

**A MODEL OF ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF FRANCHISEE'S
ORGANIZATIONAL COMMITMENT. PROPOSITIONS FOR AN EMPIRICAL
TEST.**

Authors

Jose M. Hernández-Mogollón¹

University of Extremadura – Facultad de Estudios Empresariales y Turismo – Avda. de la Universidad s/n – 10071 Cáceres (Spain). Tel. 34 927257481 (jmherdez@uex.es)

Antonio Leal-Millán²

Seville University – Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales – Avda. Ramón y Cajal, 1- 410018 Sevilla (Spain) (aleal@us.es) (34 954557567)

Francisco J. Cossio-Silva³

Seville University – Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales – Avda. Ramón y Cajal, 1- 410018 Sevilla (Spain) (cossio@us.es) (34 954557579)

M^a Lucía Rodríguez Félix⁴

Seville University – Facultad de Ciencias del Trabajo – C/ Madre de Dios, s/n -41003 Sevilla (Spain) (lurfelix@us.es) (34 954552871)

¹ University of Extremadura – Facultad de Estudios Empresariales y Turismo – Avda. de la Universidad s/n – 10071 Cáceres (Spain). Tel. 34 927257481 (jmherdez@uex.es)

² Seville University (aleal@us.es) (34 954557567)

³ Seville University (cossio@us.es) (34 954557579)

⁴ Seville University (lurfelix@us.es) (34 954552871)

UN MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL FRANQUICIADO. PROPOSICIONES PARA UNA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Resumen

El éxito de los sistemas de franquicia se suele explicar en función de un conjunto de variables tales como la satisfacción del franquiciado, los incentivos otorgados por el franquiciador, el compromiso organizacional del franquiciado, etc. Desde un punto de vista práctico, la armonía que se produce en las relaciones franquiciador/franquiciado suele verse como uno de los principales determinantes del éxito de las franquicias y del poder de atracción de futuros franquiciados. En este trabajo proponemos que el compromiso relativo del franquiciado, así como sus antecedentes (satisfacción con el trabajo, conflicto inter-rol, estrés de rol, etc.), juega un papel fundamental a la hora de mantener y mejorar estas relaciones entre franquiciador y franquiciado. Además, en el modelo propuesto analizaremos los efectos moderadores del compromiso organizacional sobre las relaciones entre satisfacción laboral y la intención de abandonar la franquicia o el desempeño. En este trabajo discutimos diversos enfoques teóricos del compromiso del franquiciado, así como posibles explicaciones del cómo y por qué este modelo del compromiso del franquiciado afecta a las relaciones a largo plazo entre los agentes de la franquicia.

Palabras clave: Compromiso organizacional, satisfacción del franquiciado, relaciones franquiciador/franquiciado.

A MODEL OF ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF FRANCHISEE'S ORGANIZATIONAL COMMITMENT. PROPOSITIONS FOR AN EMPIRICAL TEST.

Abstract

Horizontal arrangements are increasingly deployed in the organizational networks and especially in the franchising world. The success of franchise systems is usually explained by referring several variables including franchisee's satisfaction, incentives, organizational commitment, etc. From a practical standpoint, harmonious franchisor/franchisee relations appear to be a major determinant of the future attractiveness and success of franchising. It is proposed that franchisee's relative commitment and its antecedents (like job satisfaction, interrole conflict and role stress, etc.) play an integral role in maintaining this relationship.

Furthermore, the proposed model is used to examine the mediating effects of organizational commitment on the relationship between job satisfaction and intent to live or job performance. This paper discusses various theoretical understandings of franchisee's commitment and job satisfaction and discusses possible explanations of how and why franchisee's commitment model affects the long time relations between franchisor/franchisee.

Key words: organizational commitment, franchisee's satisfaction, franchisor/franchisee relations.

INTRODUCCIÓN

El tipo de organización de la franquicia, donde los franquiciados no son empleados ni tampoco empresarios autoempleados libremente, ha ganado una popularidad arrolladora y sigue con un amplio crecimiento en nuestros días (Lafontaine and Shaw 1999). Tanto el mundo empresarial como académico parecer estar de acuerdo sobre las ventajas económicas que la franquicia como organización ofrece con relación al crecimiento de la empresa, a la gestión de las operaciones y como forma de entrada en mercados internacionales (Kaufmann and Dant 1996). Una revisión de la literatura nos muestra que la mayor parte de los trabajos de investigación sobre la franquicia como organización (con algunas pocas excepciones) se han centrado en las consecuencias económicas de las decisiones de las empresas sobre si elegir esta forma o no (por ejemplo, bajos costes empresariales de exploración de mercados, posibilidades de crecimiento, etc.). La racionalidad subyacente para creer en esta fórmula y en sus ventajas, y que ha sido confirmada en las investigaciones empíricas, se basa en que la franquicia reduce bastantes de los problemas que se plantean en la relación "principal-agente" (Bergen et al. 1992), especialmente aquellos que están relacionados con los efectos motivadores de la delegación de las decisiones, con la seguridad de los derechos de los franquiciados y con el reparto del beneficio (Marnburg, et alia 2004). No obstante, convertirse en franquiciado incluye aceptar y firmar un contrato que regulará y afectará a su vida en el trabajo como franquiciado de muy diversas maneras y por bastantes años. Esto marca muchas diferencias si lo comparamos con la libertad que poseen los empresarios individuales o incluso con la libertad (al menos en principio) que poseen los empleados de abandonar una empresa si no satisface sus aspiraciones o no encuentra oportunidades de crecimiento personal. La posición del franquiciado también contrasta con la de los empresarios

individuales que emprenden sus negocios por libre, puesto que el franquiciado depende constantemente de los productos del franquiciador, de sus estrategias y políticas, y de la buena voluntad del franquiciador a la hora de renovar el contrato de franquicia.

