



# Experiencia, reflexiones y sugerencias a propósito de comportamiento ético en la actividad comercial



**Guillermo Soto Ugalde**

Especialista en transformación del comportamiento de equipos comerciales.

**“No puedo ser vendedor, no se mentir”**, reconoció un candidato durante una entrevista de trabajo para un puesto técnico al ser preguntado sobre su apetito para asumir responsabilidades comerciales en el futuro.

**“¡Esa postura tiene más que ver con la estética que con la ética!”**, aseveró enojado un accionista cuando un vendedor se negó (alegando motivos éticos) a hacerse pasar por quien no era para obtener datos sobre la competencia de forma ilícita.

**“Ha ido genial, no necesitaban el producto, y le hemos clavado...”**, respondió orgulloso un vendedor al ser preguntado por el resultado de la reunión que acababa de realizar con un cliente de su cartera.

**“Un amigo mío consultor me ha pasado off the record los precios confidenciales que todos nuestros competidores están aplicando en nuestras grandes cuentas”**, comunicaba entusiasmado un vendedor a su responsable y compañeros.

**“No te preocupes, el que roba a un ladrón tiene 100 años de perdón”**, alegó un director comercial a un gestor de cuenta junior cuando éste le comunicó que la empresa estaba cobrando indebidamente unos servicios a un cliente del sector bancario.

**“Tenemos como cliente a la entidad X”** esgrimía como argumento de venta un alto directivo (sabiendo que no era cierto) durante una reunión comercial con un cliente potencial, y ello delante de uno de sus subordinados recién incorporado a la empresa.

Durante los últimos 25 años de actividad comercial he vivido en primera persona los anteriores episodios y otros muchos similares. Se trata de situaciones que, por un lado, me han marcado y decepcionado pero que, por otro, me han llevado a desarrollar una creciente sensibilidad a la importancia y al impacto extraordinariamente positivo que para una organización genera el comportamiento ético de todo su personal en general y de su fuerza de ventas en particular.

En todo caso, reflexionar y escribir sobre ética no me sitúa en una posición de modelo de comportamiento. Tampoco lo pretendo. Con este artículo intento únicamente compartir sugerencias e ideas basadas en mi propia experiencia, deseando que resulten de interés y utilidad para los lectores y sus respectivas organizaciones.

Comienzo por las conclusiones:

- El comportamiento ético de los agentes comerciales genera confianza y lealtad en los clientes y, como consecuencia directa, ayuda a vender. Además, el impacto positivo sobre los resultados del vendedor, y del conjunto de la empresa, se acentúa con la sostenibilidad y la perdurabilidad en el tiempo de una conducta ética apropiada.

- La forma de actuar de la cúpula de la organización, mucho más que aquello que puedan decir o escribir, es el factor clave en la generación de una cultura de comportamiento ético. El cinismo en este terreno tiene un efecto multiplicador negativo sobre el conjunto de la organización que es directamente proporcional al rango jerárquico de quien lo ejerce. La calidad del ambiente de trabajo, el nivel de compromiso, la motivación general, las relaciones interpersonales, la capacidad de atraer y retener talento y los resultados económicos se ven perjudicados por actuaciones ajenas al marco ético establecido.

- A pesar de que la conducta éticamente perfecta de una organización es una utopía, se deben de poner todos los medios necesarios para conseguirla. Del intento serio de construir patrones repetidos de comportamiento ético se derivarán siempre consecuencias muy positivas para el conjunto de la entidad.

#### LA ÉTICA INDIVIDUAL EN EL CONTEXTO DE LAS VENTAS

La ética individual podría definirse como el conjunto de reglas resultante de las múltiples influencias que cada persona recibe y asimila a lo largo de su vida y que utiliza para conformar su criterio a la hora de distinguir lo que está bien de lo que está mal, así como para guiar su comportamiento.

Algunos ingredientes clave en la elaboración del código ético que cada individuo maneja son la educación en el seno de la familia, la formación académica, la experiencia vital, el contexto social y económico, la exposición cultural, la influencia religiosa o el conocimiento del marco normativo aplicable al territorio en que se encuentra y a las organizaciones a las que pertenece.

