

# La venta personal y la dirección de ventas desde un prisma ético

*Conferencia pronunciada con motivo de la concesión a*

**Sergio Román Nicolás**

*del Premio Jóvenes Investigadores de la Región de Murcia 2008*

*convocado por la Fundación Séneca - Agencia Regional de Ciencia y Tecnología*





**Sergio Román Nicolás**

**LA VENTA PERSONAL Y LA DIRECCIÓN  
DE VENTAS DESDE UN PRISMA ÉTICO**

LA VENTA PERSONAL Y LA DIRECCIÓN  
DE VENTAS DESDE UN PRISMA ÉTICO

© Sergio Román Nicolás

© Fundación Séneca-Agencia de Ciencia y Tecnología de la Región de Murcia

© Imagen portada: Andy Sotiriou

Dep. Legal: MU-2.163-2009

Edición realizada para la Fundación Séneca

por *QUADERNA EDITORIAL*

Telf. 968 343 050 - [quaderna@quaderna.es](mailto:quaderna@quaderna.es)

Impreso en España. Todos los derechos reservados.

Prohibida la reproducción total o parcial sin permiso expreso  
y por escrito de los titulares del Copyright.

## ÍNDICE

Prólogo del autor.....	7
1. Introducción.....	9
2. La venta personal desde un perspectiva social, empresarial e investigadora .....	13
2.1. La imagen de los vendedores en la sociedad y su importancia en el tejido empresarial.....	13
2.2. La investigación sobre la venta personal y la dirección de ventas .....	16
3. El estudio de la ética en la venta personal .....	19
3.1. Introducción a partir de algunos ejemplos.....	19
3.2. La evolución hacia la concepción ética y profesional de la venta personal.....	21
3.3. Delimitación conceptual de la venta ética .....	22
3.4. Modelos de decisión y/o comportamiento ético.....	28
3.5. Mentir como comportamiento no ético en la venta.....	33
4. Las consecuencias de llevar a cabo un enfoque ético en la venta.....	37
5. Implicaciones para las empresas: cómo fomentar los comportamientos éticos de los vendedores .....	39
6. Conclusión final y algunas reflexiones de un “joven” investigador .....	45
7. Agradecimientos .....	51
8. Referencias bibliográficas.....	53



## PRÓLOGO DEL AUTOR

El pasado 23 de junio me encontraba en mi despacho de la Facultad de Economía y Empresa preparando los inminentes exámenes. Entonces, alrededor de las diez y media, recibí una inesperada llamada telefónica. Se trataba del Sr. Director de la Fundación Séneca –D. Antonio González–, quien me felicitaba afectuosamente por la gran noticia: “Sergio: te han concedido el VI Premio al Joven Investigador de la Región de Murcia en su modalidad de Humanidades y Ciencias Sociales, ¡ENHORABUENA!”. Transcurridas pocas horas, además de las felicitaciones de compañeros, amigos y familiares, habrían de sucederse otras de especial calado: el Sr. Rector de la Universidad de Murcia (D. José Antonio Cobacho) y el Sr. Consejero de Universidades, Empresa e Investigación (D. Salvador Marín). ¡Me sentía *eufórico*! Me hallaba en una situación inusitada para mí al tener que responder a las preguntas de periodistas de diversos medios interesados en mi investigación. La rápida sucesión de acontecimientos hacía entrever que, más allá de la generosa dotación económica, este premio tenía una especial significación e importancia en nuestra región, como forma de divulgar la trayectoria científica de los “jóvenes” investigadores.

¡Qué lejos queda aquella época en la que mis alumnos<sup>1</sup> me consideraban, e incluso confundían, como uno más del grupo! Pero el propósito de este escrito no es reflexionar sobre el paso del tiempo, ni de mi especial relación con los alumnos. Por el contrario, es la INVESTIGACIÓN (sí, con mayúsculas) la principal protagonista de este texto. Prosigamos, por tanto, con la conversación

---

1 Transcurridos casi trece años, todavía recuerdo con mucho cariño la primera vez que impartí una clase en la Universidad; se trataba de un grupo de tercero de Economía, que demostró una paciencia exquisita y un gran respeto hacia mí.

mantenida con D. Antonio González. En aquélla, me contaba que debía elaborar un texto centrado en mis quehaceres investigadores (que sería posteriormente publicado por la Fundación). Esta información me produjo sentimientos encontrados. Por un lado, el placer y el privilegio de poder escribir libremente (¡y que te lo publiquen!) sin estar sujeto a las escrupulosas, y a veces gratuitas y caprichosas, críticas de los revisores anónimos de las tan ansiadas y cada vez más exigentes revistas científicas internacionales. Por otro, una gran responsabilidad: ¿Estaré a la altura? ¿Seré capaz de comunicar a la sociedad mis intereses investigadores y cuáles han sido mis principales hallazgos más allá de la difusión a través de las revistas científicas? Dejo estos interrogantes para aquellos –pacientes lectores– que decidan aventurarse a la lectura de este documento.

Murcia, 23 de julio de 2009

## INTRODUCCIÓN

“Willy Loman (a su mujer): -Porque me siento muy solo, especialmente cuando no vendo y no tengo a nadie con quien hablar. Tengo de pronto la impresión de que ya no venderé nada, de que no podré procurarte una vida digna...”.

Arthur Miller (1949). *Death of a salesman*.

Debemos remontarnos a los filósofos griegos para constatar la preocupación por la dimensión ética de las actividades económicas. Por ejemplo, Aristóteles distinguió entre el *oikonomíkos* o comercio doméstico, que aprobaba y consideraba esencial para el funcionamiento de cualquier sociedad, y el *chrematistike*, o el comercio para el lucro. A este último lo juzgaba como desprovisto de virtud y a quienes se dedicaban a estas prácticas, y particularmente a prestar dinero, incluso los consideraba como “parásitos”. Los grandes pensadores de la Edad Media, teólogos comprometidos con su iglesia, también condenaron la avaricia y la codicia de los comerciantes. A esa época se remonta la idea de que el comercio y los negocios son amorales<sup>2</sup>. Esta forma de pensar no cambió ni cuando los hombres de negocios separaron la ética de la economía, a finales del siglo XVIII por influencia de los economistas clásicos, quienes justificaron la economía con un enfoque utilitarista y, para efectos de análisis, la consideraron un conjunto de actividades lucrativas ajenas a consideraciones éticas. De esta época es la noción de que “la ética es una cosa y los negocios otra”, es decir, como se dice popularmente hoy en día: “los negocios, son los negocios”.

Una interpretación oportunista de esta máxima ha provocado que algunas empresas hayan engañado a sus consumidores, falsificado estados contables y financieros, e incluso robado a los accionistas (por citar algunas prácticas fraudulentas y carentes de toda ética). Así por ejemplo, *Prudential Insurance Company of America*, una de las compañías de seguros más importantes en Estados

---

2 En este sentido, el filósofo y profesor norteamericano Solomon (1991) habla del persistente “mito de los negocios amorales”.

Unidos, tuvo que enfrentarse a una demanda de 2,6 billones de dólares por prácticas de venta engañosas y manipuladoras por parte de sus vendedores. Más recientemente podemos citar el colapso de *Enron* en Estados Unidos y ¡cómo íbamos a olvidarnos de la multimillonaria estafa del financiero *Bernard Madoff*! La frecuencia y magnitud de estos escándalos han revivido el viejo mito de los negocios amorales y nos hace plantearnos las siguientes cuestiones, sobre las que reflexionaremos a lo largo de este texto: ¿Qué se considera ético en relación a la comercialización y venta de bienes y servicios y qué no? ¿Cuáles son las consecuencias de las actuaciones éticas de las empresas, y más específicamente de sus vendedores? ¿Son capaces los consumidores de detectar dichas prácticas? En tal caso, ¿serían estos consumidores más fieles a las organizaciones que actúan de forma ética? Y, finalmente, ¿cómo podemos promover que las empresas, y sus empleados en concreto, se comporten de forma ética cuando se relacionan con el mercado?

Verán, estimados lectores, que he ido dirigiendo las preguntas hacia los comportamientos de los empleados que se relacionan de forma directa con los consumidores y compradores de la empresa. Efectivamente, mi interés investigador se ha centrado principalmente en el análisis de los comportamientos de los representantes (vendedores) de la empresa. Utilizando la terminología de Robert Solomon (1991), este análisis se encuentra dentro de lo que se conoce como la *microética* –las normas de intercambio justo entre dos individuos–. Se trata, en gran medida, de una parte de la ética tradicional: la naturaleza de las promesas y otras obligaciones, las intenciones, consecuencias y otras implicaciones de las acciones de un individuo –el vendedor– en su relación con el comprador. Insistimos en que la peculiaridad de la microética de los negocios es la idea de intercambio justo y, con ella, la idea de trato justo, y de lo que se puede considerar una “negociación” frente a lo que es un “engaño”.

La oportunidad de comportarse de manera no ética (engaños, mentiras, manipulaciones, presiones) es mayor en el ámbito del marketing respecto a otras funciones de la empresa, debido a su mayor contacto con el mercado. Sin duda, dentro del marketing, es la función de la venta personal la que mantiene una relación más cercana con el mercado. Diversos factores provocan que los vendedores se enfrenten continuamente a la toma de decisiones éticas/no éticas en su trabajo:

- Su labor está sujeta a una menor supervisión por parte de la dirección, al trabajar muchas horas fuera de la empresa.

- Se enfrentan a una mayor presión frente a otros trabajadores de la empresa pues:
  - Son los principales, sino únicos, responsables de generar ingresos para la organización.
  - Su remuneración y evaluación dependen en muchos casos de los resultados obtenidos (principalmente en términos de ventas).

Una vez acotado el objeto de estudio, las actuaciones éticas de los vendedores de la empresa y sus implicaciones en el mercado, el resto de este texto aborda cinco apartados. En el primero, revisamos la función de la venta personal desde una perspectiva social, empresarial e investigadora. En el segundo, nos adentramos en el fascinante ámbito de la ética en la venta personal. En el tercero, exponemos brevemente los principales hallazgos de nuestras investigaciones en torno a las consecuencias positivas de llevar a cabo un enfoque ético en la venta. En el cuarto, describimos las políticas que las empresas deben llevar a cabo para fomentar que sus comerciales se comporten de forma ética en las interacciones con los clientes. En el último, nos ocupamos, a modo de resumen, de las conclusiones y algunas reflexiones en torno a la investigación científica y su repercusión en el contexto actual.



## LA VENTA PERSONAL DESDE UN PERSPECTIVA SOCIAL, EMPRESARIAL E INVESTIGADORA

### 2.1. La imagen de los vendedores en la sociedad y su importancia en el tejido empresarial

Tradicionalmente la profesión del vendedor ha estado marginada por la sociedad, sirvan de ejemplo obras de teatro como “Muerte de un viajante”, o películas como “Éxito a cualquier precio”<sup>3</sup> que muestran personas frustradas y obsesionadas por cerrar la venta aun a costa de los intereses del comprador. Incluso en términos lingüísticos hoy en España se procura evitar el término *vendedor* con el uso de otros vocablos. Si el lector echa una hojeada a los diversos anuncios en prensa o Internet que solicitan personal de ventas comprobará que, en raras ocasiones, leemos la palabra vendedor, si bien es fácil encontrar otros sinónimos como *promotores de ventas*, *asesores* o *técnicos comerciales*, *representantes*, *comerciales*, o incluso *ejecutivos de ventas*. El uso de unos términos en lugar del que ha sido originariamente habitual muestra una clara intencionalidad, en este caso prestigiar socialmente la labor de ventas. La sustitución de vendedor por otros enunciados que contienen o presuponen el significado de cualificación o profesionalidad no es gratuita pues se trata en la actualidad de condiciones imprescindibles para cualquier persona que acceda al mundo laboral.

---

3 Recomiendo encarecidamente al lector interesado en estos temas que vea la película. Su título original es *Glengarry Glen Ross* (1992). La acción se desarrolla en una empresa inmobiliaria de la ciudad de Chicago que establece una presión desmedida a sus cinco comerciales, a través de un concurso de ventas donde el mejor vendedor será recompensado con un *Cadillac El Dorado* (prestigioso coche de la época), el segundo más eficiente con un juego de cuchillos, y a partir de ahí el resto será despedido.