La investigación en el área de la franquicia es tan compleja como la propia decisión de un individuo de convertirse en franquiciado o no, debido a la naturaleza dual de esta figura. El franquiciado es en parte un empresario y en parte un empleado, y ello está motivado porque la franquicia es un tipo de organización híbrida entre la jerarquía y el mercado (en la terminología de Williamson 1985), reflejando cualidades de ambas formas estructurales (Strutton et al. 1995). De una parte, el franquiciado es un empresario que dirige su propio negocio, pero por otra parte el franquiciador fija una serie de estrictas normas, procedimientos y directivas que convierten su relación con el franquiciado en algo más parecido a la que se establece entre empleador-empleado, lo cual hace que el franquiciado se enfrente a un mayor número de restricciones en sus relaciones de negocio que otros empresarios (Norton 1998). Además de esto, la naturaleza híbrida entre mercado y jerarquía se vuelve aún más compleja cuando el franquiciador elige algunas de las unidades operativas para gestionarlas directamente por sí mismo y el resto las concede en régimen de franquicia (Bradach 1998), estrategia que se conoce con el nombre de porcentaje de integración vertical. Pero esto no es todo, muchas franquicias eligen la forma multiunidad donde los franquiciados tienen el derecho de operar y gestionar varias unidades operativas a la vez (Michael 1996), y donde el franquiciado puede establecer sus propias estructuras y jerarquías contratando a empleados y directores. Esto anterior provoca que algunas de las condiciones que subyacen y presuponen determinados efectos provocados por la organización de mercado no estén presentes dentro de estas sub-jerarquías (Kaufmann and Dant 1996).

De todas formas, el tipo de franquicia más usado y extendido (sobre todo en el sector de hoteles, restaurantes, alquiler de automóviles, comercio al por menor) es el denominado como formato negocio. Esta es una forma del concepto franquicia en la cual el franquiciado entra en un concepto de negocio completo o integral, donde las relaciones entre las partes son de total integración vertical. Es decir, el franquiciador presta total asistencia al franquiciado en todo lo referente a productos, marcas, estrategia de mercado, planes de marketing, directrices operativas y procedimientos, control de calidad, etc. El franquiciado también recibe apoyo de consultoría, formación continua y entrenamiento, etc., quedando obligado a seguir las directrices marcadas por el franquiciador.

Este tipo de relaciones implica que todos los problemas de carácter psico-sociológico y cultural, donde se mueven variables como la satisfacción, el compromiso, la lealtad (o su contrapartida, la intención de abandonar), el conflicto y la ambigüedad de rol, etc., cobren un gran interés en la investigación en gestión de franquicias.

El objetivo de este paper ha sido analizar teóricamente algunas relaciones importantes que influyen en la satisfacción en el trabajo y en el compromiso organizacional del franquiciado. Desde el punto de vista conceptual, los estudios empíricos realizados para investigar el fenómeno del compromiso organizacional y sus antecedentes han tenido importantes consecuencias o implicaciones para las organizaciones en la forma de explicar sus niveles de turnover o tasa de abandono voluntario (intención de abandonar, véase por ejemplo el trabajo de Mobley 1982), el desempeño o rendimiento en el trabajo (Iaffaldano and Muchinsky 1985) y la mejora de las interrelaciones organizativas (Rain et al. 1991). Por otra parte, la satisfacción en el trabajo parece estar relacionada con otro tipo de satisfacciones no laborales (o fuera del trabajo) del individuo en el ámbito familiar, satisfacción en su vida privada y auto-satisfacción (Rain et al. 1991, Near et al. 1984).

El compromiso de los empleados alude al apego psicológico de los trabajadores con sus lugares de trabajo (Allen and Meyer 1990, O'Reilly and Chatman 1986). Este compromiso para con las organizaciones está positivamente relacionado con ciertos resultados deseables tales como la satisfacción laboral (Bateman and Strasser 1984; Mowday, Porter and Steer, 1982), la motivación (Mowday, Steer and Porter 1979), la puntualidad y permanencia en el lugar de trabajo (Mathieu and Zajac 1990, Steers and Rhodes 1978) y negativamente asociado con resultados tales como el absentismo y el turnover (Clegg 1983, Cotton and Tuttle 1986). En cambio, las relaciones entre el compromiso organizacional y el rendimiento en el trabajo son más tenues. Por ejemplo, en el meta-análisis que efectuaron Mathieu y Zajac (1990) encontraron que el intervalo de confianza alrededor de la correlación media entre el compromiso organizacional y el rendimiento en el trabajo incluye al cero. Así, Mathieu y Zajac concluyeron que “el compromiso tiene una influencia directa relativamente pequeña sobre el rendimiento en el trabajo en la mayoría de los casos” (Mathieu and Zajac 1990: 184).