Sin ánimo de ser exhaustivo, algunas actividades propias de la función comercial, que exigen particular atención por las graves consecuencias que se pueden derivar de una conducta apartada de los estándares éticos esperados, son los siguientes:

- Prospección, es decir, la búsqueda y primera aproximación a nuevos clientes.
- Comunicación en todas sus vertientes y formatos (oral, escrita, multimedia, gestual...).
- Definición de precios, aplicación de descuentos y gestión de promociones.
- Proceso de elaboración y presentación de propuestas comerciales formales (atención al carácter vinculante de estos documentos).
- Contratación.
- Facturación y cobros.
- Garantías.
- Reporting interno y externo.

#### LA PARTICULARIDAD DE LA FUNCIÓN COMERCIAL

Las ventas se desarrollan habitualmente en un contexto de alta exigencia, competencia feroz y presión por alcanzar objetivos ambiciosos. Poseen, además, una relación directa con los ingresos de la compañía y con la remuneración del agente comercial, así como de los directivos a diferentes niveles jerárquicos por encima de éste. Por otro lado, la actividad comercial soporta una extraordinaria visibilidad interna y externa. Es uno de los elementos más determinantes en la creación de la imagen corporativa y de la percepción del mercado hacia nuestra marca, especialmente en entornos B2B. Comportamientos fuera de la norma ética estricta en esta área de la empresa adquieren a menudo una repercusión superior a la que tendrían acciones similares realizadas por miembros de otros departamentos. Por todo este compendio de particularidades, la función comercial está permanentemente expuesta a situaciones delicadas que exigen una atención reforzada a la conducta ética de todos sus implicados.

Aunque actuaciones cuestionables se verifican en todas las áreas de una organización, quizás sobre la función de ventas ha recaído una mayor erosión reputacional.

Se ha producido un cierto desprestigio de la profesión frente a la sociedad y a diferentes estamentos de los entornos corporativos e, incluso, académicos. Pero es natural que esto ocurra, puesto que en rigor no hay más culpabilidad ni menor cumplimiento ético en la fuerza de ventas respecto a otros equipos, simplemente todas sus acciones poseen mayor visibilidad.

Recuperar la buena imagen de la función comercial exigirá sensibilización, tiempo y, sobre todo, conductas consistentemente impecables por parte de todos los agentes comerciales en la totalidad de los sectores de actividad en que operan.

#### MECANISMOS PARA GENERAR UNA CULTURA DE COMPORTAMIENTO ÉTICO

Una vez establecida la necesidad y la conveniencia de que la fuerza de ventas actúe consistentemente de acuerdo con los criterios éticos deseados, propongo algunas medidas que podrán contribuir a generar patrones repetidos de comportamiento alineados con éstos.

En primer lugar, sugiero prestar especial atención al proceso de contratación de personal. Como parte del escrutinio de candidatos conviene realizar un análisis cuidadoso del perfil ético de los mismos y evaluar su afinidad con el tipo de conducta pretendido por la organización. Al mismo tiempo se deberá determinar si existen factores (educacionales, personales o de condiciones laborales) que potencialmente podrían derivar en apetito, o incluso necesidad, de seguir conductas indeseadas. Por ejemplo, un comercial con vida desordenada, criado en un entorno familiar complicado, con un sueldo fijo escaso, que mayormente cobra por contratos cerrados u objetivos de ventas y que, además, tiene que pagar cada mes varias pensiones de alimentos así como una pensión compensatoria a su exesposa, tendría, sobre el papel, un perfil de mayor riesgo comportamental. Por eso habrá que analizar cuidadosamente a cada candidato y sus circunstancias. Por otro lado, el empresario deberá de analizar si trata adecuadamente a sus empleados. Si unos y otros fallan será más fácil la comisión de conductas delictivas constitutivas de alguno de los

tipos que actualmente se regulan bajo el epígrafe “corrupción en los negocios” en el Código Penal.

Cada vez son más las empresas que incluyen su código ético entre la documentación que se entrega y han de aceptar los nuevos empleados. Resulta muy efectivo garantizar que durante el proceso de integración y formación, éstos asumen las reglas de conducta del código ético, entienden su importancia y son conscientes igualmente de las consecuencias de su incumplimiento, que deben de preverse en el reglamento disciplinario de la empresa, que también ha de darse a conocer al candidato. Toda organización que se toma en serio la conducta de sus miembros dispone de estos instrumentos fundamentales sobre el que añadiré algunas sugerencias más tarde.

También se les debería explicar en detalle el funcionamiento del canal de denuncias, otra herramienta indispensable para construir una cultura sólida, creíble, efectiva y duradera de comportamiento ético en cualquier organización.