Si comparamos con los Estados Unidos, donde la profesión de los vendedores está más reconocida y valorada que en nuestro país, John Mason ya reflexionaba en 1965 sobre este asunto en su artículo publicado en el *Journal of Marketing*<sup>4</sup>. En concreto, Mason argumentaba que el menor prestigio o incluso el desprestigio de la profesión del vendedor se debía a dos razones: (1) la infravaloración social en torno a la importancia de la función de la venta personal en la economía y (2) la frecuencia de prácticas poco éticas por parte de los vendedores. En referencia a esto último, la visión tradicional se ha basado en que la venta es una actividad social que ha llevado intrínsecamente aparejada un componente de manipulación (Mason, 1965; Webster, 1968). Es decir, para conseguir persuadir a los compradores a que adquieran el producto, los vendedores han tenido la reputación de utilizar técnicas de presión o incluso de ser deshonestos. Baldwin (1992, p. 123) lo explica con una incuestionable vehemencia: “los vendedores son *soldados* en la *guerra* entre empresas continuamente incentivados para *vencer* a la competencia”.

En línea con esta tesis, Hartman (2006), quien analiza exhaustivamente el papel de los personajes que interpretan a vendedores en las películas de cine y televisión desde 1903 hasta 2005, concluye su estudio señalando que: “tanto la percepción social como los personajes creados en las películas suponen un grave problema para la profesión de los vendedores como quiera que las representaciones de antaño y actuales de vendedores charlatanes, inoportunos, de *corto recorrido*, no hacen justicia a la realidad social de hoy en día” (p. 290). Es fácil hallar en estas películas, por ejemplo, al “típico” vendedor de coches usados caracterizado como manipulador, insensato y parlanchín, que desprecia en todo momento las necesidades del potencial comprador. En esta misma línea, encontramos al inoportuno vendedor de *telemarketing*, quien frecuentemente incomoda a sus “víctimas” (los posibles compradores) en los momentos más inapropiados del día, además no escucha a sus interlocutores y les presiona para que adquieran la “especial” oferta, sin respetar las mínimas reglas comunicativas –saber escuchar es una de ellas–. Por su parte, y al hilo de lo comentado anteriormente, Hawes et al. (2004, p. 35) señalan que: “el principal obstáculo para que la actividad de venta sea reconocida como una profesión se encuentra en

---

4 Se trata de una de las revistas científicas más importantes a nivel mundial en la disciplina del marketing.

la falta de homogeneidad en los puestos comerciales [...]. Los vendedores tienen muy diversas habilidades y formación, desempeñan una gran variedad de tareas en diversos contextos”.

A pesar de la pobre imagen social de los comerciales expuesta en las líneas anteriores, la fuerza de ventas desempeña en nuestros días un papel muy significativo tanto en la empresa como en la sociedad en general (Román, 2005). No cabe duda que la labor comercial está ampliamente extendida en nuestra sociedad, basta con enumerar las personas que conocemos que se dedican a esta actividad. En todas las empresas, por muy pequeñas que sean, tiene que haber al menos un vendedor, o alguien que se encargue de las labores comerciales, siendo su trabajo bastante complejo y variado. En concreto, los vendedores tienen la obligación de realizar diversas actividades más allá de la propia venta del producto (Moncrief y Marshall, 2005). Por ejemplo, deben recopilar información del mercado para buscar clientes potenciales y ayudar a la empresa a tomar mejores decisiones comerciales (facilitando información sobre los productos de la competencia y/o sobre los posibles comentarios de los clientes); tienen que realizar un seguimiento de los clientes y proporcionar un servicio post-venta (mediante la resolución de problemas que puedan surgir, supervisando la entrega e instalación del producto, en su caso; e incluso llevando a cabo sesiones de formación sobre uso y mantenimiento dirigidas al personal de la empresa compradora) y, además, la dirección les exige con cierta frecuencia elaborar detallados informes en torno a sus actividades y resultados.

Asimismo, los vendedores, debido a su estrecho contacto con el mercado, son la referencia más importante que el comprador posee de la empresa. De hecho, sus comportamientos son considerados por éste como actuaciones propias de la entidad, sobre todo cuando se trata de empresas de servicios<sup>5</sup> y en los mercados inter-organizacionales (aquellos en los que los compradores son empresas), contextos en los que gran parte del presupuesto comercial y de marketing de la empresa se destina a cubrir los gastos del personal de ventas (Baldauf y Cravens, 1998; Piercy et al., 2001). Además, tal y como han demostrado nuestras investigaciones (Román et al., 2002a; Román, 2003; Román et al., 2005; Román y Martín, 2008; Román y Iacobucci, 2010), sus actuaciones tienen un

---

5 Las empresas de servicios difícilmente pueden ofrecer un producto tangible, perceptible por los sentidos, por lo que sus empleados son la principal referencia para el cliente.

efecto inmediato sobre los resultados de la empresa, no sólo en la cifra de ventas, sino también en otros indicadores subjetivos que ponen de manifiesto el “buen estado” de la relación entre comprador y vendedor (satisfacción, confianza, lealtad, etc.).

## 2.2. La investigación sobre la venta personal y la dirección de ventas

Los temas sobre ventas y vendedores apenas si han sido estudiados desde un punto de vista académico por los investigadores españoles. Esta carencia de publicaciones es aún más notable si nos referimos a estudios que incluyan un apartado empírico, centrados la gran mayoría de ellos en aspectos relacionados con la remuneración y motivación del personal de ventas (Calvo y Varela, 1995; Martínez et al., 1997; Azorín y Sellers, 1999). Además, todavía hoy en España, en comparación con otros países, tan sólo existen cuatro o cinco investigadores que estamos dedicando especial atención al estudio científico de la venta personal.

De igual forma, la dirección de ventas y la venta personal, como ámbito de investigación a nivel internacional, ha recibido una menor atención en comparación a otras áreas del marketing, tales como las decisiones de publicidad y marca o el comportamiento del consumidor. Incluso, en sus inicios, fue considerado como campo de trabajo de *segundo nivel* (Walker et al., 1975; Enis, 1980), quizás, por la idea errónea de que no resultaba apropiada para la reflexión teórica y la investigación científica (Marshall y Michaels, 2001). Asimismo, otra de las razones que ha justificado el menor interés de los investigadores radica en la mayor dificultad para la obtención de información primaria de calidad. Recordemos que los vendedores desarrollan gran parte de su labor fuera de la empresa, por lo que resulta más complejo poder acceder a ellos para que contesten una encuesta o realizarles una entrevista personal, tal y como pone de manifiesto el estudio realizado por Carter et al. (2008), oportunamente titulado: “La complejidad de llevar a cabo investigaciones en el área de ventas: Un análisis histórico de 1990 a 2005”. La escasa o menor importancia otorgada a este ámbito de estudio, frente a otras áreas del marketing, contrasta paradójicamente con la extraordinaria importancia que los vendedores tienen tanto en la sociedad como en el tejido empresarial, como ha quedado reflejado en las líneas anteriores.

Tal y como se desprende del estudio de Plouffe et al. (2008), la temática sobre la que ha tratado la investigación de vendedores ha sufrido una indiscutible y favorable evolución con el paso del tiempo. Más específicamente, Plouffe et al. (2008) quienes, sobre una muestra de 1.270 artículos publicados en las principales revistas de marketing a nivel mundial, observan que las primeras publicaciones versaban sobre la motivación, la remuneración, la satisfacción laboral y el rendimiento de los vendedores; posteriormente ésta se ha ido ampliando a lo largo de los años hacia otros contenidos: aplicación de las nuevas tecnologías en el trabajo de los vendedores; integración de la función comercial con el resto de actividades en la empresa; aspectos estratégicos y culturales de la venta personal y la dirección de ventas (entre otros, su importante función como fuente de recogida y análisis de información del mercado), y aspectos éticos y legales de la venta. Precisamente, tal y como se deriva del estudio de Robertson et al. (2006), estos tres últimos temas se consideran como “prioritarios” de acuerdo a las opiniones de 500 profesionales e investigadores expertos en la dirección de ventas y venta personal.



## EL ESTUDIO DE LA ÉTICA EN LA VENTA PERSONAL

### 3.1. Introducción a partir de algunos ejemplos

El estudio de la ética en la venta personal resulta extremadamente complejo al confluir diversas disciplinas, algunas de ellas “originales” fuentes del saber –filosofía, sociología y psicología– y otras surgidas con los nuevos tiempos y necesidades de estudio –la organización de empresas, los recursos humanos y el marketing–. Antes de proseguir la explicación, me gustaría relatar una anécdota que ilustra y acota este interesante ámbito de estudio.

“Me encontraba en mi despacho cuando, sin previo aviso de la visita, una comercial de una conocida entidad financiera entró para ofrecerme una tarjeta de crédito. Desde el principio le dije que no la necesitaba, pues ya disponía de otras de similares características. A pesar de ello, la vendedora insistió y me explicó con suma elocuencia las características del producto. De nuevo le dije que no me interesaba. Entonces optó por relatarme su desafortunada situación personal (que en su hogar era la única en aportar ingresos; que la podían despedir de su trabajo si no vendía un determinado número de tarjetas a la semana...). Tras escuchar su historia decidí adquirir la tarjeta, ya que no tenía coste alguno el primer año. Durante ese tiempo no la utilicé y la di de baja al cabo de los doce meses. Curiosamente esta misma situación le había ocurrido a varios amigos y conocidos. Se trataba de la misma entidad de la que hemos retenido no sólo el nombre, sino también el deseo de no volver a adquirirle ningún otro producto”.

Esta vivencia personal constituye un comportamiento claramente manipulador y poco ético por parte de la vendedora, quien, a través de una táctica a presión, logró la venta del producto. Si bien, se trata de un resultado sesgado

por el corto plazo, pues como hemos contado, el producto no se utilizó y se canceló al transcurrir un año. No obstante, el consenso sobre qué constituye un comportamiento ético en la venta personal es menor conforme el nivel de análisis pasa de lo general a lo específico.

Pensemos en este otro ejemplo que puede suponer comportamientos faltos de ética: el simple hecho de invitar a comer al posible comprador, que de acuerdo con los resultados de diversas investigaciones realizadas en Estados Unidos, puede ser juzgado como un acto poco ético por parte de los clientes (Trawick et al., 1991). Por el contrario, esa misma actuación es considerada de lo más normal en nuestro país.

Otra actividad muy relacionada con la anterior es la entrega de regalos u obsequios a los compradores para “favorecer” la compra del producto (pensemos, por ejemplo, en los obsequios que algunos laboratorios han venido entregando a los médicos para que prescribieran sus medicamentos). Afortunadamente, la industria farmacéutica en España, para evitar este tipo de situaciones, recientemente ha aprobado unas medidas que refuerzan la aplicación del Código Deontológico<sup>6</sup> y que persiguen regular la intensidad y la calidad de la información que se facilita a los médicos, así como hacer un seguimiento de las actividades promocionales (como la entrega de obsequios) mediante un control sistemático de las acciones y gastos realizados.

En suma, calificar un comportamiento de venta como ético o no ético varía en función del lugar, las características específicas de la situación de venta, el sector y el momento del tiempo en el que se produce (lo que es ético hoy puede no serlo mañana y viceversa). Es, por lo tanto, un concepto complejo y abierto a diversas interpretaciones. No obstante, en términos generales, y de acuerdo a nuestra investigación, podemos establecer, a estas alturas de este texto, que el comportamiento ético del vendedor exige actuar de forma justa y sincera, sin presionar y manipular al cliente para que adquiriera un producto que no desea (Román y Ruiz, 2005; Román y Munuera, 2005).

En cualquier caso, debemos señalar que el comportamiento ético del vendedor tiene lugar solamente cuando éste interactúa con otras personas –familiares, empresa (compañeros de trabajo, superiores), competidores, clientes, etc.–. Los más significativos de todos ellos se producen en la relación del ven-

---

6 El código puede consultarse en [www.farmaindustria.es](http://www.farmaindustria.es).

dedor con su empresa<sup>7</sup> y con sus clientes. El interés de nuestra investigación radica en los comportamientos de los vendedores en sus interacciones con los clientes.

### 3.2. La evolución hacia la concepción ética y profesional de la venta personal

El primer antecedente histórico sobre las connotaciones éticas en la venta personal fue proporcionado desde la psicología por Edward K. Strong en su artículo de 1925 titulado “teorías sobre la venta” y publicado en el *Journal of Applied Psychology*. Resultan especialmente reveladoras, teniendo en cuenta la fecha de publicación del artículo, las siguientes frases: “conforme han transcurrido los años muchos vendedores se han dado cuenta de que el objetivo de la función de la venta personal no es conseguir una única venta, sino un *cliente*. Sin embargo, no todos se han percatado de esto” (p. 79).