Desde un punto de vista práctico, las relaciones de armonía entre franquiciador y franquiciado parecen ser el mayor determinante del poder de atracción o poder de convocatoria de cara al futuro, así como del éxito del franchising. Diversos autores han llegado a proponer que la

satisfacción laboral relativa del franquiciado juega un rol fundamental en la armonía y el mantenimiento de estas relaciones (Morrison 1996). Pero en la práctica, y pese a los intentos por establecer leyes que regulen bien la industria de la franquicia y los contratos que se suelen utilizar, los conflictos entre franquiciador y franquiciado parecen estar más extendidos de lo que uno pudiera pensar (Charlwood 1993, Gimson 2005, Toronto and Street 2005). Este aparente nivel de conflicto ha conducido a incrementar la alienación de la figura del franquiciado.

El modelo integrador de compromiso organizacional que presentamos en este trabajo, y que someteremos a contraste empírico en futuras investigaciones, pretende ayudar a mejorar la comprensión de las relaciones franquiciador-franquiciado, proporcionando una importante información a los franquiciadores a la hora de seleccionar y formar a sus franquiciados. Además, los resultados de esta investigación pueden ayudar a los franquiciados a conocerse mejor, guiarles en sus elecciones a la hora de invertir y a desarrollar relaciones de beneficio mutuo con sus franquiciadores. En suma, estamos convencidos de que el estudio del compromiso organizacional del franquiciado y de sus más importantes antecedentes (la satisfacción en el trabajo, el conflicto Inter-rol, el stress de rol, la personalidad tipo-A, etc.), parece necesario y sumamente útil tanto para las empresas como para los individuos.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Mathieu y Zajac (1990) afirmaron que el compromiso organizacional ha sido la variable usada con más frecuencia como predictora del comportamiento de abandono. Allen y Meyer (1996) afirman que numerosos estudios han encontrado tipos de compromiso afectivo, de permanencia y normativo que han correlacionado negativamente con las intenciones de turnover o abandono entre una gran variedad de empleados. Investigaciones previas que utilizaron modelos de ecuaciones estructurales también han encontrado que el compromiso organizacional afectivo media las relaciones entre satisfacción en el trabajo e intención de abandonar (Netemeyer et al. 1995, Schaubroeck et al. 1989, Wunder et al. 1982).

Desde que Meyer y Allen (1991) propusieron su modelo de tres componentes del compromiso, más 100 estudios han sido publicados utilizando su paradigma multidimensional, lo que convierten a este modelo en la conceptualización predominante o más potente hasta la fecha entre los investigadores en este tópico. Es más, aunque existen

diversas escalas para medir los componentes del compromiso organizacional (Jaros et al. 1993, O'Reilly and Chatman, 1986), Meyer y Allen han sido los únicos investigadores que han publicado un modelo teórico que contiene a los antecedentes y consecuencias del modelo de tres componentes del compromiso. Por ello, ha sido el seleccionado para este estudio.

Para Meyer y Allen (1991), el constructo compromiso incluye elementos de deseo, necesidad y obligación, los cuales están representados por los tres componentes de compromiso organizacional afectivo, de permanencia y normativo. El compromiso afectivo es concebido como un proceso actitudinal (actitud mental) por el cual las personas llegan a pensar sobre sus relaciones con la organización en términos de valor y de congruencia de objetivos. El grado con el que los objetivos y valores de un individuo coinciden o se alinean con los de su organización se supone que influencia directamente el deseo del individuo de permanecer en la organización. De este modo, y en general, los miembros de una organización con un fuerte compromiso afectivo permanecen en ella porque ellos “así lo quieren”.

El compromiso organizacional de permanencia es descrito como una necesidad de permanecer en la organización basándose en los costes asociados con el hecho de abandonarla (Meyer and Allen 1991). Estos costes se ponen de manifiesto de dos formas distintas: (a) bajo la forma de pérdida de los derechos adquiridos por el individuo en una organización, donde poseen una especie de inversión acumulada en forma de planes de pensiones, antigüedad, habilidades laborales especializadas que nos son transferibles a otras organizaciones, ayudas familiares, necesidades de afiliación que están satisfechas, y todo aquello que deberá sacrificar si cambia de trabajo a otra organización; y (b) los individuos pueden sentir la necesidad de permanecer en su trabajo actual si no tienen otras perspectivas u ofertas de trabajo para otras organizaciones. Así, Meyer y Allen (1991) proponen que debido a aquellas cosas que pueden perder y al hecho de no tener otras opciones o alternativas de trabajo, las personas con un fuerte compromiso de permanencia se quedan en la organización porque ellos “han de hacerlo así”.

