

INFLUENCIA DE LA PERCEPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO ÉTICO DE LOS DIRECTIVOS DE VENTAS EN LAS ACTUACIONES DE LOS VENDEDORES

Martín Castejón, Pedro Juan; De La Flor Juárez, Sandra; Sánchez Rodríguez, Cristian.

Universidad de Murcia.

RESUMEN

En el presente trabajo se analiza la importancia de las percepciones que los vendedores tienen sobre el comportamiento de sus superiores y hasta qué punto esto influencia en su forma de actuación. Para ello, se estudia la manera en la que repercuten ciertos factores personales como el nivel de estudios y tipo de contrato del vendedor, al igual que determinadas variables situacionales como el tamaño del equipo de ventas. Los resultados muestran como la forma en la que los vendedores perciben a sus superiores influye en sus actuaciones éticas frente al cliente. Además, se halla que los vendedores con formación universitaria y contrato indefinido presentan mayores niveles éticos que sus compañeros. Asimismo, los resultados sugieren que los equipos compuestos por más de diez vendedores son los que peor conducta ética presentan.

Palabras clave:

Comportamiento ético, directivos de ventas, vendedores.

1. Introducción

En el marco actual en el que se encuentran las empresas españolas, la clave para la supervivencia exige un aumento de la excelencia de las organizaciones. Además, la prevalencia de escándalos empresariales se ha incrementado con el paso de los años, lo que lleva a las empresas a centrarse en las políticas éticas corporativas y en especial en las prácticas de los líderes (Riivari y Lamsa, 2014). Por ello la ética empresarial desempeña un papel imprescindible ya que las cuestiones éticas aparecen en casi todas las funciones de la organización. No obstante, en el ámbito de la fuerza de ventas es de especial relevancia, pues se enfrentan continuamente a una toma de decisiones éticas, debido a su relación más cercana con el mercado. Ya que, sus acciones generan un efecto inmediato en la empresa, no solo en la cifra de ventas sino en otros indicadores subjetivos como la satisfacción, confianza y lealtad del cliente (Román y Iacobucci, 2009). Así pues, este entorno de ventas competitivo, junto con las crecientes exigencias de los clientes, hacen que la presión para producir resultados pueda explicar por qué algunos vendedores caen en la tentación de llevar a cabo conductas poco éticas, o al menos situarse en los límites éticos cuando interactúan con los clientes.

Por ello, todo contacto de éste con el comprador debe ser considerado como un “momento de la verdad” (Revilla, 2004). Esto se debe a que las empresas, cada vez dan mayor importancia a la credibilidad y la confianza ante sus clientes y esto se consigue, entre otras cosas, mediante comportamientos éticos. Por tanto, las actividades de venta realizadas desde una perspectiva ética dejan de ser un requisito impuesto por la moralidad y pasan a ser una condición para el mantenimiento de sus clientes y la satisfacción de los mismos (Martín *et al.*, 2011).

Si las organizaciones quieren crear ambientes verdaderamente éticos, los gerentes deben entender cómo los empleados perciben su ambiente de trabajo, así como los factores que afectan a estas percepciones. En primer lugar, es conveniente tener en cuenta que la gerencia de ventas y la venta personal son tareas que requieren habilidades y conocimientos distintos, pues pertenecen a distintos niveles en la organización. No obstante, la figura del vendedor se ve influida en gran medida por el director de ventas, pues éste configura la mayoría de las acciones que giran en torno al mismo (Mulki *et al.*, 2009).

Hoy día se espera que el director de ventas juegue un papel mucho más estratégico, contribuyendo a la elaboración de planes dentro de la empresa. Así pues, la forma en la que el director de ventas se comunique e influya en su personal de ventas, será determinante a la hora de ejercer de líder del equipo comercial y poder realizar su trabajo con éxito. Por ello, el director de ventas debe reflexionar sobre el trabajo que él como líder debe llevar a cabo y de cómo influirá esto en la fuerza de ventas (Davis y Rothstein, 2006).

La conducta ética del vendedor, además, puede estar ocasionada por numerosos factores que pueden intervenir en las situaciones con dilemas éticos. Por consiguiente, el objetivo de este estudio se basa en analizarlos, concretamente, la influencia de la percepción de la actuación del jefe de ventas en el comportamiento ético del vendedor, relacionándolo con la manera en la que inciden las variables seleccionadas: formación, tipo de contrato, sector y el tamaño del equipo de ventas, en las actuaciones de la fuerza de ventas.

A fin de alcanzar el objetivo expuesto se plantea la siguiente estructura: en primer lugar, se establece un marco teórico, examinando el proceso de toma de decisiones éticas y en el comportamiento ético en la venta y continuando con una revisión de la literatura de las variables seleccionadas. A continuación, se recoge la metodología de la investigación y, finalmente, se presentan los resultados y conclusiones, aportando una serie de implicaciones para la gestión del departamento de ventas.

2. Marco Teórico

Algunos estudiosos han centrado sus investigaciones expresamente en las conductas poco éticas, como la mentira, el engaño o el robo. Otros se han enfocado en el comportamiento ético definido como aquellos actos que llegan a un estándar moral mínimo y por lo tanto se consideran éticos, como la honestidad o la obediencia a la ley. Y otros han englobado el comportamiento ético definido como aquellas acciones que exceden los mínimos morales tales como donaciones de caridad y la denuncia de irregularidades.

Los individuos pasan a través de varias etapas durante el proceso de tomar una decisión ética o no. Un marco utilizado con frecuencia para delinear la investigación sobre la toma de decisiones ética es el análisis de los cuatro componentes de James Rest. Según este modelo, la evolución desde que se conoce un dilema ético hasta que se lleva a cabo la acción ética o no, se divide en los siguientes escenarios: la conciencia moral, el juicio moral, la motivación moral y el comportamiento moral (Rest, 1986). Dicho autor sostiene que la primera etapa del proceso de la toma de decisiones ética es la conciencia moral, o identificación de la cuestión moral, entendida como el proceso en el que el individuo reconoce que existe un problema en una situación moral. Este inicio se considera crítico, ya que la identificación de los problemas como éticamente significativos, presumiblemente, ayuda a iniciar una toma de decisiones éticas y a su vez hace más probable el comportamiento ético. Una vez que un individuo percibe una cuestión ética, se activa el juicio ético, entendido éste como aquella situación en la que se decide si el curso de la acción es moralmente correcto (O'Fallon y Butterfield, 2005) (Loviscky *et al.*, 2007). Por otra parte, la motivación moral ha sido descrita como "grado de compromiso de una persona para abordar un supuesto moral, ofreciendo prevalencia de los valores morales sobre otros valores" (Rest *et al.*, 1999: 101) Así pues, la probabilidad de que un individuo se comporte de forma ética aumentará cuando en la persona predominen valores morales por encima de otros como los económicos o los políticos (Wotruba, 1990). En suma, el comportamiento no ético puede definirse como cualquier acción que no cumpla ampliamente las normas moralmente aceptadas. (Treviño *et al.*, 2006; Kaptein, 2008).

