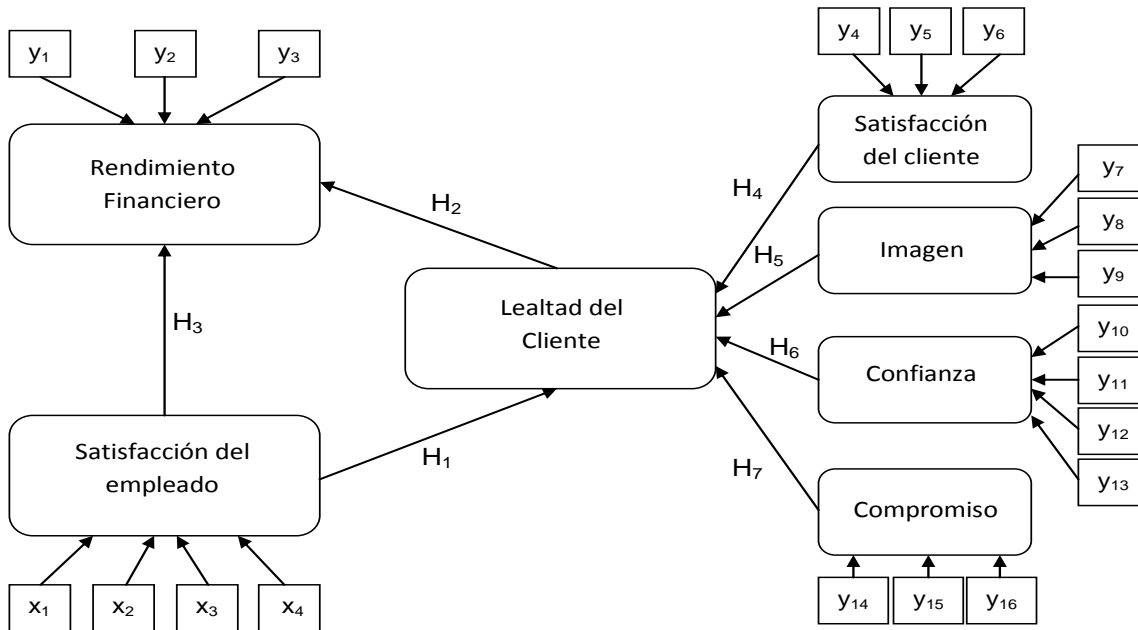


Figura 1: Modelo propuesto para determinar la satisfacción de empleados y su efecto en la lealtad del empleado y rendimiento financiero. Nota:  $x_1$ : En general, estoy satisfecho con mi trabajo.;  $x_2$ : A menudo pienso en dejar mi trabajo.;  $x_3$ : Tengo la intención de seguir trabajando aquí en el futuro.;  $x_4$ : Tan pronto como puede encontrar otro trabajo que me voy a dejar éste.  $y_1$ : Rendimiento sobre el



patrimonio.;  $y_2$ : Rendimiento sobre la inversión.;  $y_3$ : Beneficio neto.  $y_4$ : Sobre la base de toda mi experiencia. ¡Estoy satisfecho con mi banco!.;  $y_5$ : Este banco es mejor que otros bancos que he hecho negocio.;  $y_6$ : El banco se demora poco en resolverme algún problema.;  $y_7$ : Mi ejecutivo conoce y entiende mis necesidades.;  $y_8$ : La reputación de este banco es mejor que la de otros.;  $y_9$ : El banco cumple lo que promete.;  $y_{10}$ : el banco es honesto con sus transacciones y cobros.;  $y_{11}$ : Mi intención es seguir siendo cliente de este banco.;  $y_{12}$ : Los empleados del banco me dan confianza.;  $y_{13}$ : Tengo plena confianza en el banco.;  $y_{14}$ : me resultaría difícil cambiarme de banco.;  $y_{15}$ : Cambiarme de banco es una decisión importante.;  $y_{16}$ : Aunque mis amigos me lo recomendaran, no me cambiaría de banco.

## METODOLOGÍA

Para los datos de rendimiento económico se recurrió a la superintendencia de bancos e instituciones financieras (SBIF), ya que proporciona los estados de resultados de cada entidad, los cuales fueron revisados para lograr encontrar los que la teoría considera más relevantes para este caso.