El compromiso normativo se refiere al deseo de una persona de quedarse en una organización basándose en un sentido del deber, de lealtad, o por obligación moral (Meyer and Allen 1991). Este tipo de compromiso puede derivar de la cultura del individuo (su escala de valores) o de su ética personal y laboral, las cuales le hacen sentirse obligados a permanecer en esa organización. El compromiso normativo se distingue del afectivo y del de

permanencia, en que aquél no refleja una necesidad del individuo de asociar sus objetivos o misión con los de la organización, y en que no tiene lugar un intercambio explícito de recompensas extrínsecas en su relación con la organización. Así, el sentido de la lealtad y del deber es la base del compromiso normativo de un individuo y la razón fundamental que le impulsa a permanecer en la organización, ellos sienten que “deben hacerlo así”.

UN MODELO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL FRANQUICIADO

Una revisión de la literatura indica la necesidad de seguir investigando en el tópico del compromiso organizacional del franquiciado. La investigación que proponemos en este trabajo es una exploración de las variables relacionadas con el compromiso, tanto al nivel de sus antecedentes como de sus consecuencias o resultados. Este modelo, que queda recogido en la figura 1, incorpora un número de factores y de variables que no han sido analizadas juntas en investigaciones previas, intentando reducir así algunas debilidades encontradas en estudios y modelo previos sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional del franquiciado. Por otra parte, hemos procurado un modelo que sea lo suficientemente sencillo para facilitar su operatividad, y relativamente general en orden a incrementar su aplicabilidad a los diferentes tipos y sistemas de franquicia. En concreto, en el modelo exploramos como cinco dimensiones (autoeficacia, conflicto inter-rol, ambigüedad de rol, conflicto de rol, y satisfacción laboral) influyen al compromiso organizacional del franquiciado. Finalmente, el modelo explora también los resultados del compromiso organizacional, instrumentalizando las relaciones entre el compromiso y tres de sus posibles consecuencias: la intención de abandonar la franquicia, el rendimiento en el trabajo del franquiciado y la satisfacción de los clientes del franquiciado.

Como puede apreciarse en el modelo que proponemos (véase la figura 1), hemos incluido también un conjunto de cuatro variables antecedentes de la satisfacción en el trabajo y que han sido testadas en anteriores modelos sobre satisfacción laboral del franquiciado. En concreto, las dos primeras –características del trabajo y bienestar subjetivo- han sido analizadas empíricamente en el trabajo de Morrison (1996), donde queda contrastada la influencia de las mismas sobre los niveles de satisfacción del franquiciado. Las relaciones de las otras dos variables –ambigüedad de rol y conflicto de rol- con la satisfacción laboral han sido analizadas previamente en el trabajo de Johnston et alia (1990).

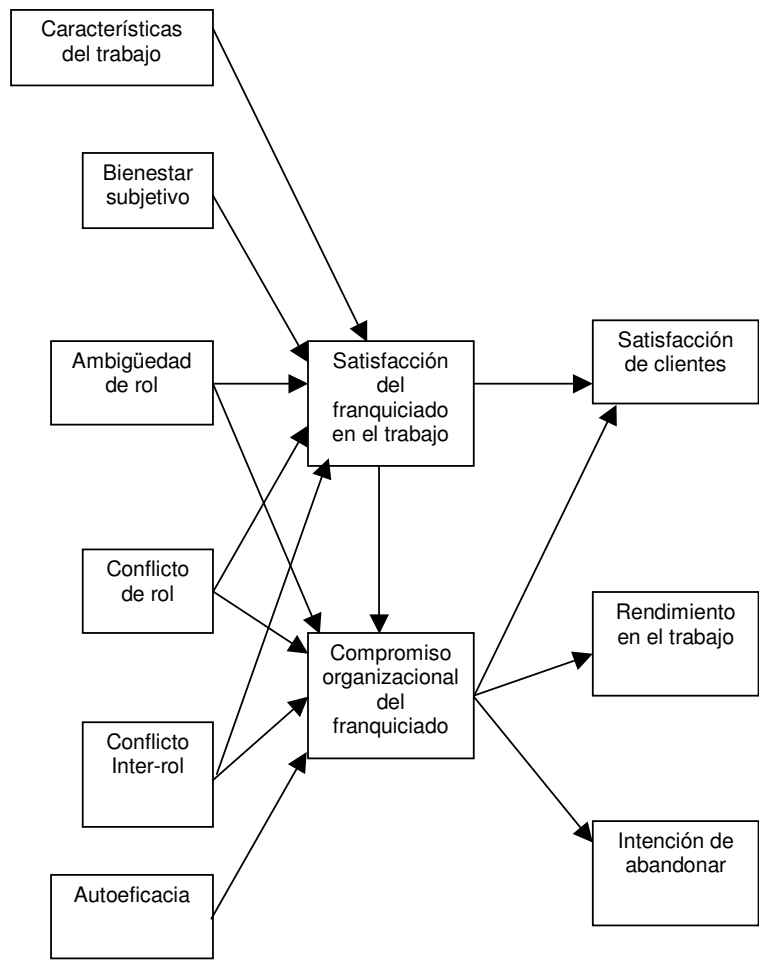


Figura 1. Modelo de antecedentes y consecuencias del compromiso organizacional del franquiciado