En numerosas ocasiones ocurre que, en este proceso, las intenciones éticas finalmente no se traducen a un comportamiento acorde. Por ejemplo, la presión por conseguir ventas a corto plazo puede generar un conflicto moral en el individuo pudiendo derivar en una situación contraria a los valores éticos (Wotruba, 1990). Además, algunas conductas poco éticas se solapan con los comportamientos ilegales. (Treviño y Nelson, 2007). Por ejemplo, el robo se considera ser poco ético porque viola las normas sociales ampliamente aceptadas y también es ilegal. Sin embargo, no se superponen completamente. Algunas de las muchas conductas poco éticas tales como dar o recibir grandes regalos para influir en las relaciones de negocios, a menudo no son ilegales. Sin embargo, debido a un acuerdo generalizado de

que son equivocadas, estos comportamientos se definen como poco éticos (Kish-Gephart et al., 2010).

Por tanto, en ocasiones la respuesta a lo que está bien o lo que está mal, qué acciones son éticas o no, no está del todo clara dentro de la organización. Esto justifica el hecho de que, en el ámbito de la venta personal, no exista consenso en cuanto a la definición de comportamiento ético ni a qué aspectos engloba. En la Tabla I se observan una serie de aproximaciones al concepto comportamiento ético, en lo que se refiere al trato de la fuerza de ventas con el cliente:

TABLA I: Delimitación conceptual de comportamiento ético.

AUTORES	CONCEPTO
(Dodge, 1973)	Comportamiento basado en una orientación a largo plazo y con sentido de responsabilidad social.
(Weitz et al., 2004)	Tener una conducta apropiada y conforme a unos principios establecidos por el grupo de referencia del individuo.
(Manning y Reece, 2004)	Forma de comportamiento a través de la cual queda reflejado el carácter y sentimiento de la comunidad e ir más allá de la definición legal de lo que está bien y lo que está mal.
(Román y Munuera, 2005)	Comportarse de forma honesta y justa de forma que facilite el correcto desarrollo de la relación con el cliente.

Fuente: Elaboración propia a partir de Martín et al. (2011).

Manning y Reece (2004) establecieron una serie de principios éticos en el contexto específico de la venta personal y, concretamente centrado en las interacciones con los clientes: (1) hacer uso de un enfoque honesto, (2) anteponer los intereses del cliente a los del vendedor, (3) evitar las afirmaciones que puedan considerarse engañosas, (4) evitar realizar ataques a la competencia, (5) continuar con la honestidad aun después de haber conseguido la venta.

Por otra parte, Küster y Román (2008) destacan una serie de acciones consideradas como poco éticas dentro la organización: (1) Exagerar y/o mentir sobre una o varias de las características del producto o sobre los productos de la competencia. (2) Vender un producto que no tiene valor o utilidad para el consumidor. (3) Hacer al comprador una promesa que el vendedor sabe que no será respaldada por su empresa. (4) Llevar a cabo tácticas de influencia manipuladoras y técnicas de venta a presión. (5) Presentar una promoción como especial y única para el cliente, cuando es genérica para todos.

3. Objetivos e hipótesis

El propósito del estudio consiste en determinar la influencia que ejercen las percepciones de la conducta del jefe de ventas en el comportamiento ético del vendedor, es decir, analizar en qué medida varía el comportamiento del vendedor si percibe que el director de ventas se

comporta de forma ética o no. Además, se estudiarán de qué manera influyen una serie de factores tales como el tamaño del equipo de ventas, sector de actividad, el nivel de estudios y el tipo de contrato que tiene el vendedor.

3.1. Influencia del jefe de ventas

Los gerentes de la organización representan un factor clave en el desempeño del comportamiento ético, pues son las personas más visibles en las organizaciones. Esto se debe a que son ellos quienes toman las decisiones que afectan al desempeño económico, social y ambiental de sus empresas, entre otros (Rodríguez, 2006). Además, el comportamiento de los jefes es un determinante crítico en la modelación de la imagen corporativa, el establecimiento del rol social de la empresa y la interacción con los públicos externos, pues se constituyen como representantes de los accionistas y propietarios (Riordan *et al.*, 1997). Webley (1997) afirma que uno de los factores que muestra cómo una organización está manejando los asuntos éticos es el comportamiento de sus directores, considerándose incluso el reflejo de sus gerentes (Hambrick y Mason, 1984). Por consiguiente, la ética gerencial es uno de los campos de acción e investigación más relevantes de la ética empresarial (Rodríguez, 2006), englobando un conjunto de acciones que los superiores realizan en su trabajo diario, de manera que respeten los principios éticos y las normas establecidas por ellos mismos, la organización para la que trabajan y la sociedad de la que son miembros (Rodríguez, 2005).

Además, los directivos son considerados como una fuente clave de orientación para las actuaciones éticas (Brown *et al.*, 2005), presentando en ocasiones gran influencia para los empleados. De esta manera, resulta bastante probable que la fuerza de ventas realmente realice acciones similares a las de sus superiores en lugar de hacer lo que éstos les dicen que deberían hacer (Amyx *et al.*, 2008). En este sentido, los autores Ferrell y Fraedrich (1994:146) son de la opinión que “si los gerentes y compañeros proveen modelos positivos, pueden convertirse en una fuerza que ayuda a los individuos a tomar mejores decisiones éticas. Sin embargo, cuando existe un conflicto severo de roles y presión para cometer acciones no éticas, el comportamiento no ético en la empresa puede crecer”.

Así pues, un vendedor que siente que es tratado justamente por su jefe de ventas presentará niveles más éticos en relación a la organización y los clientes. Además, cuando los gerentes de ventas demuestran mayor integridad en su comportamiento, los empleados están más satisfechos con su puesto de trabajo y están más comprometidos con la organización (Davis y Rothstein, 2006).

Contrariamente, otros autores han indicado que la influencia del liderazgo en la organización el rendimiento ha sido exagerada (Salancik y Pfeffer, 1977), incluso algunos han demostrando que las actuaciones éticas de los encuestados estaban más influenciados por otras variables que como la familia (Peterson *et al.*, 2001), los compañeros (Ferrell y Fraedrich, 1994) o incluso factores medioambientales (Liebersson y O'Connor, 1972), que por las personas posicionadas en la alta dirección.

En esta línea, la investigación realizada por Carroll (1992) indicó que el liderazgo tiene una influencia mínima en el comportamiento ético sugiriendo que el apoyo de un líder con una conducta ética no es suficiente para garantizar tal comportamiento. No obstante, es más

probable que ocurra cuando se gestiona de forma activa por alguien con labores éticas más estrechas o específicas.

Otro de los aspectos a destacar en este campo son las percepciones que generan las actuaciones éticas de los directores/gerentes de la organización en los empleados. D'Aquila (2001) realizó un estudio basado en las percepciones del comportamiento ético de los gerentes y los empleados. Este autor encontró que los individuos de menor rango tenían una preocupación mayor por las percepciones que tuvieran los gerentes sobre ellos, que por la percepción de las actuaciones éticas de los propios gerentes. Por otro lado, Rodríguez (2005) realizó un estudio sobre la ética gerencial, hallando una jerarquía de categorías que se constituyen como una guía de lo que los empleados valoran más en sus gerentes, desde el punto de vista ético. Estos resultados destacan que la importancia de la honestidad, el comportamiento hacia la empresa y el uso del poder, se constituyen como referente frente a otras dimensiones. Además resalta como los empleados enfatizan el compromiso y la transparencia que demuestran sus jefes con sus organizaciones. También incorpora la relevancia que tiene para los empleados la forma en la que sus gerentes ejercen su uso del poder en la búsqueda de sus propios intereses y los de la compañía.