Para los datos de los empleados de los bancos se recurrió a un censo de trabajadores bancarios de la ciudad de Arica, a este censo se le aplicó un cuestionario de 4 preguntas en escala de Likert de 6 puntos, los 6 puntos es para evitar un término medio, el cual fue tomado en las mismas sucursales bancarias.

Finalmente, para los datos sobre la lealtad del cliente, se utilizó un muestreo aleatorio estratificado con el objeto de reducir el tamaño de la varianza, por lo cual se debió tomar una muestra 30 clientes de cada banco. Los

bancos de menor participación fueron agrupados bajo la etiqueta de otros. Se utilizó una encuesta por internet, mediante la página [www.e-encuestas.com](http://www.e-encuestas.com), donde el link cuestionario fue enviado a personas a través de redes sociales y también fue publicada en sitios de interés. La segunda forma fue a través de entrevista directa en papel donde a niños de una escuela se le entregó ésta para que sus padres la respondieran. Este cuestionario consistió en 13 preguntas con escala de likert de 6 puntos.

Teniendo 5 grupos de bancos, 4 de gran participación y 4 de menor participación que quedaron bajo la etiqueta otros, se logró una muestra piloto de 150 encuestas. Esta muestra arrojó que su fiabilidad es de 90%. Para determinar el tamaño final de la muestra se utilizó la fórmula de muestreo aleatorio estratificado de (Scheaffer, 1987) el cual arrojó un total de 345 distribuidas como aparece en la figura 2.

<b>Banco</b>	<b>Muestra</b>
Santander	102
Estado	82
BCI	72
Chile	38
Otros	51
<b>Total</b>	<b>345</b>

Figura 2: Distribución del muestreo aleatorio estratificado.

De la misma forma que se obtuvo la información de la encuesta piloto se realizó la encuesta final, y a partir de ésta ya se pueden hacer análisis estadísticos para poder inferir conclusiones previas al modelamiento de ecuaciones estructurales.

Este se hizo a través de un análisis de correlaciones en  $l_{isrel} 8.80$ . Como lo muestra

la figura 3, los resultados entre las variables que afectan el rendimiento financiero y la satisfacción del empleado están correlacionados negativamente, de cual se puede inferir que éstos no tienen una relación directa significativa por lo tanto la hipótesis 3 sería rechazada.

Figura 3: Extracto del análisis de correlaciones de la muestra piloto.

Correlation Matrix

	x1	x2	x3	x4	y1	y2	y3
x1	1.000						
x2	1.000	1.000					
x3	-0.615	-0.864	1.000				
x4	-0.615	-0.864	1.000	1.000			
y1	-0.562	-0.289	-0.415	-0.415	1.000		
y2	-0.243	0.185	-0.845	-0.845	0.894	1.000	
y3	-0.563	-0.211	-0.572	-0.572	1.000	1.000	1.000

Para el proceso de comprobación de hipótesis se utilizó la técnica de análisis factorial confirmatorio y ecuaciones estructurales (SEM) (Cea, 2002). Estos métodos estadísticos proporcionan valores de los

parámetros, signo y pruebas estadísticas para cada una de las relaciones. Los modelos de ecuaciones estructurales constituyen una de las herramientas más potentes para el estudio de relaciones causales sobre datos no

experimentales cuando estas relaciones son de tipo lineal. Aunque, estos modelos nunca prueban la causalidad, ya que sólo ayudan a seleccionar entre las hipótesis causales relevantes, desechando aquellas no soportadas por la evidencia empírica. Todo el proceso estadístico se realizó con el programa estadístico Lisrel 8.80.