En una línea similar, el trabajo de Edward C. Bursk, publicado en la *Harvard Business Review* en 1947, se aproxima al concepto de la venta ética cuando delimita las características de la *venta sin presión o de baja presión*, citando textualmente: “cuando el vendedor lleva a cabo dicha venta, ayuda o conduce al cliente, de una manera sincera, hacia una decisión de compra no forzada y deseada por este último” (Bursk, 1947, p. 228).

Así mismo, el vendedor que efectúa una venta sin presión deberá responder a las siguientes preguntas: (1) ¿cuáles son las necesidades del cliente?, (2) ¿cómo satisface mi producto dichas necesidades?, (3) ¿cómo puedo demostrar la relación entre ambas –las necesidades y la satisfacción– con mi producto? De

---

7 En Küster y Román (2006) recogemos una exhaustiva lista de comportamientos poco éticos que se producen en la relación entre el vendedor y su empresa. Entre ellos cabe destacar los siguientes: falsificar informes de gastos “inflándolos” o poniendo gastos inexistentes; hacer informes de ventas que no respondan con la realidad, por ejemplo en cuanto a la duración de las visitas o sobre el estado de inclinación hacia la compra del cliente; utilizar recursos de la empresa en horario no laboral o para uso personal cuando sólo están permitidos para el trabajo (teléfono móvil, coche, etc.); exagerar la reclamación de un cliente con el fin de conseguir un descuento adicional para el mismo, presentar pedidos ficticios de clientes, para justificar el parte de ventas, y después anularlos; retrasar pedidos realizados con anterioridad para que figuren como ventas del siguiente mes, trimestre o año, y cumplir así con la cuota de ventas.

forma interesante, el autor advierte de que no siempre resulta rentable ni posible para los vendedores establecer este enfoque de venta sin presión. En concreto, Bursk (1947) establece que esta orientación es adecuada cuando: (1) las relaciones entre las partes tengan un carácter de largo plazo, (2) se trate de transacciones complejas en cuanto que requieran de un conocimiento especializado por parte del vendedor, (3) la cuantía de la transacción sea considerable, (4) y cuando se trate preferiblemente de mercados inter-organizacionales.

De igual forma, Bursk (1947) postula que la *venta de baja presión* permitirá aumentar el volumen de ventas merced a una menor resistencia por parte del cliente, así como una satisfacción mayor del cliente, bajo las citadas circunstancias.

Casi veinte años después, Willet y Pennington (1966) consideran la interacción entre el vendedor y el cliente como una actividad en la que el primero intenta resolver los “problemas” de compra del segundo, además, ambas partes tratan de alcanzar una situación mutuamente beneficiosa. Asimismo, Olshavsky (1973) sugiere que la eficiencia de la transacción entre vendedor y cliente es tanto mayor cuantas más preguntas sobre las preferencias y los deseos del cliente realice el vendedor al principio de la transacción.

De una forma más exhaustiva y rigurosa Saxe y Weitz (1982) introducen en la literatura el concepto de la *venta orientada al cliente*. Se trata de una aportación que exige, en todo momento, un enfoque ético por parte de los vendedores, tal y como se desprende de las principales actividades que componen este tipo de comportamiento:

- Ayudar a los clientes a tomar decisiones de compra acertadas.
- Ayudar a los clientes a identificar sus necesidades.
- Ofrecer productos que satisfagan las necesidades del cliente.
- Describir los productos con precisión.
- Evitar la práctica de tácticas de influencia manipuladoras.
- No llevar a cabo técnicas de venta a presión.

### 3.3. Delimitación conceptual de la venta ética

De acuerdo con Gundlach y Murphy (1993, p. 39) el comportamiento ético exige “actuar de acuerdo con las normas de filosofía moral”. Sin embargo, encontramos problemas a la hora de hallar en la literatura qué se entiende por filosofía moral, o qué significa hacer lo correcto o adecuado. Cada filosofía tiene

un enfoque distinto para explicar lo que es bueno o malo, ético o no ético<sup>8</sup> (Schwepker y Good, 1999).

Con la finalidad de esclarecer esta confusión para determinar qué es ético y qué no lo es, Dunfee et al. (1999) apuntan cinco principios éticos que deberían ser asumidos por los profesionales del marketing. De especial relevancia para los vendedores son tres, que enumeramos: (1) la gente debe ser tratada con dignidad y respeto en todas las transacciones de marketing; (2) las promesas deben cumplirse; y, por último, (3) el engaño de cualquier tipo es incorrecto a no ser que exista una justificación convincente para todos los miembros relevantes de la comunidad. En el contexto específico de la venta personal, y más concretamente, para las interacciones que se producen con los clientes, Manning y Reece (2004) aportan los siguientes principios éticos: (1) utilizar un enfoque honesto, (2) poner los intereses del cliente por delante de los del vendedor, (3) evitar las afirmaciones engañosas, (4) evitar atacar a los competidores, y (5) seguir siendo honesto aún después de haber conseguido la venta.

Seguidamente revisamos las filosofías morales más relevantes en el ámbito del marketing y de la venta personal sin ser exhaustivos, sino con la finalidad de mejorar la comprensión del concepto de la venta ética. Las más notorias son la *deontología* y la *teleología* (Ferrell y Gresham, 1985; Hunt y Vitell, 1986, Wotruba, 1990). También de particular interés se encuentran la *teoría de la justicia*, del *egoísmo* y del *relativismo* (Reidenbach et al., 1991) y adicionalmente del *idealismo*. La primera sostiene que los “iguales” deben ser tratados de igual forma, y los “desiguales” de forma desigual. La segunda sugiere que las actuaciones que conllevan al beneficio sostenido del individuo son éticas y por lo tanto deben acometerse. La teoría del relativismo asume que no hay normas éticas universales en tanto en cuanto las normas éticas dependen de la cultura y en última instancia del individuo (Reidenbach et al., 1991).

Por su parte, la teoría del idealismo propone que los juicios morales se realicen con el pensamiento de que “las consecuencias deseables puedan alcanzar-

---

8 Cabe distinguir entre los conceptos de ética y moral. La moral se refiere a la práctica de una conducta buena, mientras que la ética pertenece a la teoría de esa buena conducta. La ética está relacionada con la forma de hacer las cosas y no con las cosas en sí. Siguiendo el diccionario María Moliner (1991) la moral se relaciona con “la clasificación de los actos humanos en buenos y malos desde el punto de vista del bien en general” (p. 453), mientras que la ética es “el conjunto de principios y reglas morales que regulan el comportamiento y las relaciones humanas” (p. 1240).

se con la acción correcta” (Forsyth, 1980, p. 176), y que “uno siempre debe evitar hacer daño a los demás” (Forsyth et al., 1988, p. 244). El idealismo no implica necesariamente un mayor nivel ético que el relativismo (Forsyth, 1980 y 1992). Sin embargo, tal y como demuestra la investigación de Singhapakdi et al. (1999), realizada sobre una muestra de profesionales del marketing, las personas que son más idealistas perciben en mayor medida cuándo un acto no es ético que aquellas personas que son relativistas.

La deontología pone especial énfasis en la intención o el propósito de la acción, de tal forma que uno debe actuar de la manera que querría que los demás actuaran. Los individuos tienen el deber de satisfacer las peticiones o necesidades legítimas de los otros. El imperativo de Kant resulta el mejor ejemplo de esta filosofía, éste establece que el individuo debe obrar de tal forma que la razón por la cual actúa pueda convertirse en ley universal. Por el contrario, la teleología –cuya máxima expresión es el utilitarismo– concede más importancia a las consecuencias de la actuación. Bajo este último enfoque, el acto es ético sólo cuando la suma total de los beneficios o utilidades producidos por el mismo es mayor que en cualquier otra alternativa, es decir, la persona debe proceder de tal manera que su acción produzca el mayor beneficio al mayor número posible de personas (Wotruba, 1990).

**Tabla 1. Filosofías morales relevantes en el marketing.**

<b>Deontología</b>	La acción es ética cuando se obra de tal forma que la razón por la cual se actúa pueda convertirse en ley universal.
<b>Teleología</b>	La acción es ética cuando produce el mayor beneficio al mayor número de personas.
<b>Justicia</b>	La acción es ética cuando los “iguales” son tratados de igual forma y los “desiguales” de forma distinta.
<b>Egoísmo</b>	La acción es ética cuando se consigue el beneficio propio de una forma sostenida.
<b>Relativismo</b>	La acción es ética en la medida en que se cumplan con las normas de la cultura o del propio individuo.
<b>Idealismo</b>	La acción es ética cuando se evite el daño a los demás.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 1 hemos recogido una síntesis de estas filosofías. Se puede apreciar que no son necesariamente excluyentes entre sí. Verbigracia, existe una gran relación entre la deontología y el idealismo. Sin embargo, también es posible, por ejemplo, que la deontología y la teleología se encuentren en determi-

nadas ocasiones en conflicto. Éste es el caso cuando una acción produce el mayor bien al mayor número de personas, pero es perjudicial para unas pocas, situación que rompe con los principios deontológicos.

Dentro del ámbito de la psicología, la clasificación realizada por Forsyth (1980) sobre las filosofías morales del individuo tiene una gran aceptación. Por ello, ésta comienza a emplearse en la venta personal –véase por ejemplo el trabajo de Tansey et al. (1994)–. En la tabla 2, el autor combina dos filosofías éticas, el idealismo y el relativismo, lo que le permite distinguir entre cuatro tipos de filosofías mutuamente excluyentes –*situacionista, absolutista, subjetivista y excepcionista*–.

Tabla 2. Taxonomía de las filosofías morales del individuo.

	Relativismo alto	Relativismo bajo
<b>Idealismo alto</b>	<p><i>Situacionista</i></p> <p>Rechaza las normas morales. Defiende el análisis personal de cada acto en cada situación.</p> <p>IDEALISTA ESCÉPTICO</p>	<p><i>Absolutista</i></p> <p>Asume que la mejor alternativa siempre se puede alcanzar siguiendo los principios universales morales.</p> <p>DEONTOLÓGICO</p>
<b>Idealismo bajo</b>	<p><i>Subjetivista</i></p> <p>Las valoraciones de cada acto se basan en los valores personales más que en los principios universales morales.</p> <p>EGOÍSTA ÉTICO</p>	<p><i>Excepcionista</i></p> <p>La moralidad absoluta guía las valoraciones de cada acto pero siempre está abierto a excepciones a estos estándares.</p> <p>UTILITARISTA, TELEOLÓGICO</p>

Fuente: Forsyth (1980).

La existencia de diversas filosofías morales que guían el comportamiento ético, así como de diversos principios éticos o morales, no hace sino reforzar la tesis expuesta con anterioridad de que las normas éticas varíen en función del tiempo, el lugar, y las características específicas de la situación de venta. En este sentido, la investigación llevada a cabo por Dubinsky et al. (1991), sobre una muestra de vendedores norteamericanos, japoneses y sur-coreanos, considera que la nacionalidad del vendedor influye en las valoraciones éticas que se hacen sobre determinados comportamientos de venta. Con posterioridad, el trabajo de Honeycutt et al. (1995), sobre una muestra de vendedores taiwaneses y norteamericanos, obtiene unos resultados similares.

Todo lo anterior justifica el hecho de que, en el contexto de la venta personal, no haya un único enfoque sobre el comportamiento ético y, por lo tanto, existan pocas definiciones al respecto. Por consiguiente, establecer qué es

ético y qué no lo es, “resulta extremadamente esquivo y específico del contexto de venta” (Lagace et al., 1991, p. 45). A pesar de estas afirmaciones no hemos querido eludir, por su complejidad, el tema, y en la tabla 3 hemos recogido las principales definiciones de la venta ética.

**Tabla 3. Aproximaciones al concepto de venta ética.**

<b>Lagace et al. (1991)</b>
El vendedor proporciona información real sobre las características del producto, que además sea de utilidad a las necesidades del cliente, y no miente sobre la disponibilidad en la entrega del producto o los productos de la competencia.
<b>Manning y Reece (2004)</b>
Comportarse de tal forma que la conducta refleje el carácter y el sentimiento de la comunidad e ir más allá de la definición legal de lo que está bien y lo que está mal.
<b>Weitz et al. (2004)</b>
Tener un comportamiento apropiado y de acuerdo a los principios establecidos por el grupo de referencia del individuo.
<b>Román y Munuera (2005), Román y Ruiz (2005)</b>
Comportarse de forma justa y honesta con el cliente de forma que se facilite el desarrollo de la relación con el cliente basada en la mutua satisfacción y confianza en el largo plazo.

Fuente: Elaboración propia.