Pese a que la revisión de la literatura invita a pensar que efectivamente existe una influencia de los superiores en el comportamiento ético de los individuos. La falta de estudios aplicados al campo de la venta nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:

H.1: La actuación del jefe de ventas influye en el comportamiento ético de los vendedores.

3.2. Tamaño del equipo de ventas

Algunos investigadores han indicado que el tamaño de la empresa y de su equipo de ventas tiene un efecto importante en las prácticas de gestión ética. Schminke (2001) mostró que cuanto mayor es el tamaño de la organización y del equipo existe un mayor formalismo ético. Este autor realizó una hipótesis en la que los individuos englobados en organizaciones más pequeñas, con grupos trabajo más flexibles y orgánicos, mostrarán predisposiciones éticas más acentuadas. No obstante, los resultados indican lo contrario a lo esperado: las estructuras con un mayor tamaño, más rígidas y mecanicistas se asociaron con un mayor nivel de formalismo y utilitarismo ético.

D'Aquila (2001) informó que los empleados de las organizaciones más grandes son más conscientes sobre el comportamiento ético. Por otro lado, la investigación realizada por Dalton y Kesner (1988) demostró que las grandes organizaciones con grupos de trabajo mayores son más propensas a involucrarse en comportamientos poco éticos que las pequeñas empresas. Latané y Darley (1970) determinaron que los individuos actuarán de forma menos ética en la medida en la que el tamaño del grupo aumente, porque ninguno siente la responsabilidad personal de actuar o de responsabilizarse de la culpa. Normalmente, los comportamientos no éticos hacia los demás pueden aumentar cuando los sujetos no se reúnan con sus clientes o cuando saben que su comportamiento no está monitorizado, una situación común en el entorno empresarial (Prentice-Dunn y Rogers, 1982).

A menudo el tamaño del grupo es utilizado como factor representativo en el ámbito de control y supervisión. Normalmente, los empleados en grupos más grandes pueden recibir

menos atención personalizada por parte de los supervisores que aquellos que se encuentren en grupos más pequeños. Por tanto, cabe pensar que en grupos más reducidos los individuos se comportarán más éticamente ya que se ejerce una mayor supervisión sobre ellos (Liu y Batt, 2010). De manera similar, Simmons y Wasic (1976) determinaron que era mayor la influencia de los compañeros en la medida en la que pasaban más tiempo interactuando entre iguales y menos en contacto directo con el superior.

En este sentido, los grupos de organizaciones de mayor tamaño presentan niveles superiores de absentismo, menor compromiso y satisfacción en el trabajo (Stevens *et al.*, 1992). Además, se perciben a sí mismos con menos autonomía que los individuos de las organizaciones más pequeñas (Kalleberg y Van Buren, 1996). Weber (1990) también mostró que miembros de las organizaciones más grandes muestran menos razonamiento moral que los integrantes de las más pequeñas.

Igualmente, Rodríguez (2012) en su estudio realizado sobre una muestra de 187 empresarios, determinó que los individuos en grupos de empresas de menor tamaño están más comprometidos con los niveles éticos. Este dato contrasta con el hecho de que estas empresas normalmente son las que menos inversión realizan en los programas de responsabilidad social corporativa, en códigos éticos o en sensibilización sobre ética profesional. Por tanto, esta autora afirma que el anonimato de la empresa grande parece favorecer el surgimiento de comportamientos menos éticos, frente a los entornos pequeños que resultan más “humanizadores” (Rodríguez, 2012). Esto puede justificarse por el hecho de que los miembros de organizaciones más pequeñas se ocupan de un número menor de personas, sistemas y procesos. Por tanto, en estos equipos, un corto período de participación permite a un individuo aprender mucho acerca de las tendencias y prácticas de los otros integrantes. Es por ello que cuando los empleados conocen los comportamientos de los compañeros, no necesitan depender de un sistema de orientación ética. Sin embargo, en las empresas más grandes, el conocimiento de las acciones de todos los empleados no es posible, existiendo sistemas éticos que pueden servir como reductor de incertidumbre (Schminke, 2001).

Algunos autores determinaron que el tamaño no estaba significativamente relacionado con la toma de decisiones éticas en la empresa (Paolillo y Vitell, 2002; Clinard y Yeager, 1980; Robideaux *et al.*, 1993; Sweeney *et al.*, 2010). Sin embargo, Longnecker *et al.* (1989) descubrieron diferencias en la ética corporativa basadas en el tamaño de la organización y el equipo, pero no encontró ningún patrón. “Hace tiempo que se conoce la diferencia de las grandes empresas, por tanto, cabría esperar que hubiese diferencias en el ambiente ético, preceptos éticos y percepciones éticas con la pequeña empresa” (Longnecker *et al.*, 1989: 27).

Por otra parte, D'Aquila (2001) en su estudio indicó que generalmente los empleados perciben la conducta de los directivos y gerentes como ética, creyendo además que la administración espera que ellos se comporten de la misma manera. No obstante, este autor afirma que los empleados de organizaciones más amplias perciben a sus directivos y a su entorno con una conducta más ética. Sin embargo, otros autores afirman que a medida que a medida que el tamaño de un equipo de gestión, así como su experiencia resultará más probable que participen en un comportamiento poco ético (Armstrong *et al.*, 2004; Greenfield *et al.*, 2008). La investigación empírica sugiere que un mayor tamaño del equipo

de ventas tiene un efecto perjudicial sobre la toma de decisiones éticas de los vendedores, por lo tanto planteamos la siguiente hipótesis:

H.2: Los equipos de ventas con más vendedores presentan peor comportamiento ético que aquellos equipos que tienen menos.

3.3. Tipo de contrato

En la literatura existente sobre la venta ética, no ha encontrado ningún análisis que examine la relación entre el tipo de contrato y las decisiones éticas del vendedor. No obstante, se encuentran otros estudios relacionados que derivan en una serie de implicaciones.

En primer lugar, se destacan dos modalidades genéricas de contrato sobre las que versará el estudio: indefinida y temporal. El primero de ellos se define como, “aquel que se concierta sin establecer límites de tiempo en la prestación de los servicios, en cuanto a la duración del contrato” (Servicio Público de Empleo Estatal, 2015) a diferencia del último en la que se trata de una relación entre el empresario y el trabajador por tiempo determinado.

A pesar de que no conste que haya ningún estudio que hable del tipo de contrato y el comportamiento ético del vendedor, se podría realizar una aproximación con las implicaciones que desencadena en materia de motivación, satisfacción y relación con la empresa, entre otros. Numerosos estudios determinan la motivación y la satisfacción laboral como uno de los factores determinantes de la relación entre el empleado y la organización. El artículo realizado por Gamero (2007) mostró que los contratos temporales están asociados con menores niveles de satisfacción laboral que los permanentes, afirmando además que los contratos temporales tienen un efecto negativo sobre el bienestar de los trabajadores, coincidiendo con Abadía (2014). Igualmente, los resultados realizados por Bustamante (2013) muestran que los trabajadores se desmotivan por el tipo de contrato temporal, pues no se garantiza la estabilidad laboral. Por tanto, el contrato de carácter fijo o indefinido, destaca por su noción de seguridad y estabilidad en el empleo, atribuyendo una importancia a la seguridad en el empleo para conseguir un alto rendimiento del trabajador en la empresa (Delery y Doty, 1996). En esta línea Millward y Hopkins (1998) afirmaron que los trabajadores permanentes percibían una situación más relacional por parte de la empresa que los temporales, quienes obtenían una visión más transaccional (Solanes y Zaragoza, 2010).