LOS ANTECEDENTES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

La satisfacción en el trabajo y sus variables antecedentes

Las relaciones entre satisfacción en el trabajo y compromiso organizacional han sido examinadas en diversos trabajos. La hipótesis general, y la que adoptamos en este estudio, es que una mayor satisfacción conduce a mayores niveles de compromiso organizacional. Bluedorn (1982), entre otros muchos investigadores, encontró apoyo para la idea de la satisfacción laboral como un antecedente del compromiso organizacional en su modelo sobre el turnover y la propensión de los empleados a abandonar la organización. Otros investigadores han argumentado que la relación puede ser la contraria (Bateman and Strasser 1984) o no existente (Curry et al. 1986). No obstante, la preponderancia de la evidencia conceptual (Reichers 1985) y los numerosísimos estudios empíricos realizados apoyan la idea de que la satisfacción es un antecedente del compromiso organizacional (Bartol 1979, Glisson and Durick 1988, Tett and Meyer 1993, Kacmar et al. 1999, Jeringan et al. 2002).

La satisfacción laboral se define normalmente como “un estado placentero o estado emocional positivo como resultado de la evaluación del trabajo propio o de las experiencias de trabajo” (Locke 1976: 1300).

Uno de los trabajos pioneros en el estudio de la satisfacción laboral de los franquiciados es el de Walter en 1971 (referenciado en Morrison 1996: 28). Walter utilizó una encuesta postal de 319 franquiciados pertenecientes a 5 sistemas de franquicia y encontró que la mayoría (77 %) de éstos estaban satisfechos con sus franquicias. Al comparar a los franquiciados satisfechos con los insatisfechos, el autor encontró que los más satisfechos tenían las siguientes características: (1) expresaron una actitud favorable hacia los diversos controles de sus acuerdos o contratos de franquicia y hacia el ratio ingresos/insumos asociado a sus operaciones; (2) habían trabajado menos horas e ingresado más dinero de lo que esperaban; y (3) percibían a la compañía franquiciadora a la que estaban afiliados como justa y equitativa en sus relaciones comerciales y que su unidad operativa o establecimiento tenía éxito. Las fuentes de insatisfacción más comunes que fueron expresadas por los franquiciados fueron los pobres resultados financieros o ganancias, la falta de apoyo por parte del franquiciador y las expectativas incumplidas.

Otras fuentes de conflicto de intereses franquiciador-franquiciado (Morrison 1996) y, consecuentemente, de insatisfacciones del franquiciado, son: los acuerdos contractuales injustos o abusivos, la falta o carencia de servicios de apoyo continuo por parte del franquiciador y los ingresos insuficientes que le reportaba la franquicia. Apoyo, expectativas y, en general, **características del ambiente de trabajo** de la franquicia, han sido por consiguiente variables antecedentes que han aparecido sistemáticamente en las diversas investigaciones e informes realizados sobre la satisfacción de los franquiciados (Gallup 1992, Hunt 1977, Knight 1986, Withane 1991). Concretamente, para medir las “características del trabajo de los franquiciados”, hemos seleccionado los tres componentes obtenidos por Morrison (1996) en su investigación: (1) las expectativas de apoyo que debe prestar el franquiciador (promoción, publicidad, formación y entrenamiento, apoyo técnico, etc.); (2) las expectativas del franquiciado sobre las características operativas del negocio (ingresos, protección del territorio, royalties a pagar, capacidad de iniciativa propia); y (3) percepción de trato justo y limpio por parte del franquiciador (restricciones en las fuentes de aprovisionamiento y los métodos de operación o procedimientos, cláusulas contractuales que regulan el final de la licencia y su renovación, interpretación de los acuerdos de la franquicia).

Otro constructo que ha sido relacionado como un antecedente de la satisfacción laboral del franquiciado es el bienestar subjetivo del franquiciado. El **bienestar subjetivo** es un rasgo de la personalidad que representa todo aquello que conduce a un individuo a evaluar su vida en términos positivos (Diener 1984). Esta definición del concepto, que también suele denominarse como “satisfacción de vida”, depende de los patrones o estándares que usa el individuo para definir aquello que constituye la “buena vida”, y existen diversas investigaciones que apoyan la correlación positiva existente entre satisfacción laboral y satisfacción de vida o bienestar subjetivo (Tait et al. 1989, Rain et. 1991).

La ambigüedad de rol y el conflicto de rol

Estas dos variables han sido tratadas conjuntamente en un amplio número de investigaciones englobadas bajo el nombre o etiqueta común de “estrés de rol”. La hipótesis más generalizada en casi todos estos trabajos es la de que altos niveles de estrés de rol (ambigüedad y conflicto de rol) conduce a un bajo nivel de compromiso organizacional (Berman and Perreault 1984, Morris and Koch 1979, Johnston et al. 1990, Nygaard and Dahlstron 2002).

Numerosos estudios sobre el estrés laboral han usado los clásicos índices de ambigüedad de rol y conflicto de rol desarrollados originariamente por Kahn et alia (1964) y posteriormente mejorados en el trabajo de Rizzo et alia (1970) para explicar los ajustes persona-ambiente laboral. La ambigüedad de rol indica las condiciones laborales en las cuales las prioridades, expectativas y los criterios de evaluación no están claras para el individuo al realizar o ejecutar su rol. Por consiguiente, la ambigüedad de rol hace referencia a la falta de claridad y predictibilidad de los resultados esperados de una conducta, comportamiento o trabajo realizado. Los estándares de rendimiento establecidos por la mayoría de los franquiciadores, unido a unos claros sistemas de operaciones y procedimientos a disposición de los franquiciados, son mecanismos que ayudan a reducir la ambigüedad de los franquiciados.