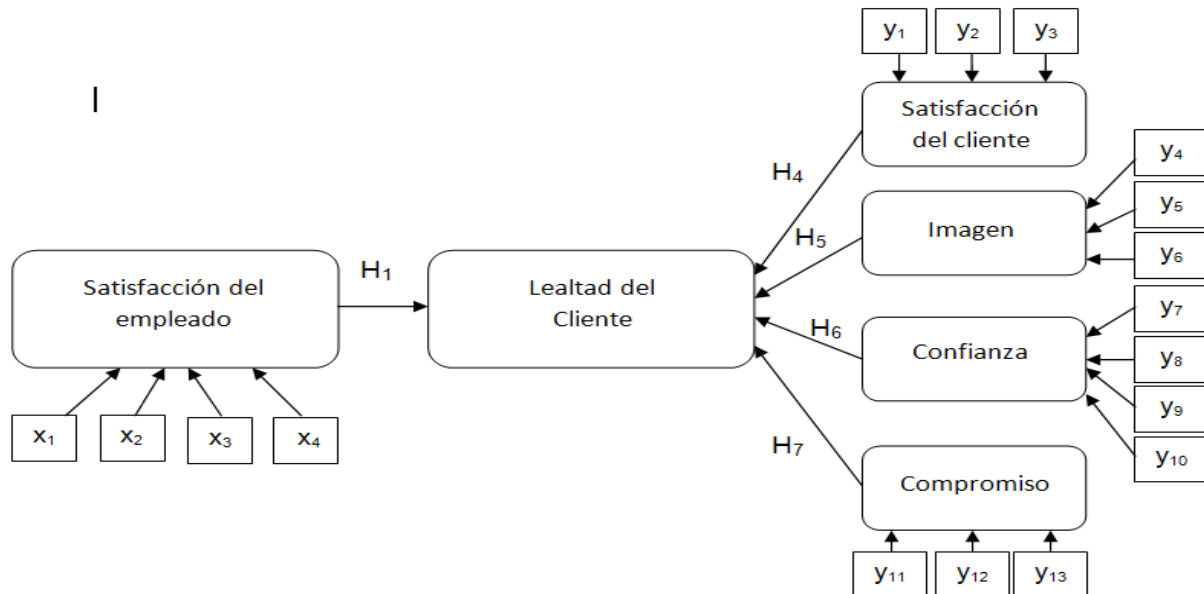
### ANÁLISIS DE RESULTADOS

La baja cantidad de bancos (7) y el alto número de clientes (348) hizo imposible el análisis correspondiente no ajustando el modelo a los datos empíricos. Esto se demuestra con indicador el NNFI índice de ajuste no normado de (Tucker y Lewis, 1973)

que entrega un valor de NaN, lo cual indica que no se puede calcular. La carencia de normalidad de los datos se encuentra en contradicción del supuesto duro de la normalidad de los datos en el análisis multivariado (ecuaciones estructurales).

Tomando en cuenta este análisis previo al modelamiento, se optó por omitir la variable rendimiento económico, producto que sus correlaciones son negativas con la variables de satisfacción del cliente. Omitiendo la variable rendimiento financiero se debe replantear el modelo, el cual queda como se muestra en la figura 4.

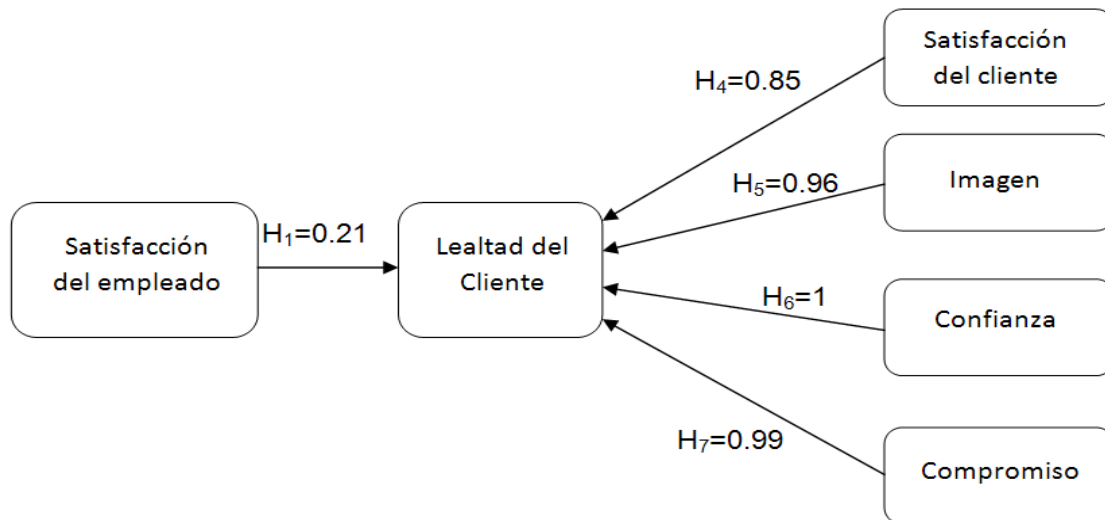
Figura 4: Nuevo modelo replantado, se omite la variable rendimiento financiero.



