

Wells Fargo y la emociones morales

El 8 de septiembre de 2016, Wells Fargo, uno de los bancos más antiguos y más grandes del país, admitió en un acuerdo con reguladores que había creado hasta dos millones de cuentas para clientes sin su permiso. Esto fue un fraude, simple y sencillamente. Parece que fue ocasionado por una cultura bancaria que hace demandas irrazonables a los empleados. Wells Fargo acordó pagar \$185 millones en multas y sanciones.

Los empleados habían sido presionados a que realizaran “ventas cruzadas”. Si un cliente tenía un tipo de cuenta con Wells Fargo, entonces los altos mandos razonaban, deberían tener varias. Los empleados fueron fuertemente incentivados, a través de medios positivos y negativos, a vender cuantas cuentas fueran posible a los clientes. “Ocho es genial” era un lema. ¿Pero acaso la persona promedio necesita ocho productos financieros de un solo banco? A medida que se desarrollaban las cosas, cuando los empleados no podían realizar dichas ventas, simplemente se inventaban las cuentas y les cobraban a los clientes ya sea si habían aprobado las cuentas o no. Los empleados utilizaron números de identificación personal de los clientes sin su conocimiento para inscribirlos en varios productos sin su conocimiento. Las víctimas eran frecuentemente ancianos o hablantes de español. Matthew Castro, cuyo padre nació en Colombia, se sintió tan mal por presionar a que clientes latinos obtuvieran cuentas falsas que trató de disminuir su culpa haciendo trabajo voluntario. Otros empleados fueron citados diciendo que “es más que vergonzoso admitir que soy un empleado actual hoy en día”.

Otros empleados se vieron forzados a llamar a las líneas telefónicas directas de la compañía o de otra manera delatar, pero simplemente fueron ignorados o muchas veces castigados, frecuentemente al ser despedidos. Un empleado que presentó una demanda para desafiar las represalias contra él se sentía “incómodo” e “inestable” por las prácticas que vio a su alrededor, lo que lo impulsó a hablar. “Esto es un fraude, no puedo ser parte de eso”, dijo el informante.

Los primeros pronósticos dictaban que el CEO John Stumpf no perdería su empleo a causa del fiasco. Sin embargo, a medida que pasaba el tiempo y continuaban las investigaciones, las formas y la cantidad de irregularidades aumentaban cada vez más. Surgieron pruebas de que el banco modificó incorrectamente los términos de los préstamos hipotecarios, firmó a clientes con pólizas de seguro de vida no autorizadas, cobró cargos a las pequeñas empresas por el procesamiento de tarjetas de crédito, y así sucesivamente.



En septiembre de 2016, el CEO Stumpf compareció ante el Congreso y fue embestido por senadores y representantes de ambos partidos, a pesar de su acuerdo de perder \$41 millones en paga. Los miembros del Congreso denunciaron las acciones de Wells Fargo como “robo”, “una empresa criminal” y una “indignación”. Stumpf simultáneamente asumió la “plena responsabilidad”, pero culpó el fraude a fallas éticas de banqueros y cajeros de bajo nivel. Dijo que había dirigido la compañía con valentía. No obstante, en octubre de 2016, Stumpf se había visto obligado a jubilarse y reemplazado por Tim Sloan.

Durante los próximos meses, surgieron más y más acusaciones de irregularidades. El banco había recuperado ilegalmente automóviles de veteranos militares. Había modificado hipotecas sin la autorización del cliente. Le había cobrado a 570,000 clientes por seguro automovilístico que no necesitaban. Había estafado a pequeñas empresas mediante el cobro de tarifas de tarjetas de crédito excesivas. El número total de cuentas falsas aumentó de dos millones a 3.5 millones. El banco también multó erróneamente a 110,000 clientes hipotecarios por no cumplir con una fecha límite, a pesar de que la parte culpable de la demora era Wells Fargo.

En su reunión anual de accionistas en abril de 2017, la firma enfrentó niveles de desacuerdo que un profesor de la escuela de negocios de Georgetown, Sandeep Dahiya, calificó como “altamente inusual”. Para el mes de septiembre de 2017, Wells Fargo había pagado \$414 millones en reembolsos y acuerdos y había incurrido cientos de millones más en honorarios de abogados y otras multas. Esto incluyó \$108 millones pagados al Departamento de Asuntos de Veteranos por haber cobrado en exceso a los veteranos militares en refinanciamientos de hipotecas.

En octubre de 2017, la senadora de Massachusetts, Elizabeth Warren, una demócrata, le dijo al nuevo CEO de Wells Fargo, Tim Sloan, que debía ser despedido: “Usted habilitó este escándalo de cuentas falsas. Se hizo rico y luego trató de ocultarlo.” Los republicanos fueron igual de duros. El senador John Kennedy de Texas dijo: “No estoy en contra de lo grande. Con el debido respeto, estoy en contra de lo tonto.”