La forma de actuar de los líderes de la organización, así como la de los compañeros serán los elementos con mayor impacto en la conducta que seguirán las nuevas incorporaciones. Sin embargo, no debemos subestimar la importancia del lenguaje utilizado y permitido por la organización. El lenguaje condiciona y en muchos casos modela actitudes y conductas. En demasiadas ocasiones hay poca atención a este Aspecto e, incluso, se toleran o fomentan comentarios y actitudes tóxicas, con la insustancial excusa del respeto al sentido del humor o a la libertad de expresión. Esta actitud es nociva, debería corregirse y, créanme, con determinación es posible conseguirlo.

La organización deberá promover de forma justa y estructurada acciones de reconocimiento público (y, en su caso, hasta de recompensa) de actuaciones relevantes alineadas con el comportamiento ético deseado.

La aplicación del régimen sancionador frente a conductas incompatibles con el código ético debe ser rigurosa, independientemente del nivel jerárquico de

la persona penada. Utilizar diferentes raseros en función del rango de la persona que ha cometido la infracción conllevará la pérdida de credibilidad del conjunto del modelo con consecuencias perniciosas para la entidad.

Por último, una iniciativa efectiva para conseguir que el conjunto de la organización se comporte consistentemente en el modo deseado es la puesta en marcha de mecanismos estructurados y formales de feedback que incidan sobre actuaciones indeseadas en tiempo real. Este instrumento deberá activarse de manera natural desde los directivos hacia sus subordinados y viceversa, así como entre colaboradores que se encuentren al mismo nivel dentro de la organización. Todos ellos deberían aceptar el *feedback* como un valioso regalo que se les hace para ayudarles a mejorar y a situarse dentro del perímetro de comportamiento esperado por la entidad. El alto grado de efectividad de esta herramienta choca con la extrema dificultad de su implantación. Es indispensable, para crear una cultura de *feedback* efectivo, incorporar la formación sobre cómo gestionar y llevar a la práctica este delicado tipo de comunicación, así como aplicar mucha inteligencia emocional en el proceso.

“  
**Hay que aceptar el feedback como un regalo que puede ayudar en la mejora”**



## A PROPÓSITO DEL CÓDIGO ÉTICO

El código ético es el primer paso - en demasiados casos es el único - que adoptan las organizaciones para modelar y mejorar el comportamiento del conjunto de sus miembros. Es, sin duda, una herramienta fundamental y necesaria, pero insuficiente. Su eficacia se multiplica cuando va acompañada de medidas como las que he referido previamente.

En cualquier caso, recomiendo su elaboración y gestión activa para todas las organizaciones que consideren que la conducta ética de sus miembros es un activo generador de valor.

Además de la referida acción de formación sobre el contenido del mismo y su importancia, sugiero tomar en consideración los siguientes puntos a la hora de redactar, actualizar y o implantar un código ético en cualquier tipo de organización:

- Comenzar con el propósito buscado con su elaboración y aplicación.
- Estar sólidamente alineado con los valores de la entidad.
- No ser ni excesivamente rígido (imposible de seguir) ni excesivamente laxo (nadie le hará caso).
- Explicar qué se espera de los miembros y qué tipo de conductas son inaceptables.
- Contribuir a resolver ambigüedades propias de la ética.
- Incorporar el régimen sancionador asociado al incumplimiento.

- Explicar el funcionamiento y las consecuencias de la utilización del canal de denuncias.
- Ser dinámico (adaptarse a la evolución interna y externa de la organización).
- Incorporar el feedback de todos los miembros de la organización que aspiran a mejorarlo.
- Ser comunicado o “refrescado”, al menos una vez al año, al conjunto de los empleados que deberán demostrar su conocimiento y comprensión.
- Extender el compromiso con su cumplimiento a los proveedores directos e indirectos.

## CONCLUSIÓN

El compromiso con la construcción de patrones éticos de comportamiento colectivo, cuando se traduce en iniciativas tangibles, genera valor, reduce riesgos, mejora los resultados económicos y contribuye a la sostenibilidad de las organizaciones.

La actividad comercial reúne una serie de particularidades que recomiendan una atención reforzada a la conducta de todos los implicados en la misma.

La conducta cuidada de la cúpula, la formación, la gestión activa de herramientas como el código ético y el canal de denuncias, el feedback estructurado, el reconocimiento público de acciones alineadas con las expectativas, así como la aplicación rigurosa de un régimen sancionador son instrumentos extraordinariamente efectivos a la hora de construir una cultura de comportamiento ético ejemplar.