Normalmente se asume que la condición del empleado temporal genera efectos negativos, aunque existen trabajadores que poseen preferencias por este tipo de contratos (Barringer y Sturman, 1999). Por ejemplo: a) estudiantes que se inician en el mundo laboral; b) individuos que desean aumentar compaginar estudio y trabajo o c) aquellos que poseen gran número de responsabilidades domésticas (Solanes y Zaragoza, 2010). Estas preferencias hacia un determinado tipo de contrato generarán actitudes positivas en la organización. En definitiva, los niveles bajos de satisfacción y bienestar que, generalmente, se asocian a trabajadores temporales no se darán en aquellos casos en los que los individuos deseen un contrato de carácter temporal, ya que estará de acuerdo con sus preferencias. No obstante, se verían afectados aquellos empleados que hubieran preferido un contrato laboral permanente y posean uno temporal, encontrándose en una situación no deseada. De esta manera, no todos los empleados temporales son iguales, en el mundo laboral actual existen diversidad de opiniones y situaciones personales, que pueden jugar un papel importante a la

hora de percibir la situación de cada individuo, por lo que una pura clasificación entre indefinidos y temporales como parámetro de diferenciación para elaborar teorías se consideraría erróneo (Barringer y Sturman, 1999). Por tanto, si el empleado percibe que la organización tiene un buen comportamiento hacia el individuo, éste estará satisfecho y generará compromiso y confianza hacia la empresa (Solanes y Zaragoza, 2010).

No obstante, resulta difícil obviar que el comportamiento del individuo se ve afectado por la duración esperada de la relación con la empresa. Los empleados con un contrato de carácter indefinido poseen expectativas de larga duración y una relación más íntima con la empresa, mientras que las obligaciones de los empleados temporales pueden caracterizarse por la ausencia de obligaciones relacionales (Rousseau y Wade-Benzoni, 1995).

Pese a que no exista literatura específica en el campo de la venta personal y el tipo del contrato del vendedor, debido a las aproximaciones realizadas se plantea la siguiente hipótesis:

H.3: Los vendedores con contrato indefinido tendrán un comportamiento más ético que aquellos que tienen contrato temporal.

3.4. Nivel de estudios

Aunque algunos individuos altamente educados han resultado ser muy poco éticos en su experiencia empresarial, hay algunas pruebas que sugieren que las personas que con un nivel de estudios superior son más propensas a involucrarse en comportamientos éticos que sus compañeros de menor nivel educativo. Según Singhapakdi *et al.* (1999) un nivel superior de educación en el individuo se plasmará en una mayor sensibilidad hacia diferentes puntos de vista morales. En este contexto, se puede esperar que los vendedores con un nivel más alto de educación tengan un nivel de desarrollo moral superior que los que han recibido una educación menor. Por lo tanto, los integrantes de la fuerza de ventas con un nivel educativo más reducido son más propensos a participar en actuaciones poco éticas que los vendedores más formados. De la misma manera, Wotruba (1990) defiende que la relación educación-comportamiento ético también es consistente con la investigación empírica basada en la ética de los negocios, donde a menudo se identifica la educación como una influencia positiva en la toma de decisiones éticas. En este sentido, Browning y Zabriskie (1983) sobre una muestra de 154 compradores industriales establecieron que un nivel de educación superior se relaciona positivamente con acciones como la visualización de regalos como sobornos y, además, presenta una relación positiva con la demostración de lealtad a la empresa en situaciones moralmente inciertas.

No obstante, no todos los resultados son unánimes, se encuentran estudios donde no se haya relación entre el nivel de estudios y las actuaciones éticas o (Beltramini *et al.*, 1984; Dubinsky *et al.*, 1992; Honeycutt *et al.*, 2001; Armstrong *et al.* 2004; Román y Munuera, 2005).

Por ejemplo, Honeycutt *et al.* (2001) estimaron un modelo que implicaba problemas éticos encontrados comúnmente en la industria del automóvil. Estos autores distinguieron tres categorías basadas en su formación, estudios primarios/secundarios, universitarios y de postgrado, concluyendo que la educación no estaba significativamente relacionada con el comportamiento ético. De la misma manera, Beltramini *et al.* (1984) investigaron las

percepciones de una muestra de estudiantes universitarios en relación a una serie de cuestiones de ética empresarial. Los resultados de su estudio indicaron que las percepciones éticas de estudiantes fueron similares entre las carreras universitarias y de postgrado.

La investigación realizada por Kelley *et al.* (1990) indicó que existen diferencias significativas en el comportamiento ético en el área de marketing en función de los distintos niveles de educación. Concretamente, mostró que los individuos que poseen títulos universitarios parecen calificar su comportamiento como menos ético, desvelando que la auto-evaluación de personal con título de posgrado resultó ser la menos ética. Este hallazgo puede deberse a la disponibilidad de un mayor número de oportunidades de comportarse de forma poco ética para los individuos con una mayor formación (Ferrell y Gresham, 1985).

Por otro lado, Hawkins y Cocanougher (1972), (citado en Ford y Richardson, 1994) afirmaron que los estudiantes de negocios en comparación con otras carreras son más tolerantes con los comportamientos poco éticos que los estudiantes no empresariales.

El análisis realizado por Deshpande (1997) examinó el nivel de educación sobre la percepción de diversas prácticas de negocio de los gestores. Concretamente, este estudio presentó cinco escenarios considerados como poco éticos: ofrecer sobornos, realizar favores a cambio de un tratamiento preferente, la divulgación de información confidencial, la ocultación de un error, la falsificación de informes, y el simulacro de enfermedad para tomar un día de descanso. Los resultados de este estudio mostraron que el nivel de estudios afectará a la forma en la que perciben la ética de estas diversas prácticas comerciales. Concretamente, los administradores con un título de posgrado resultaron ser menos éticos. Sin embargo, no hubo diferencias significativas en las respuestas de los participantes con estudios primarios/secundarios y universitarios.

Por otro lado, López *et al.* (2005) afirman que la tolerancia por el comportamiento poco ético parece disminuir con la educación ética formal en materia de negocios. No obstante, dada la crítica a la ética en el comportamiento gerencial contemporáneo, es alentador observar que incluso en la edad adulta, los vendedores pueden ser positivamente afectados por la integración de la formación ética.

Finalmente, algunos autores han sugerido que los individuos con mayores niveles de educación pueden encontrarse con un mayor conocimiento para afrontar los problemas éticos y, por lo tanto, tendrían menos probabilidad de llevar a cabo acciones poco éticas (Tenbrunsel y Smith-Crowe, 2008). Aunque el vínculo teórico no es del todo claro, se ha especulado que la educación superior proporcionará una sensación de mayor responsabilidad personal de los resultados individuales (Kish-Gephart *et al.*, 2010). También es posible que los adultos con educación superior hayan sido expuestos a una formación ética que se dirige de forma más explícita al desarrollo del juicio moral (Dellaportas, 2006). Sin embargo, algunos de los ejemplos más vívidos en la sociedad como las acciones públicas de comportamiento poco éticos en los negocios cometidas por personas con títulos avanzados, ha llevado a muchos a cuestionar la relación entre una mayor la educación y la conducta ética. Por tanto, la falta de datos claros o convincentes da lugar a la generación de esta hipótesis:

H.4: Los vendedores con mayor nivel de estudios actuarán más éticamente que aquellos que tienen un nivel inferior.