Tras la reformulación del modelo se procesaron nuevamente los datos con el programa LISREL 8.8., en esta ocasión el programa procesó sin inconvenientes el modelo. Con la nueva formulación se hizo posible que el programa LISREL pudiese analizar los datos y arrojar resultados para la comprobación de las hipótesis planteadas. Los autores (Batista y Coenders, 2000) recomiendan siempre hacer un diagnóstico del ajuste del modelo antes de interpretar los resultados: CFI es el índice de ajuste comparado de (Bentler, 1990) y su valor de 0.95 lo que indica un buen ajuste. NNFI índice de ajuste no normado de (Tucker y Lewis, 1973) su valor de 0.94 es igual al nivel de significancia de 0.94, el cual también indica un buen ajuste. GFI es análogo a una correlación cuadrada múltiple, ya que indica la proporción de la covarianza observada que es explicada por la covarianza del modelo. Lo ideal es que sea lo más cercano a uno, en nuestro caso es 0.85 lo que indica que este índice se ajusta en

un 85% lo cual es aceptable. RMR corresponde a un sumario de la covarianza promedio de los residuos. Si RMR es igual a cero el ajuste es perfecto aunque es razonable hasta un valor de 0,1, en el caso de esta investigación alcanza el límite con un valor de 0,1. SRMR residuo cuadrático medio estandarizado su valor de 0.059 es inferior al 0.06 y se considera aceptable por un muy escaso margen. Además es preciso analizar algunos índices de ajuste incremental: RFI mide discrepancias entre el modelo propuesto y el modelo nulo o de independencia. El valor ideal es uno, aunque se considera bueno desde el 0.9, en esta investigación arrojé un valor de 0.93. NFI indica la proporción de mejora del modelo propuesto por el investigador respecto del modelo nulo. Este indicador debe ser lo más cercano a uno, en este caso es de 0.94 lo cual es razonable. Con todo lo anterior se concluye que el modelo se ajusta. Ahora la ruta que entrega el programa Lisrel es como se presenta en la figura 5.

Figura 5: Resultados del modelo SEM



## CONCLUSIONES

El objetivo principal de esta investigación era examinar los efectos de la satisfacción laboral en la lealtad del cliente y el rendimiento económico en los bancos de Arica. Este objetivo no fue posible comprobarlo de la forma que se planteó en un principio.

El bajo número de bancos contrastado con el alto número de clientes y trabajadores impidió que se pudieran procesar de manera conjunta. Aunque algunos estudios de la literatura revisada, indicaban que no existía relación

directas entre las variables satisfacción del empleado y rendimiento económico, y que si existe para las variables lealtad del cliente y rendimiento económico en nuestra investigación el problema se debió más bien al tamaño de muestra y a la normalidad de los datos.

La satisfacción del empleado medida desde el punto de vista de salario, seguridad social, calidad de vida, proyección, ganas de abandonar el trabajo, entre otras, determinaron que los trabajadores de los

bancos de Arica están satisfechos en su empleo, y esta causa provoca un efecto positivo en la relación con los clientes lo que hace correlacionar positivamente satisfacción del empleado y lealtad del cliente.

Por otra parte, conjuntamente la satisfacción del cliente, la imagen corporativa de cada banco, la confianza que inspiran tanto trabajadores como sistemas causan un efecto de sentimiento de lealtad desde cliente. Además, el compromiso de parte de los clientes de continuar una relación duradera en el tiempo también causa el efecto de lealtad del cliente.

Las causas más determinantes de la lealtad del cliente en orden de importancia serían la confianza, compromiso, imagen, como las variables más fuertes, luego seguiría por muy poco la satisfacción del cliente, y por último la satisfacción del empleado.

El efecto que tiene el rendimiento económico dentro del modelo no fue posible determinar, pero en un análisis de correlaciones preliminar, se determinó que éste correlacionaría positivamente con la lealtad del cliente. Sin embargo, en el mismo análisis también se determinó que el rendimiento económico correlaciona en forma negativa con la satisfacción del empleado.

Según lo anterior, y el análisis del estudio, la satisfacción del empleado estaría provocando

la lealtad del cliente, la cual debería traducirse en un rendimiento económico fruto de dicha lealtad, sin embargo como consecuencia de los datos no fue posible comprobar la hipótesis 2 y la hipótesis 3 con el rendimiento económico y satisfacción de los clientes y satisfacción de los empleados.