El conflicto de rol trata de recoger el nivel con que el individuo experimenta demandas y compromisos incongruentes con su rol. Es por tanto una variable que representa al grado de incongruencia o incompatibilidad de las expectativas asociadas con el rol. House and Rizzo (1972), en su análisis del conflicto de rol, se centró en las incompatibilidades entre un alto número de aspectos entre los que se incluían las normas, los valores, el tiempo, los recursos, las capacidades individuales, la responsabilidad sobre múltiples roles y sobre diversas clases de inputs o factores organizacionales. Estudios posteriores han reconocido que todos y cada uno de estos factores pueden influir en el conflicto (Singh et al. 1996). Así, muchos franquiciados experimentan un conflicto de rol cuando ordenan o hacen un pedido de ciertas cantidades de producto que les sugiere el franquiciador y entran en contradicción o inconsistencia con las recomendaciones que efectúan los proveedores o suministradores locales para ese pedido.

El conflicto inter-rol

La literatura sobre el comportamiento también se ha ocupado de la compatibilidad entre los valores del individuo (empleados, directivos, profesionales, etc.) y los roles que demanda la organización, así como su influencia en la adaptación de las personas a los ambientes de trabajo y como antecedente del compromiso organizacional (Aryee et al. 1991, Liou 1995, Lui et al. 2001). Esto significa que las personas hacen frente a un dilema de compromiso (o aun conflicto inter-rol) desde el momento en que los roles que le demanda la organización son incompatibles con los propios de los individuos o de su ética profesional (Sorensen and Sorensen 1974, Tubre and Collins 2000).

El concepto de conflicto inter-rol fue desarrollado originalmente por Gouldner (1958), quien argumentaba que ciertos tipos de profesionales que trabajan en ambientes burocráticos desarrollan dos roles: un rol cosmopolita que le demanda o exige un compromiso con sus valores y habilidades profesionales, y otro rol local que le demanda un compromiso con la organización para la que trabaja. Desde entonces, han sido numerosos los trabajos empíricos que se han ocupado de este concepto (Covalesky et al. 1998, Brierley and Turley 1995, Brierley and Cowton 2000, etc.), relacionándolo con variables como la intenciones de turnover, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Casi todos estos trabajos se encuadran dentro de la denominada como Teoría de la Identidad Social, que postula que los individuos internalizan los valores y preferencias del grupo así como los roles que éste le demanda o exige. De esta manera, el individuo expande sus propios valores y roles a todos los que el grupo o grupos de referencia comparten, asimilando sus fines, éxitos y fracasos.

La auto-eficacia

La autoeficacia es la creencia o la fe de un individuo en su capacidad para canalizar la motivación, los recursos cognitivos y los cursos de acción necesarios para ejercer control sobre acontecimientos que suceden en su vida (Wood and Bandura 1989). Bandura (1977) ofreció otra definición del concepto de autoeficacia más simple pero, a la vez, más operativa a efectos de investigación, concibiéndola como el juicio que hace una persona sobre cómo de bien es capaz de ejecutar cursos de acción que le son requeridos siguiendo un estándar o expectativa determinada. Este concepto de autoeficacia ha sido propuesto desde entonces como uno de los grandes aspectos que influyen en el rendimiento en el trabajo y en el éxito de las personas al realizar las tareas, dotando a los empleados y directivos de la confianza necesaria para cumplir con sus roles en la organización (Gist and Mitchell 1992). En las organizaciones bajo la forma de franquicia, es razonable pensar que el franquiciado, por lo general, es una persona de cierta edad y que ha tenido más experiencia que otros directivos. Esto es así porque para entrar a formar parte de una cadena de franquicia y convertirse en franquiciado se necesita una cierta experiencia en los negocios y el capital necesario para invertir que exige el franquiciador. Si una cadena de franquicia tiene éxito en general como compañía, la mayoría de sus franquiciados se sentirán parte de ese éxito, experimentando la sensación de éxito a nivel individual.

La autoeficacia de los franquiciados se propone como una variable que influencia o ejerce un impacto positivo en cómo rendirán en su trabajo, en cómo experimentarán el éxito y, consecuentemente, en el grado de compromiso organizacional del franquiciado.

LAS CONSECUENCIAS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Por lo general, se ha estudiado más el fenómeno de los antecedentes del compromiso organizacional que de sus consecuencias. Entre los resultados del compromiso organizacional que han recibido más atención en la literatura se encuentran: el turnover o la **intención de abandonar** la organización, con una relación inversa con el compromiso (Reichers 1985, Hom et al. 1979, Johnston et al.1990, etc.); el **rendimiento en el trabajo**, con una relación directa tanto con el compromiso organizacional como con la satisfacción (Becker et al. 1996, Meyer et al. 1989, Mathieu and Zajac 1990, etc.); y la **satisfacción de clientes**, con una relación también directa entre compromiso organizacional y satisfacción de clientes (Nygaard and Dahlstrom 2002, Kumar et al.1992, etc.).