4. Metodología

Para lograr los objetivos propuestos y contrastar las hipótesis, se realizó una investigación de corte transversal, seleccionando como metodología de investigación la encuesta personal y utilizando un cuestionario estructurado dividido en tres bloques. En el primer bloque, se puede observar preguntas relativas al sector de actividad y al tamaño del equipo de ventas. La segunda dimensión engloba las escalas referentes al comportamiento ético de los vendedores, así como las percepciones que poseen sobre la conducta de sus superiores. Las herramientas utilizadas para medir esas actuaciones, han sido tres escalas Likert, adaptadas de Román y Munuera (2005), con una variedad de ítems que aluden una serie de situaciones no éticas. El tercer y último bloque está enfocado a preguntas relativas al vendedor: género, nivel de estudios, tipo de contrato y tamaño de la organización a la que pertenece.

TABLA 2: **Ficha técnica.**

Muestra	114 comerciales pertenecientes a distintos sectores de actividad
Selección	Muestreo por conveniencia
Metodología	Cuestionario estructurado
Período	Marzo y Abril de 2016
Zona Geográfica	Comunidad Autónoma

Una vez realizado el cuestionario, se procedió a la recogida de datos, la cual tuvo lugar la segunda quincena de marzo y primera de abril del año 2016, durante el desarrollo de varios cursos de Habilidades Comerciales para vendedores organizado por la Cámara de Comercio. Al finalizar dichas acciones formativas, se distribuyó la encuesta a los vendedores asistentes.

De esta manera, se recogieron una totalidad de 118 cuestionarios, de los cuales son considerados válidos 114 pues 4 de ellos estaban incompletos. En la tabla 2 y 3 presentamos la ficha técnica y la caracterización de la muestra la cual está formada por vendedores pertenecientes a distintos sectores de actividad. En concreto, un 21,9% trabajaban para el sector primario, un 37,7% en el secundario y un 40,4% en el terciario. En cuanto al género, el 64,9% son hombres y el 35,1% mujeres. En lo que respecta al nivel educativo, el 68,4% tiene algún título universitario. Más del 90% trabaja en PYMES y un 37,7 en equipos de trabajos de menos de 5 vendedores.

TABLA 3: Características de la muestra.

MUESTRA	DESCRIPCIÓN	%	N=114
Género	Hombre	64,9	74
	Mujer	35,1	40
Estudios	Universitarios	68,4	78
	No Universitarios	31,6	36
Tipo de contrato	Indefinido	47,4	54
	Temporal	52,6	60
Tamaño de la empresa	Pequeña	50,9	58
	Mediana	41,2	47
	Grande	7,9	9
Tamaño del equipo de ventas	Menos de 5	37,7	43
	Entre 5 y 10	28,9	33
	Más de 10	33,4	38
Sector de Actividad	Primario	21,9	25
	Secundario	37,7	43
	Terciario	40,4	46

Para medir venta ética recurrimos a la escala utilizada por Román y Ruiz (2005) en un contexto de clientes de servicios financieros, compuesta por cinco ítems y adaptada al contexto industrial. Para medir la percepción ética sobre el jefe de venta hemos utilizado la escala de Ambrose *et al.* (2008), adaptado al contexto industrial. Previo al contraste de hipótesis se llevó a cabo un análisis de fiabilidad y validez de las escalas de medida, utilizando para ello el programa EQS 6.1 (Bentler, 2005) y el método de máxima verosimilitud robusto, a fin de evitar la posible normalidad entre los datos.

Respecto a la fiabilidad, se exigió que todos los α de Cronbach (Cronbach, 1951) fueran superiores al valor recomendado de .70 (Nunnally y Bernstein, 1994). Se calculó también el índice de fiabilidad compuesta, que era superior para todos los factores al valor recomendado de .70 (Fornell y Larcker, 1981), y la varianza promedio extraída (AVE) que presentó valores superiores a .50 (Fornell y Larcker, 1981) (ver Tabla 4).

TABLA 4: Fiabilidad y validez convergente.

Factor	Indicador	Carga	Valor t	α de Cronbach	CR	AVE
VENTA ÉTICA	VE1	0,813**	11,367	0,907	0,710	0,683
	VE2	0,745**	10,341			
	VE3	0,987**	17,831			
	VE4	0,876**	15,629			
	VE5	0,899**	15,723			

N = 124; **p<0,01; *p<0,05; N/A = no aplica; CHI-CUADRADO = 2853,860; gl = 300; NNFI = 0,935; CFI = 0,941; IFI = 0,947; RMSEA = 0,075.

La validez discriminante se evaluó paralelamente bajo dos criterios. En primer lugar, se comprobó que ninguno de los intervalos de confianza al 95% de las estimaciones de las correlaciones entre cada par de factores contenía el valor 1 (Anderson y Gerbing, 1988). En segundo lugar, que la varianza compartida entre cada par de constructos (correlación al cuadrado) era inferior a sus correspondientes índices de varianza extraída (Fornell y Larcker, 1981).

5. Análisis de resultados

Para estudiar la influencia del comportamiento del directivo en las actuaciones de los vendedores, se ha realizado un análisis de correlaciones (véase la tabla 5). De este análisis se puede afirmar que existe una relación muy significativa ($p<0,01$) entre las percepciones del jefe de ventas y la actuación del vendedor frente al cliente. Estas variables están positivamente correlacionadas en la medida en la que, si aumenta una variable, la otra también lo hace. Por tanto, si el vendedor percibe que su jefe de ventas está llevando a cabo una conducta ética, este comportamiento se verá plasmado en los propios vendedores, asumiendo una actitud más ética con los clientes. Sin embargo, si los integrantes de la fuerza de ventas tienen una visión ética negativa de la conducta de su superior, las acciones no éticas aumentarán en la organización. Con esto se acepta la H.1: “La actuación del jefe de ventas influye en el comportamiento ético de los vendedores”. Por tanto, se puede afirmar que, si los gerentes de ventas presentan altos niveles éticos con los clientes, sus vendedores también lo harán.

TABLA 5: Correlaciones entre percepción del jefe de ventas y actuación del vendedor con el cliente.

		<i>Percepción del jefe de ventas</i>	<i>Actuación frente al cliente</i>
<i>Percepción del jefe de ventas</i>	Correlación Pearson	1	,493**
	Significación		0,000
	N	114	114
<i>Actuación frente al cliente</i>	Correlación Pearson	,493**	1
	Significación	0,000	
	N	114	114

A continuación, se procede a estudiar la actuación del vendedor frente al cliente. Concretamente, los resultados de la tabla 6 ponen de manifiesto la significatividad de la relación entre el tipo de contrato y la figura del vendedor ($p < 0,01$). En este sentido, los individuos que posean un contrato fijo llevarán a cabo comportamientos más éticos frente al cliente (6,64) que los empleados con contrato temporal (6,00), aceptando la H.4: “Los vendedores con contrato indefinido tendrán un comportamiento más ético que aquellos que tienen contrato temporal”.