Las pruebas estadísticas de las hipótesis 1, 4, 5, 6 y 7 han permitido comprobar parcialmente en forma empírica la teoría de la “cadena de servicio - beneficio”

En conclusión el ciclo de la teoría explicativa de esta investigación se está cumpliendo, es decir, esta teoría se comprobó parcialmente en términos empíricos en la industria bancaria de la ciudad de Arica.

## LIMITACIONES

Las limitaciones de esta investigación atribuibles al investigador es no haber considerado dentro del análisis de satisfacción laboral la rotación de empleados, esto surgió luego de haber aplicado las encuestas a los trabajadores, de esta industria se dice existe un alto índice de rotación, se dice que un ejecutivo de un banco pequeño duraría en éste 6 meses aproximadamente y luego cambiaría a uno de mayor tamaño. Así como también no se consideraron variables descriptivas como edad, sexo, nivel de

estudios, que podrían haber ayudado en la determinación de satisfacción del empleado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Batista J, Coenders G (2000) *Modelos de ecuaciones estructurales*. Editorial Heracles.
- Bentler PM (1990) Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*. 107 (2): 238-240.
- Bernhardt KL, Donthu N, Kennett PA (2000) A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. *Journal of Business Research*. 47: 161-171.
- Cea M (2002) *Análisis multivariable. Teoría y práctica en la investigación social*. Editorial Síntesis.
- Chi CG, Gursoy D (2009) *Employee satisfaction, customer satisfaction and financial performance: An empirical examination*. School of Hospitality Business Management, Washington State University, Pullman, WA 99164-4742, United States.
- Fornell C (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*. 56: 6-21. January.
- Heskett JL, Jones TO, Loveman GW, Sasser WE, Schlesinger L.A. (1994). *Putting the service-profit chain to work*. Harvard Business Review. 72 (2): 164-175.
- His-Jui Wu, C (2007). *The impact of customer-to-customer interaction and customer homogeneity on customer satisfaction in tourism service —The service encounter prospective*. Department of Business Administration, National Dong Hwa University.
- Keller K (1993). *Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity*. Stanford University, Stanford.
- Kotler P, Armstrong G (2003) *Fundamentos de Marketing*. 6ª edición. Editorial Pearson.
- Koys DJ (2001) The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: a unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*. 34.
- Lam SY, Shankar V, Erramilli MK, Murthy B (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from business-to-business service context. *Academy of Marketing Science Journal*. 32: 293-311.



- Lehtinen U, Lehtine JR (1982). *Service quality: a study of quality dimensions*. Unpublished research report. Service Management group OY, Finland.
- Moorman C, Deshpande R, Zaltman G (1993). Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing*. 57: 81-101.
- Eakuru N, Mat N (2008). "The Application of Structural Equation Modeling (SEM) in Determining the Antecedents of Customer Loyalty in Banks in South Thailand". *The Business Review*, Cambridge, 10 (2).
- Nielsen I, Smyth R (2008). Job satisfaction and response to incentives among China's urban workforce. *The Journal of Socio-Economics*. 37: 1921-1936.
- Oliver RL (1999). Whence Consumer Loyalty?. *Journal of Marketing*. 63 (Special Issue): 33-44.
- Parasuraman A, Zeithaml VA, Berry LLA (1985) Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. 49: 41-50.
- Reichheld FF, Sasser Jr WE (1990) *Zero Defections: Quality Comes to Services*. Harvard Business Review. September.
- Scheaffer R (1987) *Elementos de muestreo*. Editorial Iberoamericana.
- Seo YKJ, Price JL (2004). The determinants of job satisfaction among hospital nurses: a model estimation in Korea. *International Journal of Nursing Studies*. 41: 437-446.
- Tornow W, Wiley JW (1991) *Service quality and management practices: a look at employee attitudes, customer satisfaction, and bottom-line consequences*.
- Tucker LR, Lewis Ch (1973) *A reliability coefficient for maximum Likelihood factor analysis*. *Psychometrika*. 38: 1-10.
- Wiley JW (1991). Customer satisfaction: a supportive work environment and its financial costs. *Human Resource Planning*. 14: 117-127.
- Zeithaml VA, Berry LL, Parasuraman A (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*. 60: 31-46.