PROPOSICIONES PARA EL ANALISIS EMPÍRICO DEL MODELO

En base al análisis y desarrollo teórico efectuado en los epígrafes previos, formulamos las siguientes proposiciones:

P1. Las características del trabajo que rodean a los franquiciados están relacionadas directa y positivamente con la satisfacción laboral.

P2. El bienestar subjetivo del franquiciado se relaciona directa y positivamente con la satisfacción laboral.

P3. El estrés de rol (ambigüedad y conflicto) se relaciona de manera inversa o negativa tanto con la satisfacción como con el compromiso organizacional.

P4. El conflicto inter-rol se relaciona inversamente con el compromiso organizacional y la satisfacción laboral de los franquiciados.

P5. La autoeficiencia se relaciona de manera directa y positiva con el compromiso organizacional

P6. La satisfacción laboral ejerce una influencia positiva y directa sobre el compromiso organizacional y sobre la satisfacción de los clientes.

P7. El compromiso organizacional ejerce una influencia positiva y directa sobre el rendimiento en el trabajo y la satisfacción de los clientes, y negativa e inversa sobre la intención de abandonar.

P8. El compromiso organizacional modera o modula las relaciones entre satisfacción y rendimiento en el trabajo y entre satisfacción e intención de abandonar.

BIBLIOGRAFIA

Allen, N.J.; Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63:1-18.

Allen, N.J.; Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49:252-276.

Aryee, S.; Wyatt, T.; Min, M.K. (1991). Antecedents of organizational commitment and turnover intentions among professional accountants in different employment settings in Singapore. *The Journal of Social Psychology*, 131:545-556.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioural change. *American Psychologist*, 84:191-215.

Bartol, K.M. (1979). Professionalism as predictor of organizational commitment, role stress and turnover: a multidimensional approach. *Academy of Management Journal*, 22:815-821.

Bateman, T.S.; Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27:95-112.

Becker, T. E.; Billings, R.S.; Eveleth, D.M.; Gilbert, N.L. (1996). Foci and bases of employee commitment: implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39:464-482.

Behrman, D.; Perreault, W.D. (1984). A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons. *Journal of Marketing*, 48:9-21.

Bergen, M.; Dutta, S.; Walker, O.C. (1992). Agency relationships in marketing – a review of the implications and applications of agency and related theories. *Journal of Marketing*, 56:1-24.

Bluedorn, A.C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35:135-153.

Bradach, J.L. (1998). Franchise Organizations. Harvard Business School Press: Boston, MA.

- Brierley, J.A.; Turley, S. (1995). The organizational turnover intentions of chartered accountants: a test of a causal model. *Accounting and Business Review*, 2:27-54.
- Brierley, J.A.; Cowton, C.J. (2000). Putting meta-analysis to work: accountants' organizational-professional conflict. *Journal of Business Ethics*, 24:343-353.
- Charlwood, U.G. (1993). Franchising's happy home based on win/win. *Franchising World*, july/august, pp. 36-37.
- Clegg, C.W. (1983). Psychology of employee lateness, absence, and turnover: a methodological critique and a empirical study. *Journal of Applied Psychology*, 68:88-101.
- Cotton, J.L.; Tuttle, J.M. (1986). Employee turnover: a meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11:55-70.
- Covaleski, M.A.; Dirsmith, M.W.; Heian, J.B.; Samuel, S. (1998). The calculated and the avowed: techniques of discipline and struggles over identity in Big Six public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 43:293-327.
- Curry, J.; Douglas, S.; Wakerfield, J.; Price, L; Mueller, C.W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29:847-858.
- Curtis, G. (2005). Contract and renewal issues for mature franchisors. *Franchising World*, august, pp. 61-64.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95:542-575.
- Galupp (1992). National Franchise Owner Study. International Franchise Association. Washington, D.C.
- Gist, M.; Mitchell, T. (1992). Self-efficacy: a theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17:183-211.
- Glisson; C.; Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human services organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33:61-81.
- Gouldner, A.W. (1958). Cosmopolitans and locals: towards an analysis of latent social roles. *Administrative Science Quarterly*, 2:444-480.
- Hom, P.W.; Katenberg, R.; Hulin, C.L. (1979). Comparative examination of three approaches to the prediction of turnover. *Journal of Applied Psychology*, 64:280-290.
- House, R.J.; Rizzo, J.R. (1972). Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7:467-505.
- Hunt, S.D. (1977). Franchising: promises, problems, prospects. *Journal of Retailing*, 53:71-84.