Una síntesis de las mismas nos permite establecer que el comportamiento ético del agente exige de una perspectiva a largo plazo (Román y Munuera, 2005; Román y Ruiz, 2005), una responsabilidad social o hacia el grupo de referencia del individuo (Manning y Reece, 2004; Weitz et al., 2004) y ser justo, sincero e imparcial (Román y Munuera, 2005; Román y Ruiz, 2005). En suma, se trata de un concepto extremadamente abstracto y abierto a diversas interpretaciones. Es por ello que en la tabla 3 hemos incluido la definición proporcionada por Lagace et al. (1991), específicamente para los visitantes médicos, que establece que el vendedor es ético cuando: (1) proporciona información real sobre las características del producto, (2) que sea de utilidad a las necesidades del cliente, y (3) no miente sobre la disponibilidad y entrega del producto o (4) sobre los productos de la competencia.

A pesar de la escasez de definiciones al respecto, en la literatura abundan las referencias sobre comportamientos específicos del vendedor que son considerados como no éticos<sup>9</sup>. En la tabla 4 hemos recogido una síntesis de los mis-

---

<sup>9</sup> Por consiguiente, los comportamientos opuestos pueden considerarse como éticos.

mos. Para ello, hemos consultado trabajos teóricos y empíricos, que se centran en una variada tipología de vendedores, tanto aquellos que operan en los mercados industriales como en los mercados de consumidores finales. Sin embargo, no debemos olvidar que lo que se considera ético en una situación determinada puede no serlo en otra. En definitiva, lo anterior está en consonancia con las palabras de Bartels (1967, p. 20): “tradicionalmente se ha puesto especial énfasis en establecer una lista de acciones consideradas como éticas o no éticas, cuando deberían establecerse los condicionantes bajo los cuáles esas actividades son éticas o no”.

**Tabla 4. Comportamientos no éticos en la venta personal.**

Actividad no ética	Investigaciones
Exagerar y/o mentir sobre una o varias de las características del producto (valor, utilidad, calidad, precio, garantía, disponibilidad, etc.) o sobre los productos de la competencia.	Chonko y Burnett (1983), Levy y Dubinsky (1983), Boedecker et al. (1991), Hoffman et al. (1991), Reidenbach et al. (1991), Howe et al. (1994), Honeycutt et al. (1995), Abratt et al. (1999), Singhapakdi et al. (1999), Román (2003), Ingram et al. (2005), Román y Munuera (2005); Román y Ruiz (2005) Grisaffe y Jaramillo (2007), Ramsey et al. (2007)
Llevar a cabo tácticas de influencia manipuladoras, engaños y técnicas de venta a presión.	Chonko y Burnett (1983), Levy y Dubinsky (1983), Reidenbach et al. (1991), Singhapakdi y Vitell (1991), Tansey et al. (1994), Honeycutt et al. (1995), Román (2003), Román y Munuera (2005); Román y Ruiz (2005), Ramsey et al. (2007)
Venderle un producto al cliente que el vendedor sabe que no satisface sus necesidades (que no necesita o que no tiene valor para el mismo), y/o venderle más cantidad de producto que la necesaria, o un producto más caro.	Chonko y Burnett (1983), Levy y Dubinsky (1983), Honeycutt et al. (1995), Verbeke et al. (1996) y Abratt et al. (1999), Ramsey et al. (2007)

Fuente: Elaboración propia.

Un análisis de la tabla 4 nos permite comprobar que *exagerar o mentir sobre las características del producto o de los productos de la competencia* es el comportamiento no ético al que hacen alusión un mayor número de investigadores especialistas en este tema. De hecho, en la realidad es una de las prácticas no éticas más utilizadas, cuyo mayor inconveniente surge a largo plazo, cuando los vendedores pierden su credibilidad de cara a los clientes (Grisaffe y Jaramillo, 2007). Le sigue por orden de importancia, según el número de referencias en

la literatura, *llevar a cabo tácticas de influencia manipuladoras, engaños y técnicas de venta a presión*. Finalmente, se encuentran las actuaciones de los comerciales que persiguen conseguir la venta del producto *sin tener en cuenta en ningún momento si ese producto le aportará valor o no al cliente*. Se trata en todos los casos no sólo de actividades carentes de ética, sino que son particularmente antagónicas a la satisfacción de las necesidades del cliente.

Por otra parte, es necesario tener en cuenta que la ética se analiza en términos de las necesidades del individuo y las necesidades de sus referentes significativos. Cada individuo tiene distintas creencias en lo que se refiere a las obligaciones, deberes y responsabilidades hacia otro grupo de personas (Chonko et al., 1996). Por lo tanto, respecto a los referentes laborales del vendedor es necesario distinguir entre los estándares éticos personales, organizacionales o profesionales (Grisaffe y Jaramillo, 2007; Mulki et al., 2009). Todos los individuos desarrollan sus propios estándares de comportamiento ético para su vida personal. Pero tan pronto como se convierte en vendedor tiene que preguntarse lo que también es bueno para su empresa. Siendo posible que los valores de la empresa sean distintos de los suyos. Además, la ética profesional difiere de la ética individual al enfatizar el punto de vista colectivo y las prácticas aceptadas por los miembros de tal profesión. Y difiere de la ética organizacional al dar una mayor importancia a las normas o a los valores de la profesión en lugar de a los valores de la organización (Chonko et al., 1996). En este ámbito, resulta de especial interés estudiar los modelos de decisión ética del individuo en el contexto comercial.

### **3.4. Modelos de decisión y/o comportamiento ético**

Seguidamente analizamos los modelos de decisión ética más relevantes en el ámbito del marketing y la venta personal. Esto nos permitirá obtener una mayor comprensión del concepto de la venta ética y, asimismo, adquirir una visión general de todas las variables que determinan el comportamiento ético del vendedor. Debemos comenzar por la aportación de Ferrell y Gresham (1985), quienes desarrollaron un modelo de contingencia en torno a la toma de decisiones éticas en el ámbito del marketing. Estos autores apuntan que el objetivo de su trabajo no es el de determinar qué es ético y qué no lo es, sino el de establecer los determinantes del comportamiento ético del individuo. A continuación comentaremos brevemente cada uno de ellos.

En primer lugar se encuentran las variables propias de la persona, donde los valores adquieren una especial importancia. En este sentido, las decisiones éticas que toman los individuos dependen de sus valores morales que, a su vez, pueden enmarcarse dentro de una o varias de las filosofías morales aludidas previamente.

En segundo lugar, Ferrell y Gresham (1985) sostienen que diversos factores de la organización, como por ejemplo la presión para conseguir determinados resultados, tienen un peso significativo en la decisión y posterior comportamiento ético del individuo. Los determinantes organizacionales quedan incluidos dentro del grupo de determinantes denominado por los autores como *oportunidad*. Éste incorpora además los códigos profesionales y las posibles compensaciones y/o penalizaciones, tanto profesionales como no, ante actuaciones no éticas. Es decir, este grupo de factores recoge el conjunto de condiciones tanto externas como internas al individuo, que limitan o potencian obrar de forma no ética (Ferrell y Gresham, 1985). Por lo tanto, también pueden incluirse aquí parte de los factores individuales en la medida en que las compensaciones pueden ser de la propia persona al sentirse bien por llevar a cabo acciones altruistas.

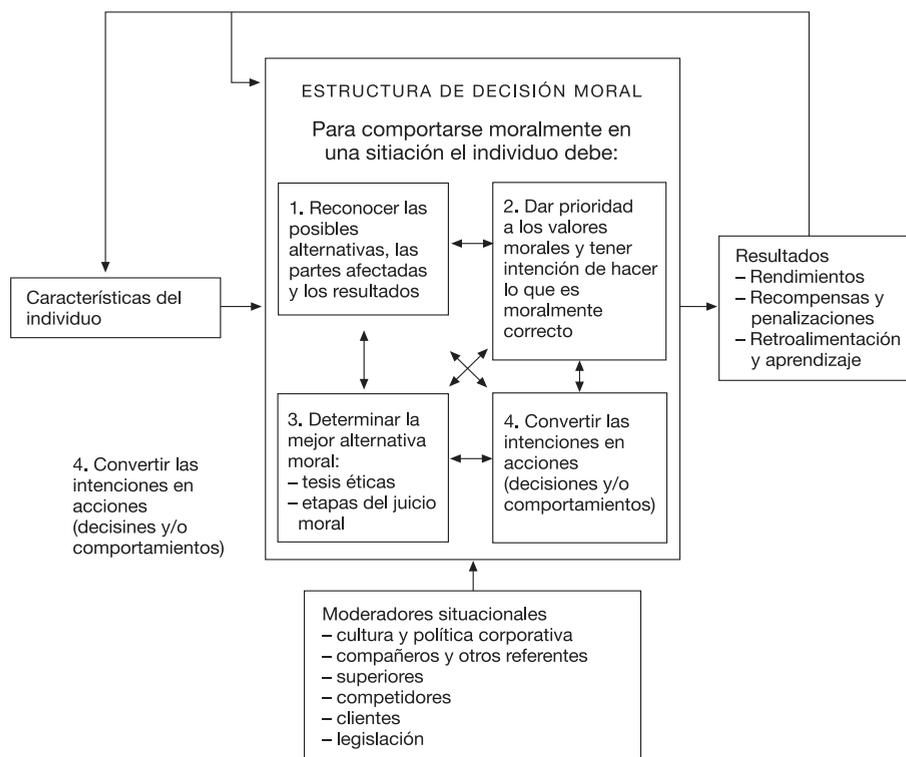
En tercer lugar, basándose en la teoría de la asociación diferencial, Ferrell y Gresham (1985) postulan que el comportamiento ético del individuo se ve directamente influenciado por la interacción que éste tiene con las personas que forman parte de su grupo de referencia. En el campo de la venta personal el trabajo empírico de Hoffman et al. (1991) confirma dicha teoría, al hallar una relación significativa y positiva entre el comportamiento ético del vendedor y su percepción sobre el comportamiento ético de los vendedores de su empresa, de la competencia y los calificados como vendedores “de éxito” en general, formando todos ellos parte del grupo de referencia del vendedor.

Atendiendo a las publicaciones relacionadas con el comportamiento ético en el ámbito de la venta personal, Wotruba (1990) realiza el primer modelo explicativo (y quizás el más exhaustivo) sobre cómo los vendedores llegan a tomar las decisiones éticas (véase la figura 1). A diferencia de la propuesta de Ferrell y Gresham (1985), centrada en los aspectos que determinan la decisión ética del individuo, la investigación de Wotruba (1990) se basa en el proceso interno de decisión ética del vendedor.

Este proceso propuesto por Wotruba (1990) se compone de cuatro fases. En las dos primeras, el vendedor reconoce que la decisión que va a tomar puede

afectar los intereses, el bienestar o las expectativas de otros. A su vez, éste identifica las distintas alternativas, las personas afectadas en cada una de ellas y los resultados de cada alternativa para cada una de las personas implicadas.

Figura 1. El proceso de decisión ética en la venta personal.



Fuente: Adaptado de Wotruba (1990).

A continuación, en la tercera, el individuo decide cuál es la alternativa más correcta moralmente. En esta fase adquiere especial relevancia: (1) la elección de la teoría ética o filosofía moral –principalmente la deontología o la teleología– que guiará su comportamiento y (2) el grado de avance del vendedor en las etapas del desarrollo moral. La investigación empírica realizada por Goolsby y Hunt (1992) sobre una muestra de miembros de la AMA (Asociación Americana de Marketing), supone una confirmación empírica de esta teoría en el ámbito del marketing, ya que aquellos individuos que se encuentran en una etapa

superior en el desarrollo moral, son más proclives a tener actitudes y comportamientos responsables desde un punto de vista ético. En el siguiente estadio, el individuo valora cada alternativa ética basándose en su estructura de valores. Es decir, puede ocurrir que en la etapa precedente el individuo haya reconocido cuál es la mejor alternativa desde un punto de vista ético, pero su estructura de valores provoque que la intención que tenga no sea la de comportarse de esa forma ética. Las intenciones para comportarse éticamente sólo surgirán cuando en la persona predominen los valores morales sobre otros valores, tales como los económicos o los políticos (Wotruba, 1990).

En la cuarta y última fase, las intenciones se trasladan a acciones. En este orden de cosas, en numerosas ocasiones puede ocurrir que las intenciones éticas no se traduzcan finalmente en un comportamiento acorde. Por ejemplo, la presión de conseguir ventas a corto plazo puede crear un conflicto moral en el individuo para comportarse de una forma contraria a sus valores morales. En tal caso, “el comportamiento a corto plazo no es consistente con las intenciones y con los estándares éticos a largo plazo” (Wotruba, 1990, p. 34).