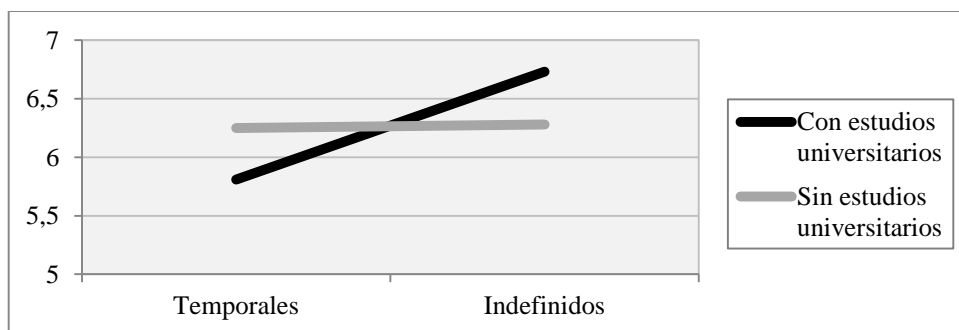
TABLA 6: ANOVA: Actuación frente al cliente: tipo de contrato y nivel de estudio.

Tamaño de la variación		Grados de Libertad	F	Significatividad
Nivel de estudios		1	0	n.s.
Tipo de contrato		1	7,536	0,007
Nivel de estudios*tipo de contrato		1	6,722	0,01

Valores Medios	N	Indefinidos	N	Temporales	N Casos Totales	Total variación medias
Sin estudios universitarios	10	6,28	26	6,25	36	6,26
Con estudios universitarios	44	6,73	34	5,81	78	6,33
TOTAL	54	6,64	60	6	114	6,31

Por el contrario, se observa que el nivel de estudios de manera individual no ejerce una fuerte influencia sobre la conducta ética, rechazando la H.5: “Los vendedores con mayor nivel de estudios actuarán más éticamente que aquellos que tienen un nivel inferior”. Sin embargo, es de especial relevancia la interacción que surge entre el nivel de estudios y el tipo de contrato, pues presenta diferencias significativas al 99,9%. Concretamente, aquellos integrantes del equipo de ventas con titulación universitaria y contrato indefinido, serán los que mayores niveles éticos desempeñen en de cara al cliente (6,73), en relación a sus compañeros indefinidos sin estudios universitarios (6,28), o los individuos temporales con estudios universitarios (5,81) o sin ellos (6,25).

FIGURA 1: Actuación frente al cliente: tipo de contrato y nivel de estudios.



Gráficamente, se observa en la figura 1 que la variación entre el contrato temporal y el indefinido en los vendedores con titulación universitaria es significativa. Sin embargo, la

diferencia en las actuaciones de los vendedores con estudios primarios/ secundarios, es mínima

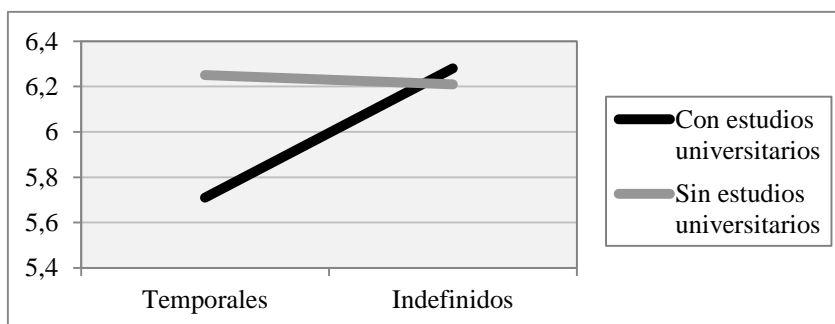
A continuación, se estudia la percepción del jefe de ventas, en relación al nivel de estudios y tipo de contrato del vendedor, la cual presenta diferencias significativas al 1% en ambas variables y en la interacción de las mismas ($p < 0,01$). En esta línea, aquellos vendedores que tengan un mayor nivel de estudios, percibirán la conducta de sus superiores como más ética (6,24) que aquellos con estudios primarios/secundarios (6,02). Igualmente, los integrantes de la fuerza de ventas que posean contrato fijo tendrán una visión más positiva de sus superiores inmediatos (6,26), que los empleados temporales (5,94).

TABLA 7: ANOVA: Percepción del Jefe de Ventas: tipo de contrato y nivel de estudios.

Tamaño de la variación		Grados de Libertad		F	Significatividad	
Nivel de estudios		1		11.553	0,001	
Tipo de contrato		1		12.975	0,000	
Nivel de estudios*tipo de contrato		1		19.054	0,000	
Valores Medios	N	Indefinidos	N	Temporales	N Casos Totales	Total variación medias
Sin estudios universitarios	10	6,21	26	6,25	36	6,02
Con estudios universitarios	44	6,28	34	5,71	78	6,24
TOTAL	54	6,26	60	5,94	114	6,09

Por consiguiente, la interacción de ambos factores produce efectos en el vendedor, pues, aquellos que tengan estudios universitarios y contrato fijo, apreciarán de manera más ética los comportamientos que lleven a cabo sus superiores (6,28). La figura 2 muestra los datos obtenidos, resaltando el acusado incremento de estas variables, frente a la escasa variación en sus compañeros sin titulación universitaria.

FIGURA 2: Percepción del Jefe de Ventas: tipo de contrato y nivel de estudios.



En esta línea resalta el hallazgo anterior, pues los individuos con estudios universitarios y contrato fijo son los que perciben más éticamente a sus superiores y también los que

mayores niveles éticos presentan, lo que efectivamente muestra la relación directa entre la percepción que el vendedor tiene de su superior y la conducta ética del propio vendedor.

6. Conclusiones, implicaciones para la gestión, limitaciones y futuras líneas de investigación

Las principales conclusiones que se extraen de este estudio son las siguientes. En primer lugar, el comportamiento ético del vendedor frente a los clientes, está influenciado por las percepciones que tiene sobre la conducta de su jefe de ventas, resultando bastante probable que la fuerza de ventas realice acciones similares a las que perciben de sus superiores. En segundo lugar, existe una relación directa entre el tipo de contrato y el comportamiento del vendedor. Concretamente, aquellos vendedores con contrato indefinido gozan de una conducta más ética en su relación con el cliente. Es de especial relevancia la interacción que surge entre la formación y el tipo de contrato, pues aquellos individuos con titulación universitaria y contrato indefinido, presentan los niveles más altos de ética en la fuerza de ventas. Además, son aquellos que perciben a su superior con una conducta más ética, lo que se relaciona directamente con el apartado anterior, ya que los vendedores con contrato indefinido y con titulación universitaria tienen unas percepciones éticas más positivas sobre sus superiores y también son los que presentan mayores comportamientos éticos.