- Jernigan, I.E.; Beggs, J.M.; Kohut, G.F. (2002). Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type. *Journal of Managerial Psychology*, 17:564-579.
- Johnston, M.W.; Parasuraman, A.; Futrell, M.; Blanck, W.C. (1990). A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment. *Journal of Marketing Research*, 27:333-344.
- Iaffaldano, M.T.; Muchinsky, P.M. (1985). Job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97:251-273.
- Kacmar, M.K.; Carlson, D.S.; Bryner, R.A. (1999). Antecedents and consequences of organizational commitment: a comparison of two scales. *Education and Psychological Measurement*, 59:976-994.
- Kahn, R.L.; Wolfe, D.M.; Quinn, R.P.; Snoeck, J.D.; Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. Wiley: New York.
- Kaufmann, P.J.; Dant, R.P. (1996). Multi-unit franchising: growth and management issues. *Journal of Business Venturing*, 11:343-358.
- Knight, R.M. (1986). Franchising from de franchisor and the franchisee points of view. *Journal of Small Business Management*, 24:8-15.
- Kumar, N.; Stern, L.W.; Achrol, R.S. (1992). Assessing reseller performance from the perspective of the supplier. *Journal of Marketing Research*, 29:238-253.
- Lafontaine, F.; Shaw, K.L. (1999). The dynamics of franchise contracting: evidence from panel data, *Journal of Political Economy*, 107:1041-1080.
- Liou, K.T. (1995). Understanding employee commitment in the public organization: a study of the juvenile detention centre. *International Journal of Public Administration*, 18:1269-1295.
- Locke, E.A. (1976) The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp.1297-1349. Rand-McNally: Chicago, Ill.
- Lui, S.S.; Ngo, H.; Tsang, A.W. (2001). Interrole conflict as a predictor of job satisfaction and propensity to leave. A study of professional accountants. *Journal of Managerial Psychology*, 16:469-484.
- Marnburg, E.; Larsen, S.; Ogaard, T. (2004). Uncovering aspects of franchisees' incentives: an explorative investigation. *Food Service Technology*, 4:117-128.
- Mathieu, J.E.; Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108:171-194.

- Meyer, J.P.; Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management*, 1:61-69.
- Meyer, J.P.; Paunonen, S.V.; Gellaty, I.R.; Goffin, R.D.; Jackson, D.N. (1989). Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 17:717-733.
- Michael, S.C. (1996). To franchise or not to franchise; an analyses of decision rights and organizational form shares. *Journal of Business Venturing*, 11:57-91.
- Mobley, W.H. (1982). *Employee Turnover: Causes, consequences and Control*. Addison-Wesley: Reading, Mass.
- Morris, J.H.; Koch, J.L. (1979). Impacts of role perceptions on organizational commitment, job involvement, and Psychosomatic illness among three vocational groupings. *Journal of Vocational Behavior*, 14:88-101.
- Morrison, K.A. (1996). An empirical test of a model of franchisee job satisfaction. *Journal of Small Business Management*, 34:27-41.
- Mowday, R.T.; Porter, L.W.; Steers, R.M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press: New York.
- Mowday, R.T.; Steers, M.; Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14:224-247.
- Near, J.P.; Smith, C.A.; Rice, R.W.; Hunt, R.G. (1984). Work and extra-work correlates of life and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21:248-264.
- Netemeyer, R.G.; Burton, S.; Johnson, M.W. (1995). A nested comparison of four models of the consequences of role perception variables. *Organizational Behavior and Human decision Processes*, 61:77-93.
- Norton, S.W. (1998). An empirical look at franchising as an organizational form. *Journal of Business*, 61:197-218.
- Nygaard A.; Dahlstrom, R. (2002). Role stress and effectiveness in horizontal alliances. *Journal of Marketing*, 66:61-82.
- O'Reilly, C.A.; Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71:492-499.
- Rain, J.s.; Lane, M.; Steiner, D. (1991). A current look at the job satisfaction/life satisfaction relationship: review and future considerations. *Human Relations*, 44:287-307.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10:465-476.

Rizzo, J.; House, R.; Lirtzman, S. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15:150-163.

Schaubroeck, J.; cotton, J.L.; Jennings, K.R. (1989). Antecedents and consequences of role stress: a covariance structure analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 10:35-58.

Singh, J.; Verbeke, W.; Rhoads, G.K. (1996). Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects of marketing-oriented boundary spanners. *Journal of Marketing*, 60:69-96.

Sorensen, J.E.; Sorensen, T.L. (1974). The conflict of professionals in bureaucratic organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19:98-106.

Steers, R.M.; Rhodes, S.R. (1978). Major influences on employee attendance: a process model. *Journal of Applied Psychology*, 63:391-407.

Strutton, D.; Pelton, L.E.; Lumpkin, J.R. (1995). Psychological climate in franchising system channels and franchisor-franchisee solidarity. *Journal of Business Research*, 34:81-91.

Tait, M.; Padgett, M.Y.; Baldwin (1989). Job and life satisfaction: a reevaluation of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study. *Journal of Applied Psychology*, 74:502-507.

Tett, R.P.; Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46:259-293.

Toronto, J.; Street, E. (2005). New legislative changes for franchisors doing business in Canada. *Franchising World*, august, pp. 45-47.

Tubre, T.C.; Collins, J.M. (2000). Jackson a Schuler (1985) revisited: a meta analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26:155-169.

Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. Free Press: New York, NY.

Withane, S. (1991). Franchising and franchisee behaviour: an examination of opinions, personal characteristics, and motives of Canadian franchisee entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 29:22-29.

Wood, R.; Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14:361-384.

Wunder, R.S.; Dougherty, T.W.; Welsh, M.A. (1982). A causal model of role stress and employee turnover. 42nd Annual Proceedings of the Academy of Management, New York, pp.297-301.