A pesar de que el orden lógico de las etapas del pensamiento ético es el descrito en las líneas anteriores, Wotruba (1990) advierte que puede existir cierta interacción entre las distintas etapas de forma no secuencial. De esta manera, es posible que la mejor alternativa moral determinada en la segunda etapa no sea del todo adecuada, por lo que el vendedor volverá a la primera etapa considerando un mayor número de posibilidades.

Tal y como se observa en la figura 1, de forma análoga al modelo propuesto por Ferrell y Gresham (1985), Wotruba (1990), de una manera más clarificadora, distingue entre los factores propios del individuo, y los factores situacionales que influyen en el proceso de decisión ética del vendedor. A su vez, los resultados a corto plazo de estas acciones se configuran como un determinante en los valores éticos del largo plazo del individuo a través del aprendizaje de las compensaciones y castigos obtenidos.

En las siguientes líneas vamos a prestar especial atención a la influencia de los factores situacionales y a los determinantes personales en el proceso de decisión ética del individuo.

*Factores situacionales:* dentro de estos determinantes distinguimos a su vez entre los referentes significativos o grupo de referencia del vendedor, las políticas de la empresa y la legislación y otras regulaciones. Respecto a los primeros, nos referimos principalmente a: los compañeros de trabajo, los supervisores o

jefes de ventas, los competidores, los clientes y la familia y amigos del vendedor. Especial significación tienen los superiores del vendedor. Su comportamiento claramente sirve de guía a los vendedores. Es decir, resulta más probable que los vendedores hagan lo que realmente hacen sus supervisores, antes de lo que éstos dicen que deberían hacer (Amyx et al., 2008).

En cuanto a la política de la empresa, veremos con posterioridad cómo las actividades propuestas por la dirección de ventas pueden afectar e influir en el comportamiento ético del vendedor. Por último, no sólo la legislación estatal, sino también determinadas regulaciones sectoriales influyen de manera determinante en el comportamiento ético del vendedor. Recordemos que para que un comportamiento sea ético debe cumplir con la legalidad, pero hay muchas actuaciones que aun siendo legales carecen de ética. Es decir, la ética en los negocios debería ir más allá de la legalidad.

*Determinantes personales:* por determinantes personales nos referimos a las características de los vendedores que pueden influir sobre sus intenciones y comportamientos éticos. En este sentido, se han realizado numerosas investigaciones que nos llevan a las siguientes conclusiones<sup>10</sup>:

- Las mujeres parecen ser más éticas en sus comportamientos que los hombres. Singhapakdi y Vitell (1991) encontraron que, entre el personal de ventas, las mujeres tienen una mayor predisposición a comportarse de forma ética. De forma similar, nuestra investigación ha demostrado que las mujeres tienen una mayor preocupación por ponerse en lugar del cliente y satisfacer sus necesidades (Román et al., 2005).
- Cuanto mayor es la experiencia y edad del vendedor menos probable es que se comporte de forma poco ética (Dubinsky et al., 1992). Esto obedece a que normalmente el personal de ventas inexperto está sujeto a una mayor presión en tanto que deben realizar un mayor número de visitas a “puerta fría” con la finalidad de conseguir los objetivos de venta. En una línea similar, los vendedores más jóvenes suelen ser más ambiciosos por lo que están sujetos a una mayor competitividad. En suma, cuanto menor es la experiencia y educación del vendedor más probable es que se comporte de forma no ética.

---

<sup>10</sup> No pretendemos describir todos los determinantes, sino los principales. Por ejemplo, existen otros determinantes personales tales como el nivel de *maquiavelismo* del vendedor.

- Cuanto mayor es la formación o nivel académico del vendedor menos probable es que se comporte de forma poco ética. Esto se debe a que la educación facilita el desarrollo moral del individuo y le permite analizar las situaciones desde múltiples puntos de vista, tal y como hemos comprobado en nuestras investigaciones (Román y Munuera, 2005).
- La filosofía moral del individuo, tal y como demuestra la investigación de Tansey et al. (1994), proporciona evidencia empírica sobre el efecto de los valores éticos en el comportamiento posterior del vendedor. Los autores emplean la clasificación de Forsyth (1980) sobre las filosofías morales del individuo, comentada anteriormente, y demuestran que la intención de comportarse de manera ética es significativamente mayor en los absolutistas que en los subjetivistas.

### 3.5. Mentir como comportamiento no ético en la venta

En el epígrafe anterior comprobábamos que mentir al cliente ya sea sobre las características del producto, la competencia u otros aspectos relativos a la venta constituye el comportamiento no ético más estudiado por los investigadores especialistas en este tema. De forma similar, cuando el vendedor no dice toda la verdad en torno a los aspectos de la operación, no es que esté mintiendo, sino que no está proporcionando toda la información relevante. De acuerdo con varios autores, este tipo de comportamiento puede considerarse como no ético (Honeycutt et al., 1995; Grisaffe y Jaramillo, 2007, Ramsey et al., 2007). Sin embargo, Strutton et al. (1997) defienden que los vendedores frecuentemente se enfrentan a situaciones de intercambio con los clientes en las que no es “funcional” ni necesario revelar toda la verdad. Incluso aquellos vendedores que sean muy éticos en su comportamiento deben sentirse frustrados al saber que no existe ninguna garantía de que las mentiras de los vendedores de la competencia jamás sean descubiertas. El comportamiento será o no ético, en función de las expectativas del cliente y de la reputación del vendedor y de su empresa.

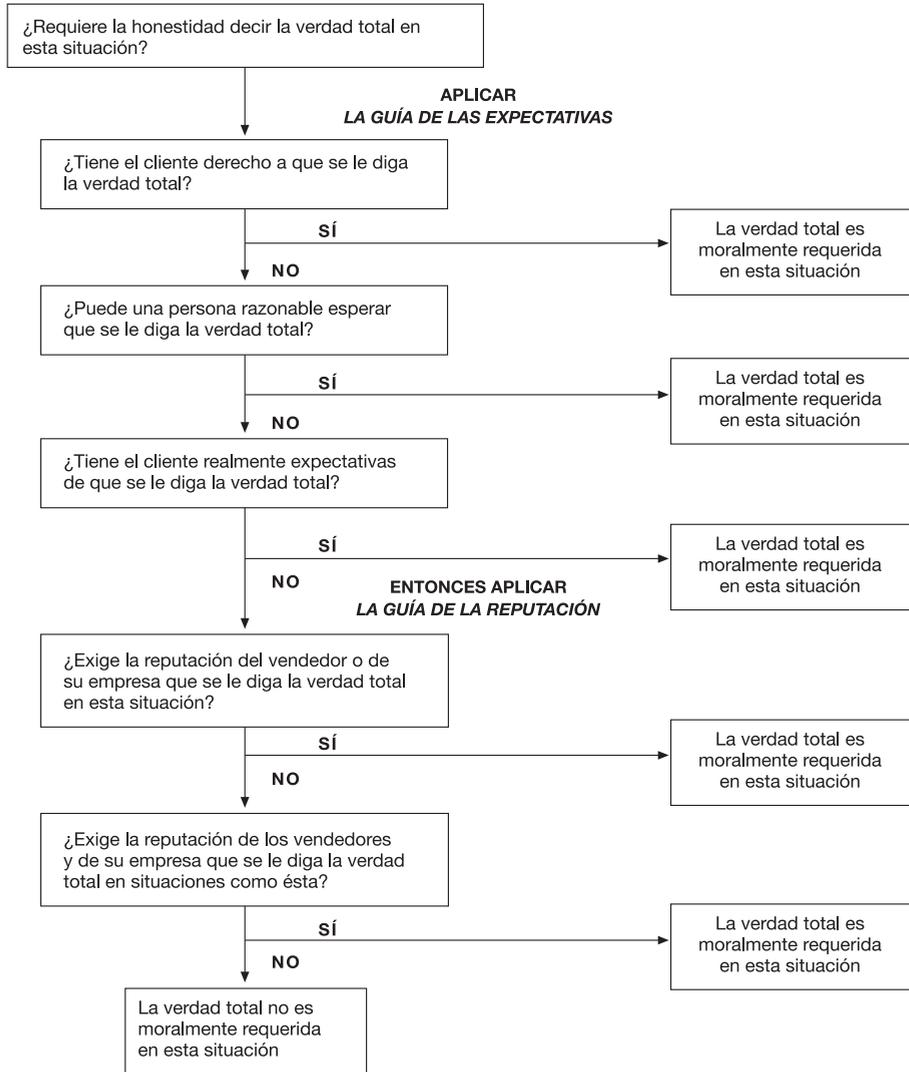
En concreto, la contribución de Strutton et al. (1997) radica en el hecho de considerar una serie de factores situacionales que moderan el grado en que una determinada actividad –no decir la verdad total– es ética o no. Para ello, primero el vendedor aplica la *guía de las expectativas del cliente* (véase la figura 2).

Aunque la inclusión del cliente en el proceso de decisión ética es llevada a cabo en los modelos revisados con anterioridad (Ferrell y Gresham, 1985; Wotruba, 1990), en este trabajo se le concede una especial relevancia. De esta forma, el vendedor desempeñará un comportamiento ético en la medida en que el cliente “tenga derecho a ello”, “sea algo esperado por una persona razonable” y “el cliente tenga efectivamente expectativas de ello”.

La principal aportación es que en la medida en que los vendedores y clientes varían en sus valores morales, los primeros deben de adaptar éstos a los valores de los segundos. Por ejemplo, los directores de compras, en el trabajo de Chonko (1982), se caracterizaron como altamente maquiavélicos, por lo que es más probable que su comportamiento sea menos ético, estando así justificado un menor nivel de ética en la actuación del vendedor. Asimismo, tal y como se observa en la Figura 2, en el supuesto de que las condiciones específicas del cliente no requieran que el vendedor se comporte de forma ética, entrará en juego la *guía de la reputación*. Por último, no decir la verdad total estará justificado desde un punto de vista ético, cuando la reputación del vendedor y su empresa en particular, y de los vendedores y las empresas del mercado, en general, no lo exijan.

En resumen, Strutton et al. (1997) introducen un interesante matiz en el ámbito de la ética en la venta personal al resaltar la idea de que lo que *está bien* respecto de lo que *está mal* depende de diversos factores.

Figura 2. Modelo de decisión para decir la verdad total en la venta personal.



Fuente: Adaptado de Strutton et al. (1997).



## LAS CONSECUENCIAS DE LLEVAR A CABO UN ENFOQUE ÉTICO EN LA VENTA

En nuestro país, las investigaciones que hemos realizado sobre diversas muestras de vendedores y de clientes (tanto en los mercados de consumo final, como en los mercados inter-organizacionales) evidencian las importantes consecuencias positivas que tienen los comportamientos éticos por parte del personal de ventas, tanto para las empresas, como para los vendedores que los llevan a cabo y, en última instancia, para los clientes que se relacionan con ellos. En concreto, nuestros resultados han demostrado que los comportamientos éticos de los vendedores y empleados que están en contacto directo con los clientes-compradores:

- Aumentan la satisfacción laboral, disminuyen el nivel de estrés del vendedor y se correlacionan positivamente con su rendimiento en ventas (Román y Munuera, 2005).
- Mejoran la satisfacción, confianza y compromiso de los clientes tanto hacia el vendedor (Román y Ruiz, 2005) como hacia la empresa que éste representa (Román, 2003; Martín y Román, 2008).
- Aumentan la probabilidad de que el cliente recomiende<sup>11</sup> favorablemente a amigos, familiares y conocidos la empresa que representa el vendedor (Fernández y Román, 2005 y 2009).

De forma similar, cuando hemos realizado estos estudios en el contexto de la venta de bienes y servicios a través de Internet (es decir, en un medio en el que no se produce el contacto personal entre comprador y vendedor), hemos

---

<sup>11</sup> Este término en inglés se corresponde con *word of mouth*. En español hay diversas traducciones, siendo una de las más comunes la de boca-a oído.

comprobado que las percepciones de los compradores sobre el grado ético de la *página web*, en términos de seguridad, privacidad, fiabilidad y honestidad, tienen importantes consecuencias positivas sobre la satisfacción, confianza y compromiso del comprador-consumidor hacia la *página web* (Román, 2007; Román y Cuestas, 2008).

## IMPLICACIONES PARA LAS EMPRESAS: CÓMO FOMENTAR LOS COMPORTAMIENTOS ÉTICOS DE LOS VENDEDORES

Habida cuenta de las importantes consecuencias positivas de las actuaciones éticas comentadas previamente, en este apartado describiremos las principales acciones, reflejadas en la figura 3, que puede llevar a cabo la dirección para promover los comportamientos éticos de sus vendedores, o lo que es lo mismo, para evitar que se comporten de forma no ética.