En definitiva, el análisis realizado genera una serie de implicaciones empresariales tanto para los jefes de ventas como para los vendedores. En primer lugar, sería conveniente que las organizaciones advirtieran la importancia que tiene para el jefe de ventas tener una conducta ética, tanto a nivel individual como colectivo, ya que sirve claramente de ejemplo para el comportamiento del vendedor. Además, no solo debería tener unos correctos hábitos, sino también tendría que demostrarlo mediante un cuidado de su imagen ética, la cual serviría de guía para el fomento de una cultura empresarial basada en unos pilares sólidos. En segundo lugar, las empresas deberían reducir la temporalidad de sus contratos ya que esto ayudaría a incrementar los valores éticos puesto que los integrantes se sentirían más comprometidos con la organización. Concretamente, aquellas empresas que quieran dotarse de las mejores prácticas éticas deberían disponer de vendedores universitarios con contrato indefinido. Estos hallazgos, desvelan la importancia que tiene para la organización tener un personal formado, capaz de tomar decisiones moralmente correctas y dirigidas a una política ética estable, imprescindible para dotar a la organización de la mayor excelencia. Finalmente, es importante aludir al hecho de que, debido a la necesidad de acotar el ámbito de estudio, este trabajo presenta algunas limitaciones relacionadas con la representatividad de los resultados. En este sentido tenemos que hacer referencia a la muestra utilizada, ya que se trata de una muestra de conveniencia la cual proviene solo de la zona del sureste español y su tamaño es reducido. Por ello, sería interesante disponer de un mayor número de datos, procedentes de otras regiones que permitiese observar el efecto de las variables aplicadas a nivel nacional. Además, el estudio sólo se ha realizado con una muestra de vendedores. Sería conveniente que en futuras investigaciones se obtuvieran datos de los jefes de ventas. Igualmente, sería interesante realizar estudios para conocer cuál sería la estructura ideal del paquete retributivo de los vendedores para que se impulse en enfoque ético en la venta, así como el efecto que podría tener en los beneficios de la empresa la introducción de la prima por venta ética.

7. Referencias bibliográficas

- Abadía, L. (2014). The effects of fixed-term contracts on workers in Colombia. *Cuadernos de Economía* , Vol. 33(63), pp. 421-446.
- Akaah, I. P. (1996). The influence of organizacional rank and role on marketing professionals' ethical judgments. *Journal of Business Ethics* , vol. 15(6), p. 605-13.
- Amyx, D., Bhuian, S., Sharma, D., y Loveland, K. (2008). Salesperson Corporate Ethical Values (SCEV) Scale: Development and Assessment among Salespeople. *Journal of Personal Selling and Marketing Management* (Vol. 28 (4)), pp. 387-401.
- Barringer, M., y Sturman, M. (1999). Contingent workers and the multiple foci of organizational commitment: A social exchange perspective. . *Paper presented to the Academy of Management. Chicago.*
- Beltramini, R. F., Peterson, T., y Kozmetsky, G. (1984). Concerns of College Students Regarding Business Ethics. *Journal of Business Ethics* , Vol. 3, pp. 195-200.
- Bennett, R. J., y Robinson, S. L. (2003). The past, present, and future of workplace deviance research. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (2nd ed., pp. 235–268). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., y Harrison, D. A. (2005). ‘Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing’,. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , vol. 97, pp. 117–134.
- Browning, J., y Zabriskie, N. B. (1983). How Ethical are Industrial Buyers?’. *Industrial Marketing Management* , Vol. 12, pp. 219–224.
- Bustamante, E. (2013). El clima de comunicación, la motivación y la Satisfacción laboral en un proceso de atención Primaria en Colombia. *Revista de Comunicación y Salud* , Vol. 3(1), pp.35-49.
- Carroll, J. (1992). Executive Attitudes, Organizational Size and Ethical Issues. *Journal of Business Ethics* , Vol. 11, pp.11-19.
- Clinard, M. B., y Yeager, P. C. (1980). *Corporate Crime. Free Press, New York.*
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1241–1255.
- Dalton, D. R., y . Kesner, T. F. (1988). On the Dynamics of Corporate Size and Illegal Activity: An Empirical Assessment. *Journal of Business Ethic* , Vol. 7, p. 861-870.

- D'Aquila, J. (2001). Financial Accountants' Perceptions of Management's Ethical Standards. *Journal of Business Ethics* , Vol. 31, 233-244.
- Davis, A. L., y Rothstein, H. R. (2006). The Effects of the Perceived Behavioral Integrity of Managers on Employee Attitudes: A Meta-Analysis. *Journal of Business Ethics* , vol. 67 (4), p. 407-419.
- Davis, A. L., y Rothstein, H. R. (2006). The Effects of the Perceived Behavioral Integrity of Managers on Employee Attitudes: A Meta-Analysis. *Journal of Business Ethics* , vol. 67 (4), p. 407-419.
- Delery, J., y Doty, D. (1996). Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Modes of Theorizing in Strategic Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal* , Vol. . 39, pp. 802-835.
- Dellaportas, S. (2006). Making a difference with a discrete course on accounting ethics. *Journal of Business Ethics*, 65, 391-404.
- Deshpande, S. (1997). Managers perceptions o proper ethical conduct: the effect o sex, age and level of education. *Journal o Business Ethics* , vol. 3, pp. 343-353.
- Dodge, H. (1973). *Field Sales Management*. Dallas: Business Publications.
- Dubinsky, A., Jolson, M., Micahels, R., Kotabe, M., y Lim, C. (1992). Ethical Perceptions of field sales personnel: an empirical assessment. *Journal of Personal Selling and Sales Management* (vol. 12), pp. 9-21.
- Ferrell, O., y Fraedrich, J. (1994). *Business Ethics (2ª edición)*. Boston: Houghton Mifflin.
- Ford, R. C., y Richardson, W. (1994). Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature. *Journal of Business Ethics* , Vol. 13(3), pp. 205-221.
- Groves, C. M., Vance, K. S., y Paik, Y. (2007). Linking linear/nonlinear thinking style balance and managerial ethical decisionmaking. *Journal of Business Ethics*, 80, 305-325.
- Hambrick, D., y Mason, P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review* 9 (2), 193-206.
- Hegarty, W., y Sims, H. (1978). Some Determinants of Unethical Decision Behavior: An Experiment. *Journal of Applied Psychology* , vol. 63 (nº 4), pp.451-457.
- Honeycutt, K., Glassman, M., Zugelder, M., y Karande, K. (2001). Determinant of ethical behavior: a study of autosalespeople. *Journal of Business Ethics* , vol. 32, pp. 69-79.

- Hunt, S. D., y Vitell, S. (1986). 'A General Theory of Marketing Ethics. *Journal of Macromarketing* , Vol. 6(1), pp. 5-16.
- Kalleberg, A. L., y Van Buren, E. (1996). Is Bigger Better? Explaining the Relationship between Organization Size and Job Rewards. *American Sociological Review* , Vol. 61, pp. 47–66.
- Kaptein, M. (2008). Developing a measure of unethical behavior in the workplace: A stakeholder perspective. *Journal of Management*, 45, 978–1008.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., y Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of applied Psychology*, 95(1), 110-120.
- Küster, I., y Román, S. (2008). *Venta Personal y Dirección de Ventas: La Fidelización del Cliente*. Madrid: Thomson Editores Spain.
- Latane, B., y Darley, B. (1970). *The unresponsive bystander: Why doesn't he help?* Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Liu, X., y Batt, R. (2010). How Supervisors Influence Performance: A Multilevel Study Of Coaching and Group Management in the Technology- Mediated Services. *Personnel Psychology* , vol. 63, p. 265-298.
- Loe, T. W., Ferrell, L., y Mansfield, P. (2000). A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business. *Journal of Business Ethics* , Vol. 25, pp. 185–204.
- Longnecker, J. G., McKinney, J. A., y y Moore, C. W. (1989). Ethics in small business. *Journal of Small Bushtess Management* . , vol. 27(January), p. 27-31.
- López, Y., Rechner, P., y Olson-Buchanan, J. (2005). Shaping Ethical Perceptions: An Empirical Assessment of the Influence of Business Education, Culture, and Demographic Factors. *Journal of Business Ethics* , Vol. 60, pp. 341–358.
- Lovisky, G. E., Treviño, L. K., y Jacobs, R. R. (2007). Assessing managers' ethical decision-making: An objective measure of managerial moral judgment. *Journal of Business Ethics*, 73(3), 263-285.
- Martín, P., Román, S., y Fernandez, E. (2011). Efectos y resultados de la interacción del vendedor con el cliente industrial. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* , pp. 91-109.