Figura 3. Políticas de la dirección de ventas para fomentar el comportamiento ético de los vendedores



Fuente: Elaboración propia.

- En primer lugar, sería conveniente que las políticas de la dirección influyan sobre las actitudes de los vendedores para desarrollar este comportamiento, ya que los valores morales pierden importancia si son impuestos por la dirección, pues es preciso que los vendedores se identifiquen con ellos y aprecien su utilidad para que efectivamente los pongan en práctica. Para modificar las actitudes de los vendedores es necesario que la dirección de la empresa, y en especial los encargados de la gestión del equipo de vendedores, sirvan de ejemplo con sus propios comportamientos, como pone de manifiesto el reciente trabajo de Mulki et al. (2009).
- Resulta imprescindible disponer de un código ético que sea compartido por todos los trabajadores de la empresa, y en especial los vendedores, donde se diferencie claramente lo que es ético de lo que no lo es. Debe tratarse de un texto comprensible por todos los miembros de la organización, tal y como se desprende del estudio de Amyx et al. (2008). Sin embargo, para algunas empresas el código ético es un elemento más de las relaciones públicas, siendo poco precisos, vacíos y carentes de sanciones específicas ante comportamientos no éticos. Es decir, no basta que la empresa tenga un código ético, sino que resulta imprescindible que la misma lo difunda entre todos sus empleados. De esta manera, de acuerdo con Strutton et al. (1997), el código ético debe ser suficientemente flexible para ser aplicado en las distintas situaciones a las que se enfrentan los vendedores.

Además del código ético de la empresa, el comportamiento ético del vendedor puede verse influenciado por la existencia de un código profesional aplicable a todos los vendedores de un mismo sector, como es el caso de la venta de seguros e inversiones o la venta de medicamentos. En esta misma línea, pero con un ámbito de aplicación mucho más general se encuentra la legislación vigente. Las leyes pueden cambiar con el tiempo y el lugar, provocando que el personal de ventas ajuste o considere sus decisiones éticas de acuerdo con las implicaciones legales.

- En la medida en que existen ciertos rasgos de personalidad y valores éticos que conducen a un comportamiento ético, la dirección también puede tenerlos en cuenta a la hora de reclutar y seleccionar a su personal de ventas. Por tanto, la selección supone contratar al vendedor cuyos valores morales se ajusten mejor a los de la empresa. Una vez el candidato ha sido contratado, la empresa deberá comunicarle los valores y creencias organizacionales a través del

proceso de socialización. Sin embargo, incluso aquella persona con valores morales adecuados puede no comportarse éticamente si las políticas de dirección son ambiguas en relación a los temas éticos.

- La formación debería proporcionar, además, los conocimientos precisos y adecuados sobre los productos tanto de la empresa como de la competencia. Respecto a los primeros es conveniente poner especial énfasis en las soluciones y los beneficios que reportan para el cliente y, en cuanto a los segundos, se debe incidir en que éstos se utilicen siempre de una manera profesional y no para criticar a la competencia de forma injustificada (Román, 2003). Nuestras investigaciones han demostrado el importante papel de la formación a la hora de modificar las actitudes, habilidades y posteriores comportamientos de los vendedores en sus interacciones con los clientes (Román et al., 2002a; Román y Ruiz, 2003).

Las actividades formativas también se fundamentarán en que el personal de ventas conozca cómo debe proceder en el supuesto de enfrentarse a una situación o dilema ético. Para ello, resulta conveniente que la dirección practique la formación a través de juegos de simulación que representen distintas situaciones de venta, y donde los vendedores desempeñen consecutivamente ambos roles, tanto el del cliente como el del vendedor. Estos ejercicios, a su vez, podrán complementarse con vídeos y con formación interactiva asistida por ordenador. Por último, es oportuno que el vendedor ponga en práctica los conocimientos aprendidos a través de la formación en el puesto de trabajo, ya que éste posibilita que los supervisores de ventas evalúen y revisen la capacidad del vendedor para actuar de forma ética, corrigiendo rápidamente los posibles errores cometidos (Román et al., 2002b). Asimismo, resulta fundamental que la empresa no sólo forme en aspectos éticos a los vendedores inexpertos, sino que esta formación debe ser periódica entre todo el personal de la empresa. La razón de ello estriba en el hecho de que los vendedores inexpertos tienden a fijarse e imitar lo que hacen los más expertos.

- Por parte de la dirección debe existir un compromiso claro y explícito para que el personal de ventas no se sienta presionado para la consecución de objetivos de venta a corto plazo y reconozca la importancia de actuar de forma ética, a través de políticas de supervisión y evaluación que no sólo consideren las ventas realizadas, sino también la forma en la que esas ventas se han conseguido. Se trata de aplicar un sistema de control basado tanto en resul-

tados, como en procesos (Román y Munuera, 2005). De forma similar, deben predominar en la empresa unos valores que antepongan la satisfacción de las necesidades de los clientes a la consecución de ventas a corto plazo a toda costa. Es decir, tal y como se deriva de nuestros trabajos (Román, 2001) resulta imprescindible que la empresa tenga una cultura de orientación al cliente diseminada en toda la organización. Esto obedece a que diversos estudiosos establecen que la extremada competitividad existente en la venta personal es una razón por la que algunos vendedores tienden a desviarse de las normas morales y el comportamiento ético. Asimismo, los resultados del trabajo de Schwepker y Good (2004) demuestran que cuando los directores de ventas perciben que la cuota de ventas es difícil de alcanzar, son más proclives a tolerar los comportamientos de venta no éticos de sus vendedores.

Lo que es lo mismo, a mayor presión por conseguir los objetivos organizacionales, mayor es la probabilidad de que el vendedor comprometa sus valores morales. Para ello, los directivos tienen que apoyar y supervisar las actividades realizadas por los vendedores así como evaluar diversos aspectos: actitud mostrada, esfuerzo realizado, las opiniones de los clientes sobre su comportamiento, y, también, los resultados obtenidos finalmente en términos de objetivos de venta.

- Además, la dirección deberá desarrollar un paquete retributivo que motive al personal de ventas a ser justo y actuar con responsabilidad social y profesional. Esto obedece a que, en palabras de Bellizzi y Hite (1989, p. 45), expertos de reconocido prestigio en estos temas, “el problema central del comportamiento ético estriba en el sistema tradicional de remuneración de los vendedores y sus supervisores basado principalmente en los objetivos de ventas a corto plazo”. Por consiguiente, como ponemos de manifiesto en uno de nuestros trabajos (Román y Munuera, 2005) el sueldo debe tener un componente fijo y otro variable, ligado este último no sólo a la consecución de objetivos de venta, sino también a otros aspectos que consideren la *calidad* de las ventas realizadas, tales como la rentabilidad de las mismas e incluso el nivel de satisfacción de los clientes. Asimismo, la remuneración del vendedor se podrá complementar con otros incentivos, como por ejemplo las primas por compras de repetición o incluso por las ventas cruzadas a un mismo cliente. Este aspecto es especialmente relevante, pues se trata de

que los vendedores obtengan satisfacción por hacer su trabajo y no exclusivamente por obtener unos resultados; esto es, que estén motivados no sólo extrínsecamente, sino también intrínsecamente. Sin embargo, también es posible utilizar los sistemas de remuneración basados en los resultados para que el personal de ventas lleve a cabo un comportamiento ético. Así, la dirección puede asignar a cada vendedor un número máximo de quejas de los clientes ante comportamientos que pueden calificarse como no éticos por parte del personal de ventas. De esta manera, aquellos agentes que no hayan excedido el número máximo de quejas recibirán una recompensa.

- Por último, el clima ético organizacional también es una variable que puede influir en la presión que soporta el vendedor. Ésta engloba las percepciones del individuo sobre los valores y comportamientos éticos defendidos por los miembros de la organización. Cuando el clima defiende los valores y comportamientos éticos, es de esperar que estos comportamientos se produzcan. Para Schwepker et al. (1997, p. 100), el clima ético “es posiblemente el instrumento más efectivo que la dirección puede emplear para conseguir que el personal de ventas se comporte éticamente [...] implementando los códigos éticos y las políticas relativas al comportamiento ético, así como remunerando el comportamiento ético y penalizando el no ético”. Es decir, todas las acciones que proyecta la empresa, desde tener un código ético hasta la forma de evaluar, tienen el objetivo de conseguir que los vendedores se comporten de forma ética y se les pueda considerar como integrantes del clima ético.



## CONCLUSIÓN FINAL Y ALGUNAS REFLEXIONES DE UN “JOVEN” INVESTIGADOR

En primer lugar, en la actualidad hay que considerar una serie de factores, como la competitividad, la crisis económica, los rápidos y vertiginosos cambios que se vienen experimentando con las nuevas tecnologías, la globalización de la economía, la creciente preparación y formación de los consumidores, entre otros, que obligan a las empresas a diferenciar su oferta. En este contexto, un enfoque ético de los vendedores (que representan la principal referencia de la empresa para el comprador) no es únicamente un requisito impuesto por la moralidad, sino que supone una diferenciación en la comercialización de sus bienes y servicios. En concreto, se trata de un enfoque profesional en el que se parte del entendimiento y la comprensión de las necesidades del cliente para conseguir unas ventas y beneficios sostenidos en el largo plazo.

En segundo lugar, la oportunidad de comportarse de manera no ética es mayor en el ámbito del marketing respecto a otras funciones de la empresa, debido a su mayor contacto con el mercado. Sin duda, dentro del marketing, es la función de la venta personal (los vendedores) la que mantiene una relación más cercana con el mercado (los compradores). La carencia de un comportamiento ético por parte de la fuerza de ventas puede conducir no sólo a la pérdida definitiva de los clientes y claro desgaste de la reputación de la empresa, sino también a demandas judiciales. Es decir, no nos engañemos, la “renovada” conciencia ética del mundo de los negocios se apoya en la tesis de que la falta de ética puede provocar importantes pérdidas a las empresas.

En tercer lugar, resulta de gran interés continuar con la realización de investigaciones rigurosas que demuestren las ventajas que para las empresas tiene actuar de forma ética en su trato con los consumidores/compradores, y a su vez que especifiquen cómo se pueden fomentar dichos comportamientos. El impulso de las actuaciones éticas de los comerciales, orientadas a la satisfac-

ción de las necesidades del comprador, permitirá mejorar la todavía maltrecha imagen social de esta profesión.

Un inciso a modo de explicación. La elaboración de este documento, realizado con una enorme satisfacción y alegría, me ha permitido exponer las líneas básicas de mi investigación a lo largo de estos años de una manera relajada, pues no he tenido la presión a la que está sometido cualquier investigador que pretenda publicar sus resultados en revistas científicas. Es un escrito que posee un carácter totalmente autobiográfico de lo que ha sido mi trayectoria, por lo tanto sin el temor a que exista la posterior “tijera” o la revisión de los conceptos presentados. Por ello, por primera vez siento ese espíritu de libre creación y me he aventurado con unas reflexiones que establecen una relación entre el tema prioritario de mi investigación y la labor que realizo como investigador. No pretendo con ello plantear una tesis, se trata de la modesta opinión (siempre constructiva) de un joven investigador profesor de la Universidad de Murcia:

- *Sobre la similitud entre un buen investigador y un buen vendedor.* Este comentario está dirigido especialmente a los jóvenes investigadores. Es decir, aquellos que se encuentran finalizando su tesis doctoral o la acaban de defender, y buscan imperiosamente publicar sus hallazgos. El mensaje es el siguiente, al igual que en la venta, para tener éxito en la investigación y en su difusión posterior hay que ser tenaz y persistente y no decaer ante los fracasos (entiéndase artículos rechazados y no publicados). Me permito la comparación entre ambas situaciones. En lo que concierne al vendedor, éste debe realizar diversas actividades, entre ellas: búsqueda de compradores potenciales; estudio pormenorizado de la situación y características del cliente; preparación de la visita de ventas; presentación del producto, manejo de objeciones, etc., todo ello encaminado a conseguir el resultado deseado, es decir, el cierre de la venta (y también la satisfacción del cliente). El vendedor deberá visitar a muchos clientes potenciales<sup>12</sup> para lograr una venta y no siempre tendrá éxito. Sólo entonces, en el caso de conseguirla, su trabajo tendrá un reconocimiento expreso. En lo que respecta al investigador, éste también debe realizar diversas actividades, muchas de ellas en

---

12 El multimillonario Richard DeVos (co-fundador de la multinacional Amway), que empezó como “simple” vendedor, relata cómo en sus inicios debía visitar, de entre cuatro a doce clientes potenciales para conseguir cerrar una venta.

solitario: plantear el objeto de estudio, observar la realidad, confeccionar cuestionarios, recoger información cualitativa y cuantitativa, analizar los datos recogidos, redactar los resultados hallados, etc.; actividades que tendrán una proyección para la sociedad sólo cuando se logren publicar en revistas científicas u otros formatos. En ambos casos, tanto en el ámbito de la venta como de la investigación, el buen vendedor deberá corregir sus errores ante las negativas de los posibles compradores: estudiar mejor sus necesidades y circunstancias, explicar más acertadamente el producto o incluso hacer una detallada prospección y dirigirse, por lo tanto, a consumidores realmente interesados en el producto. Por su parte, el buen investigador deberá mejorar sus artículos: intentando, en la medida de lo posible, construir sobre la base de las críticas de los revisores que han rechazado su escrito, y sólo entonces enviar el artículo a otras revistas que puedan estar más interesadas. En suma, en ambos casos es imprescindible ser paciente, perseverante y corregir, en la medida de lo posible, los errores cometidos.