- Monensen, R., Cavanagh, G. E., y Smith, J. E. (1989). The Importance of Ethics to Job Performance: An Empirical Investigation of Managers' Perceptions. *Journal of Business Ethics* , Vol. 8, P. 253-260.
- Mulki, J., Jamarillo, J., y Locander, W. (2009). Critical role of leadership on ethical climate and salesperson behaviors. *Journal of Business Ethics* , vol. 88, pp. 125-141.
- O'Fallon, M. J., y Butterfield, K. D. (2005). A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996-2003. *Journal of business ethics*, 59(4), 375-413.
- Paolillo, J. G., y Vitell, S. J. (2002). An Empirical Investigation of the Influence of Selected Personal, Organizational and Moral Intensity Factors on Ethical Decision Making. *Journal of Business Ethics* , Vol. 35, pp. 65-74.
- Prentice-Dunn, S., y Rogers, R. W. (1982). Effects of public and private selfawareness on deindividuation and aggression. *Journal of Personality and Social Psychology* , vol. 43 (September), p. 503-513.
- Rest, J. R. 1986. *Moral development: advances in research and theory*. New York: Praeger.
- Rest, J., Narvaez, D., Bebeau, M. J., y Thoma, S. J. 1999. *Postconventional moral thinking: A neo-Kohlbergian Approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Revilla, M. (2004). La Ética en la Venta desde la Óptica del Consumidor: la Imagen Ética de los Vendedores en la Relación de Compraventa. *Libro de Ponencias. XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing* (vol. 16), pp. 847-67.
- Riivari, E., y Lamsa, A. (2014). "Does it Pay to Be Ethical? Examining the Relationship Between Organisations' Ethical Culture and Innovativeness". *Journal of business ethics*, 124, 1-17.
- Riordan, C., Gatewood, R., y Bill, J. (1997). Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance. *Journal of Business Ethics* (nº. 16), pp. 401-412.
- Robideaux, D., Miles, M. P., y White, J. B. (1993). Codes of Ethics and Firm Size: A Stakeholder Approach to Strategic Planning. *htt. J. Vahte-Based Managenzent* , Vol. 6 (nº. 1), 49-60.
- Rodríguez, M. (2005). Comportamiento ético gerencial. *Centro de Publicaciones de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manuzales* .
- Rodríguez, M. (2006). Ética Gerencial: Comportamientos éticos de los gerentes que más valoran los empleados en Colombia. *Universidad EAFIT* , Vol. 42 (nº143), pp. 41-54.

- Rodríguez, S. (2012). Estudio sobre el comportamiento ético en las organizaciones: ¿Por qué la ética se queda en palabras? pp. 2-38.
- Roman, S., y Iacobucci, D. (2009). Antecedent and consequences of adaptive selling confidence and behavior: a dyadic analysis of salespeople and their customers. *Journal of the Academy Marketing Science* , vol. 38, pp. 363-382.
- Román, S., y Munuera, J. (2005). Determinants and consequences of ethical behaviour: an empirical study of salespeople. *European Journal of Marketing* , vol. 58, pp. 473-495.
- Ross, T. (1998). Ethics in American Business: An Opinion Survey of Key Business Leaders on Ethical Standards and Behavior.
- Rousseau, D., y Wade-Benzoni, K. A. (1994). Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created. *Human Resource Management* , Vol. 33(3), pp. 463-489.
- Schminke, M. (2001). Considering the Business in Business Ethics: An Exploratory Study of the Influence of Organizational Size and Structure on Individual Ethical Predispositions. *Journal of Business Ethics* , vol. 30, p. 375-390.
- Servicio Público de Empleo Estatal (2016). Guía de contratos.
- Simmons, J., y Wasic, B. (1976). Grouping strategies, peer influence and free time as classroom management techniques. *Journal of School Psychology* , Vol. 14 (nº. 4), 322-332.
- Singhapakdi, A., y Vitell, S. (1991). Analysing the Ethical Decision Making of Sales Professionals. *Journal of Personal Selling and Sales Management* , vol. 11, pp. 1-12.
- Solanes, A., y Zaragoza, B. (2010). ¿Trabajo de preferencia o contrato indefinido? Un análisis de su impacto sobre el estado Un análisis de su impacto sobre el estado. *Acciones e Investigaciones Sociales* , pp. 57-77.
- Soutar, G., McNeil, M. M., y Molster, C. (1994). 'The Impact of the Work Environment on Ethical Decision Making: Some Australian Evidence. *Journal of Business Ethics* , Vol. 13, pp. 327-339.
- Sweeney, B., Arnold, D., y Pierce, B. (2010). The impact of the impact of perceived ethical culture of the firm and demographic variables on auditors' ethical evaluation and intention to act decisions. *Journal of Business Ethics* 93 (4): 531- 551.
- Tenbrunsel, A. E., y Smith-Crowe, K. (2008). Ethical decision making: Where we've been and where we're going. *Academy of Management Annals*, 2, 545-607.

- Treviño, L. K., y Nelson, K. A. (2007). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. New York, NY: Wiley.
- Treviño, L. K., Weaver, Gary, R. y Reynolds-Scott, J. (2006) Behavioral Ethics in Organizations: Review. *Journal of Management*, v. 32, n.6, p. 951-990.
- Vitell, S., y Davis, D. (1990). The Relationship Between Ethics and Job Satisfaction: An Empirical Investigation. *Journal of Business Ethics* , Vol. 9, pp. 489--494.
- Weber, J. (1990). 'Managers' Moral Reasoning: Assessing Their Responses to Three Moral Dilemmas'. *Human Relations* , Vol. 63, pp. 687--702.
- Webley, S. (1997). *The business organisation. A locus for meaning and moral guidance*. Londres: Routledge: En P. W. F. Davies (Ed.). Current Issues in Business Ethics.
- Weitz, B., Castleberry, S., y Tanner, J. J. (2004). *Selling: Building Partnerships*. NY: Irwin/McGraw Hill.
- Wiley, C. (1998). Reexamining perceived ethics issues and ethics roles among employment managers. *Journal of Business Ethics* , vol. 17.
- Wotruba, T. (1990). A Comprehensive Framework for the Analysis of Ethical Behavior, with a Focus on Sales Organisations",. *Journal of Personal Selling y Sales Management* , vol. 10 (Spring), pp. 29-42.