- *Sobre la colaboración imprescindible entre las empresas y los investigadores académicos.* La investigación académica que realizamos en el ámbito de las ciencias de la empresa tiene importantes implicaciones y aplicaciones para la sociedad, en general, y para el tejido empresarial, en particular. No obstante, la validez y significación de dichos estudios se ve en gran medida condicionada por los recursos con los que cuenta/n el/los investigador/es. Se trata de estudios complejos, que se realizan en diversas fases y necesitan, en muchas ocasiones, no sólo de importantes dotaciones económicas, sino también del apoyo de las empresas para, entre otras cosas, facilitar información sobre sus actividades. Ambos, empresarios e investigadores, debemos entender que sólo mediante el esfuerzo conjunto será posible que la investigación sea no sólo de mayor calidad científica (mayores muestras, información más relevante y actualizada, etc.), sino también aplicada y útil para las empresas<sup>13</sup>. En este sentido, debo resaltar la inicia-

---

13 En muchas universidades norteamericanas existe una importante colaboración entre empresa y universidad, mediante la cual los departamentos cuentan con significativas ayudas económicas para realizar sus investigaciones. Por ejemplo, en mi estancia en la Universidad de Arizona, la Catedrática y Jefa de Departamento por entonces, Dawn Iacobucci, ostentaba el cargo de “Cocacola Professor”, que le permitía disponer de fondos económicos anuales aportados por Coca-Cola para investigar.

tiva de Cajamurcia, que desde hace más de una década y anualmente a través de la Cátedra Cajamurcia, facilita recursos económicos para ser destinados a la investigación en los departamentos de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Murcia.

- *Sobre la concepción social del profesor universitario y sobre cómo incentivar su rendimiento científico.* Al finalizar el curso académico frecuentemente los profesores universitarios debemos enfrentarnos a comentarios en los que se manifiesta la generosa etapa estival que se nos avecina, sin tener mayor responsabilidad que la de disfrutar del tiempo libre: *¡Qué! ¿De vacaciones hasta octubre? ¿No? ¡Anda que no vivís bien los profesores universitarios!* Sí, es cierto, no lo podemos, ni debemos negar: tenemos una posición privilegiada, pues nuestra tarea docente ha finalizado. Sin embargo, el problema reside en que la sociedad en general desconoce que parte de nuestro trabajo, además de la docencia, es la investigación, y que ésta se puede llevar a cabo sólo si se dispone de suficiente tiempo y sosiego. Cuando se intenta dar alguna explicación al respecto surgen nuevas preguntas, como por ejemplo: *¿Y por qué lo haces? ¿Es que te pagan más dinero?...* Es cierto que el personal investigador puede obtener un incremento salarial, principalmente a través de sexenios que se conceden *cada seis años* (una exigua cantidad económica mensual y no siempre los sexenios son evaluados positivamente<sup>14</sup>). Esto contrasta con la situación existente en muchas universidades norteamericanas donde el profesor, una vez finalizado el curso académico, acuerda con el jefe de departamento cuáles han de ser sus incentivos económicos y subidas salariales en función a la producción científica. No es que defienda este modelo extremo, se trata de entornos y situaciones completamente distintos, pero sí animo a la Universidad pública española, y a la murciana en particular, a que motive y desarrolle contundentemente la producción científica, sobre todo entre los profesores que ya disponen de una plaza “en propiedad”, como

---

14 Una de las limitaciones que presenta este sistema de evaluación es que o bien se aprueba al “candidato” por haber efectuado una labor investigadora “digna” o “relevante” en el sexenio considerado o bien se le suspende por no haber realizado en absoluto labor tal, es decir, no existe término medio alguno.

estímulo y para evitar así el posible “letargo intelectual”. Resulta muy interesante, y espero que continúe en esta línea, la iniciativa de la Universidad de Murcia de reducir los créditos lectivos a aquellos profesores que atesoran, entre otros, méritos investigadores. También, halagar y agradecer enormemente la iniciativa de la Fundación Séneca, con la convocatoria anual de este importante premio de Joven Investigador.



## AGRADECIMIENTOS

Mis méritos académicos y, por ende, la concesión de este importante premio, habría sido inviable sin la ayuda y asistencia de diversas instituciones y personas. Respecto a las primeras, debo resaltar el soporte y el apoyo prestado por la Universidad de Murcia, la Facultad de Economía y Empresa, y muy especialmente por el Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, al que tengo el orgullo de pertenecer y compartir una filosofía de trabajo. También quiero resaltar la ayuda económica prestada tanto por la Fundación Séneca como por Cajamurcia (a través de la Cátedra Cajamurcia), que financiaron parte de mi estancia postdoctoral en Estados Unidos.

Especial mención merecen mis directores de tesis, los Catedráticos de Universidad José Luis Munuera y Salvador Ruiz, por haberme guiado sabiamente en las primeras etapas investigadoras. A Estela Fernández y a Pedro Juan Martín, por haberse dejado guiar, en este caso, para que yo, un joven doctor, dirigiera sus tesis doctorales. Y a mis “pericos” (Pedro Jesús Cuestas y Pedro Fenollar), por estar siempre a mi lado: los días buenos, los regulares y, sobre todo, los malos.

A Dawn Iacobucci, quien a pesar de la distancia y diferencia horaria, siempre ha respondido a mis dudas e inquietudes con suma celeridad y eficiencia desde que tuve la oportunidad de conocerla hace más de siete años en la Universidad de Arizona. También a Andy Sotiriou, quien con cierta frecuencia, revisa paciente y diligentemente mis escritos en inglés. A mi tía Encarna Nicolás, por haber sido el modelo a seguir como comprometida investigadora y profesora universitaria.

¡Cómo iba a olvidarme de mis padres! Uno sólo es capaz de entender su esfuerzo, dedicación y sacrificio cuando en la vida debe ejercer el mismo rol. ¡Gracias mamá por haberme enseñado desde muy pequeño la importancia de

ser responsable, perseverante y trabajador! Ojalá podamos transmitirles estos valores a Jorge y a Lucía...

A mis amigos de siempre (ellos saben quiénes son y no he de nombrarlos), y a mi hermana Sol, por haberles fallado en diversas ocasiones y aún así seguir a mi lado. A María, cuya relación comenzamos al tiempo que lo hacía mi aventura como Profesor Ayudante, y desde entonces siempre ha estado junto a mí “lidiando” con los diversos “obstáculos” característicos de toda carrera académica (primero los cursos de doctorado, luego la tesis, la estancia post-doctoral, las revisiones de los artículos, la dirección de trabajos de investigación, etc.). Además, siendo ella una ejemplar comercial, las conversaciones que mantenemos en torno al apasionante mundo de la venta siempre me enriquecen.

Por último, quisiera recordar a mis queridísimas y muy añoradas abuela y bisabuela, ambas Isabel de nombre, quienes habrían estado ORGULLOSÍSIMAS por la concesión de este importante premio. Si bien, tengo la fortuna de saber que mi abuela Ana María lo está.

“Es de bien nacido, ser agradecido”, como dice el refrán popular, por ello, a todos: mi más sincera y afectuosa gratitud.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRATT, R., BENDIXEN, M., DROP, K. (1999), "Ethical Perceptions of South African Retailers: Management and Sales Personnel", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 27 (2), pp. 91-104.
- AMYX, D., BHUIAN, S., SHARMA, D., LOVELAND, K.E. (2008), "Salesperson Corporate Ethical Values (SCEV) Scale: Development and Assessment among Salespeople", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 28 (4), pp. 387-401.
- AZORÍN, A., SELLERS, R. (1999), "Motivación de la fuerza de ventas industrial: el efecto de las características personales sobre la preferencia por las recompensas alternativas", *Revista Europea de Economía y Dirección de Empresas*, Vol. 8 (4), pp. 149-160.
- BALDAUF, A., CRAVENS, D.W. (1999), "Improving the Effectiveness of Field Sales Organizations. A European Perspective", *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, pp. 63-72.
- BALDWIN, M. (1992), "Hero as Salesman: Salesman as Hero: The Heroic Art of Representation", *Journal of Popular Culture*, 26, pp. 121-133.
- BARTELS, R. (1967), "A Model for Ethics in Marketing", *Journal of Marketing*, (January), pp. 20-26.
- BELLIZZI, J.A., HITE, R.E. (1989), "Supervising Unethical Salesforce Behavior", *Journal of Marketing*, Vol. 53 (April), pp. 36-47.
- BOEDECKER, K.A., MORGAN, F.W., STOLTMAN, J.J. (1991), "Legal Dimensions of Salesperson's Statements: A Review and Managerial Suggestions", *Journal of Marketing*, Vol. 55 (1), pp. 70-80.
- BURSK, E.C. (1947), "Low-Pressure Selling", *Harvard Business Review*, Vol. 25, pp. 227-242.
- CALVO, A., VARELA, J.A. (1995), "La retribución de los equipos de ventas", *Revista Europea de Economía y Dirección de Empresas*, Vol. 4, pp. 141-149.
- CARTER, R.E., DIXON, A.L., MONCRIEF, W.C. (2008), "The complexities of sales and sales management research: a historical analysis from 1990 to 2005", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 28 (4), pp. 403-419.
- CHONKO, L.B. (1982), "Are Purchasing Managers Machiavellian", *Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 18 (Winter), pp. 15-20.
- CHONKO, L.B., BURNETT, J.J. (1983), "Measuring the Importance of Ethical Situations as a Source of Role Conflict: A Survey of Salespeople, Sales Managers, and Sales Support Personnel", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 3, pp. 41-47.
- CHONKO, L.B., TANNER, J.F. Jr., WEEKS, W. (1996), "Ethics in Salesperson Decision Making: A Synthesis of Research Approaches and an Extension of the Scenario Method", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 16 (Winter), pp. 35-52.
- DUBINSKY, A.J., JOLSON, M.A., MICHAELS, R.E., KOTABE, M., LIM, C.U. (1992), "Ethical Perceptions of Field Sales Personnel: An Empirical Assessment", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 12 No. 4, pp. 9-21.

- DUBINSKY, A.J., JOLSON, M.A., KOTABE, M., LIM, C.U. (1991), "A Cross National Investigation of Industrial Salespeople's Ethical Perceptions", *Journal of International Business Studies* (Fourth Quarter), pp. 651-670.
- DUNFEE, T.W., SMITH, N.C., ROSS, W.T. (1999), "Social Contracts and Marketing Ethics", *Journal of Marketing*, Vol. 63 (3), pp. 14-32.
- ENIS, B.M. (1980), "Invited Essay JPSSM: New Forum for Research in Marketing's Most Pervasive Field", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 1 (1), pp. 6-10.
- FERNÁNDEZ, E., ROMÁN, S. (2009), "The Influence of Social Regard on the Customer Service Firm-Relationship: The Moderating Role of Length of Relationship", *Journal of Business & Psychology* (en prensa).
- FERNÁNDEZ, E., ROMÁN, S. (2005), "Organizational Citizenship Behaviour from the Service Customers' Perspective: A Scale Development and Validation", *International Journal of Market Research*, Vol. 47 (3), pp. 317-336.
- FERRELL, O.C., GRESHAM, L.G. (1985), "A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 49 (3), pp. 87-96.
- FORSYTH, D.R. (1992), "Judging the Morality of Business Practices: The Influence of Personal Moral Philosophies", *Journal of Business Ethics*, Vol. 11 (5/6), pp. 461-470.
- FORSYTH, D.R., NYE, J.L., KELLEY, K. (1988), "Idealism, Relativism and the Ethics of Caring", *Journal of Psychology*, Vol. 122 (September), pp. 243-248.
- FORSYTH, D.R. (1980), "A Taxonomy of Ethical Ideologies", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 39 (1), pp. 175-184.
- GOOLSBY, J.R., HUNT, S.D. (1992), "Cognitive Moral Development and Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 56 (1), pp. 55-68.
- GRISAFFE, D.B., JARAMILLO, F. (2007), "Toward Higher Levels of Ethics: Preliminary Evidence of Positive Outcomes", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 27 (4), pp. 355-371.
- GUNDLACH, G.T., MURPHY, P.E. (1993), "Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges", *Journal of Marketing*, Vol. 57 (October), pp. 35-46.
- HAWES, J., RICH, A.K., WIDMIER, S.M., (2004), "Assessing The Development of The Sales Profession" *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 24 (1), pp. 27-34.
- HOFFMAN, K.D., HOWE, V., HARDIGREE, D.W. (1991), "Ethical Dilemmas Faced in the Selling of Complex Services: Significant Others and Competitive Pressures", *Journal of Personal Selling & Sales Management* Vol. 11 (Fall), pp. 13-25.
- HONEYCUTT, E.D., SIGUAW, J.A., HUNT, T.G. (1995), "Business Ethics and Job- Related Constructs: A Cross- Cultural Comparison of Automotive Salespeople", *Journal of Business Ethics*, Vol. 14, pp. 235-248.
- HONEYCUTT, E.D., SIGUAW, J.A., HUNT, T.G. (1995), "Business Ethics and Job- Related Constructs: A Cross- Cultural Comparison of Automotive Salespeople", *Journal of Business Ethics*, Vol. 14, pp. 235-248.
- HOWE, V., HOFFMAN, K.D., HARDIGREE, D. (1994), "The Relationship between Ethical and Customer-Oriented Service Provider Behaviors", *Journal of Business Ethics* Vol. 13 (July), pp. 497-506.
- HUNT, S.D., VITELL, S.J. (1986), "A General Theory of Marketing Ethics", *Journal of Macromarketing*, Vol. 6 (Spring), pp. 5-16.
- INGRAM, R., SKINNER, S.J., TAYLOR, V.A. (2005) "Consumers' Evaluations of Unethical Marketing Behaviors: The Role of Customer Commitment", *Journal of Business Ethics* 62, pp. 237-252.
- KANT, I. (1959), *Foundations of the Metaphysics of Morals*, Beck.
- KÜSTER, I., ROMÁN, S. (2006), *Venta personal y dirección de ventas: la fidelización del cliente*, Thomson-Parainfo. Madrid.
- LAGACE, R.R., DAHLSTROM, R., GASSENHEIMER, J.B. (1991), "The Relevance of Ethical Salesperson Behavior on Relationship Quality: The Pharmaceutical Industry", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 11 (Fall), pp: 39-47.

- LEVY, M., DUBINSKY, A.J. (1983), "Identifying and Addressing Retail Salespeople's Ethical Problems: A Method or Application", *Journal of Retailing*, Vol. 39, pp. 46-66.
- MANNING, G.L., REECE, B.L. (2004), *Selling today: Creating customer value*. Prentice Hall, New Jersey.
- MARSHALL, G.W., MICHAELS, R.E. (2001), "Research in Selling and Sales Management in the Next Millennium: An agenda from the AMA Faculty Consortium", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 21 (1), pp. 15-17.
- MARTÍN, P., ROMÁN, S., (2008), "Influencia de la actuación del vendedor en las variables relacionales entre empresas", *Libro de ponencias del XX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing* (Gran Canaria).
- MARTÍNEZ, E. NARANJO, I., POLO, Y. (1997), "Remuneración de la fuerza de ventas: un análisis empírico desde la perspectiva de agencia", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol. 1 (septiembre), pp. 73-93.
- MASON, J.L. (1965), "The low prestige of personal selling", *Journal of Marketing*, 29, 7-10.
- MONCRIEF, W.C., MARSHALL, G.W. (2005), "The evolution of the seven steps of selling", *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, pp. 13-22.
- MULKI, J.P., JARAMILLO, J., LOCANDER, W. (2009), "Critical role of leadership on ethical climate and salesperson behaviors", *Journal of Business Ethics*, 86, pp. 125-141.
- OLSHAVSKY, R.W. (1973), "Customer-Salesman Interaction in Appliance Retailing", *Journal of Marketing Research*, Vol. 10 (May), pp. 208-212.
- PIERCY, N.F., CRAVENS, D.W., LANE, N. (2001), "Sales Manager Behavior Control Strategy and Its Consequences: The Impact of Gender Differences", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 21 (Winter), pp. 39-51.
- PLOUFFE, C.R., WILLIAMS, B.C., WACHNER, T. (2008), "Navigating Difficult Waters: Publishing Trends and Scholarship in Sales Research" *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 28 (1), pp. 79-92.
- RAMSEY, R.P., MARSHALL, G.W., JOHNSTON, M.W., DEETER-SCHMELZ, D.R. (2007), "Ethical Ideologies and Older Consumer Perceptions of Unethical Sales Tactics", *Journal of Business Ethics* 70, 191-207.
- REIDENBACH, R.E., ROBIN, D.P., DAWSON, L. (1991), "An Application and Extension of a Multidimensional Ethics Scale to Selected Marketing Practices and Marketing Groups", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 19 (2), pp. 83-92.
- REIDENBACH, R.E., ROBIN, D.P., DAWSON, L. (1991), "An Application and Extension of a Multidimensional Ethics Scale to Selected Marketing Practices and Marketing Groups", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 19 (2), pp. 83-92.
- ROBERTSON, B., DIXON, A.L., CURRY, D. (2006), "An Agenda for Selling and Sales Management Research: Using the Financial Industry's Forward Thinkers for Insight", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 26 (3), pp. 293-303.
- ROMÁN, S. (2001), "Antecedentes y consecuencias de la venta orientada al cliente". Universidad de Murcia. Tesis doctoral no publicada.
- ROMÁN, S. (2003), "The Impact of Ethical Sales Behaviour on Customer Satisfaction, Trust and Loyalty to the Company: An Empirical Study in the Financial Services Industry", *Journal of Marketing Management*, 19, pp. 915-939.
- ROMÁN, S., (2005), "Conceptualization, Implementation, Benefits and Limitations of Relationship Selling", *Esic-Market Revista Internacional de Economía y Empresa*, 121, pp. 169-192.
- ROMÁN, S. (2007), "The Ethics of Online Retailing: A Scale Development and Validation from the Consumers' Perspective", *Journal of Business Ethics*, 72, pp. 131-148.
- ROMÁN, S., RUIZ, S. (2003), "A Comparative Analysis of Sales Training in Europe. Implications for International Sales Negotiations", *International Marketing Review*, Vol. 20 (3), pp. 304-327.
- ROMÁN, S., MUNUERA, J.L. (2005), "Determinants and Consequences of Ethical Behaviour: An Empirical Study on Salespeople", *European Journal of Marketing*, Vol. 39, n° 5/6, pp. 473-495.

- ROMÁN, S., RUIZ, S. (2005), "Relationship Outcomes of Perceived Ethical Sales behavior: the Customer's Perspectives", *Journal Business Research*, 58, pp. 439-445.
- ROMÁN, S., CUESTAS P.J. (2008), "The Perceptions of Consumers Regarding Online Retailers' Ethics and Their Relationship with Consumers' General Internet Expertise and Word of Mouth: A Preliminary Analysis", *Journal of Business Ethics*, 83, pp. 641-656.
- ROMÁN, S., MARTÍN, P. (2008), "Changes in Sales Call Frequency: A Longitudinal Examination of the Consequences in the Supplier-Customer Relationship", *Industrial Marketing Management*, Vol. 37(5), pp. 554-564.
- ROMÁN, S., IACOBUCCI, D. (2010), "Antecedents and Consequences of Adaptive Selling Confidence and Behavior: A Dyalic Analysis of Salespeople and Their Customers", *Journal of the Academy of Marketing Science* (en prensa).
- ROMÁN, S., RUIZ, S., MUNUERA, J.L. (2002a), "Sales Training Effects on Salespeople Activity", *European Journal of Marketing*, Vol. 6 (11/12), pp. 1344-1366.
- ROMÁN, S., RUIZ, S., MUNUERA, J.L. (2002b), "Efectos de la formación y la intensidad competitiva sobre el rendimiento y la efectividad de la fuerza de ventas: un estudio empírico a nivel europeo", *Revista Europea de Economía y Dirección de Empresas*, Vol. 11 (1), pp. 183-196.
- ROMÁN, S., RUIZ, S., MUNUERA, J.L. (2005), "The Influence of The Compensation System and Personal Variables on a Salesperson's Effective Listening Behaviour", *Journal of Marketing Management*, Vol. 21, pp. 205-230.
- SAXE, R., WEITZ, B.A. (1982), "The SOCO Scale: A Measure of Customer Orientation of Salespeople", *Journal of Marketing Research*, Vol. 19 (August), pp. 343-51.
- SCHWEPKER, C.H., FERRELL, OC., INGRAM, T. (1997), "The Influence of Ethical Climate and Ethical Conflict on Role Stress in the Sales Force", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25 (Spring), pp. 99-108.
- SCHWEPKER, C.H., GOOD, D.J. (1999), "The Impact of Sales Quotas on Moral Judgement in the Financial Services Industry", *Journal of Services Marketing*, Vol. 13 (1), pp. 38-58.
- SCHWEPKER, C.H., GOOD, D.J. (1999), "The Impact of Sales Quotas on Moral Judgement in the Financial Services Industry", *Journal of Services Marketing*, Vol. 13 (1), pp. 38-58.
- SCHWEPKER, C.H., GOOD, D.J. (2004), "Marketing Control and Salesforce Customer Orientation", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 24, 3, pp. 167-179.
- SINGHAPAKDI, A., VITELL, S.J. (1991), "Analysing the Ethical Decision Making of Sales Professionals", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 11, pp. 1-12.
- SINGHAPAKDI, A., VITELL, S.J., FRANKE, G.R. (1999), "Antecedents, Consequences, and Mediating Effects of Perceived Moral Intensity and Personal Moral Philosophies", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27 (1), pp. 19-36.
- SOLOMON, R. (1991), "Business ethics," in Peter Singer, ed., *A Companion to Ethics*, Malden, MA: Blackwell, pp. 354-365.
- STRONG, E.K. Jr. (1925), "Theories of Selling", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 9 (Jan), pp. 75-86.
- STRUTTON, D., HAMILTON, J. BROOKE III, LUMPKIN, J. (1997), "An Essay on When to Fully Disclose in Sales Relationships: Applying Two Practical Guidelines for Addressing Truth-Telling Problems", *Journal of Business Ethics*, Vol. 16 (5 April) pp. 545-560.
- TANSEY, R., BROWN, G., HYMAN, M.R., DAWSON, L.E. Jr. (1994), "Personal Moral Philosophies and the Moral Judgements of Salespeople", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 14 (Winter), pp. 59-75.
- TSALIKIS, J., FRITZSCHE, D.J. (1989), "Business Ethics: A Literature Review with a Focus on Marketing Ethics", *Journal of Business Ethics*, Vol. 8, pp. 695-743.
- VERBEKE, W., OUWERKERK, C., PEELEN, E. (1996), "Exploring the Contextual and Individual Factors on Ethical Decision Making of Salespeople", *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, pp. 1175-1187.
- WALKER, O.C., CHURCHILL, G.A. Jr., FORD, N.M. (1975), "Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research", *Journal of Marketing Research*, Vol. 14 (May), pp. 156-168.

- WEBSTER, F.E. Jr (1968), "Interpersonal Communication and Salesman Effectiveness", *Journal of Marketing*, Vol. 32 (July), pp. 7-13.
- WEITZ, B.A., CASTLEBERRY S.B., TANNER, J.F. Jr. (2004). *Selling: Building Partnerships*. (5<sup>th</sup> Ed.). NY: Irwin/McGraw Hill.
- WILLET, R.P., PENNINGTON, A.L. (1966), "Customer and Salesman: The Anatomy of Choice and Influence in a Retail Setting" en *Science, Technology and Marketing*, R.M. Hass, ed. Chicago: American Marketing Association.
- WOTRUBA, T. (1990), "A Comprehensive Framework for the Analysis of Ethical Behavior, with a Focus on Sales Organisations", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 10 (Spring), pp. 29-42.