Sloan aún era CEO cuando la compañía celebró su reunión anual de accionistas en abril de 2018. Los accionistas y los manifestantes estaban extremadamente enojados con Wells Fargo. Para entonces, el banco había pagado una multa adicional de \$ 1,000 millones por abusos en préstamos hipotecarios y de autos. Y, en una medida sin precedentes, la Junta de la Reserva Federal ordenó al banco que limitara el crecimiento de sus activos. El disgusto con las prácticas de Wells Fargo causó que la Federación Americana de Maestros, cortara los lazos con el banco. Algunos informantes se resistieron a los intentos tempranos de llegar a acuerdos tranquilos con el banco, esperando una admisión pública de irregularidades.

En mayo de 2018, sucedió otro predicho. El precio de las acciones de Wells Fargo se redujo tras la noticia de que los empleados del banco modificaron incorrectamente los documentos de sus clientes

corporativos en un intento de cumplir con las instrucciones reglamentarias relacionadas con las reglas de lavado de dinero.

Al final, Wells Fargo eliminó sus incentivos de ventas de venta cruzada. El CEO, Sloan, al haber sido informado de que los empleados de niveles inferiores sufrían estrés, ataques de pánico y otros síntomas, se disculpó por el hecho de que la administración los culpó inicialmente por los resultados de la cultura corporativa tóxica, admitiendo que las debilidades culturales habían causado un gran problema moral.

Preguntas de discusión:

1. ¿Qué emociones morales parecen haber estado en juego en este caso? ¿Por parte de los empleados del banco? ¿Las víctimas del banco? ¿Los reguladores del banco? ¿Los accionistas del banco?
2. ¿Qué factores contribuyeron particularmente a la indignación y la ira que los legisladores, reguladores, clientes y accionistas sintieron?
3. Las emociones claramente dirigidas hacia el interior, como la culpa y la vergüenza, afectaron las acciones de los empleados de Wells Fargo. ¿Fueron siempre suficientes para superar el cálculo utilitario de los empleados: “Necesito este trabajo”?
4. ¿Las emociones morales motivaron a algunos de los denunciantes? ¿Cómo?
5. A raíz de todo lo descrito en el estudio de caso, Wells Fargo despidió a muchos empleados, recuperó las bonificaciones de los ejecutivos, reemplazó a muchos de sus directores, desmanteló su sistema de incentivos de ventas e hizo otros cambios. ¿Cree que estos cambios se realizaron a partir de un cálculo utilitario diseñado para evitar mayores sanciones monetarias, un deseo de evitar la pena y la vergüenza que los gerentes y empleados del banco estaban sintiendo, o una combinación de ambos? Si es una combinación, ¿cuál crees que jugó un papel más importante? ¿Por qué?

Recursos:

“Elizabeth Warren to Wells Fargo CEO: “You Should Be Fired,”
<http://money.cnn.com/2017/10/03/investing/wells-fargo-hearing-ceo/index.html>

“It’s Been a Year Since the Wells Fargo Scandal Broke—and New Problems Are Still Surfacing,”
<http://www.latimes.com/business/la-fi-wells-fargo-one-year-20170908-story.html>

“Wells Fargo’s Reaction to Scandal Fails to Satisfy Angry Lawmakers,”
<https://www.nytimes.com/2016/09/30/business/dealbook/wells-fargo-ceo-john-stumpf-house-hearing.html>

“Wells Fargo, You’re the Worst’: Scenes from Testy Annual Meeting,”

<https://www.americanbanker.com/news/wells-fargo-youre-the-worst-scenes-from-testy-annual-meeting>

“How Wells Fargo’s Cutthroat Corporate Culture Allegedly Drove Bankers to Fraud,”

<https://www.vanityfair.com/news/2017/05/wells-fargo-corporate-culture-fraud>

“Outburst by Angry Wells Fargo Shareholder Halts Annual Meeting,”

<http://money.cnn.com/2017/04/25/investing/wells-fargo-shareholder-meeting/index.html>

“Wells Fargo Shares Slip on Report that Employees Altered Customer Documents in Its Business-Banking Unit,”

<https://www.cnbc.com/2018/05/17/wells-fargo-shares-sink-on-report-that-employees-altered-customer-documents-in-its-business-banking-unit.html>

“Wells Fargo to Pay \$108 Million for Allegedly Overcharging Veterans on Refis,”

<https://www.housingwire.com/articles/40925-wells-fargo-to-pay-108-million-for-allegedly-overcharging-veterans-on-refis>

“For Wells Fargo, Angry Questions About Profiling Latinos,”

<http://www.chicagotribune.com/business/ct-wells-fargo-fake-accounts-latinos-20161019-story.html>

“More Former Wells Fargo Employees Allege They Were Fired After They Tried to Blow the Whistle on Shady Activity at the Bank,”

<http://money.cnn.com/2017/11/06/investing/wells-fargo-retaliation-whistleblower/index.html>

“Inside Wells Fargo, Workers Say the Mood is Grim,”

<http://money.cnn.com/2016/11/03/investing/wells-fargo-morale-problem/index.html>

“Disgust With Wells Fargo You Can Take to the Bank,”

<https://goodmenproject.com/business-ethics-2/disgust-with-wells-fargo-you-can-take-to-the-bank-wcz/>

“The Former Khmer Rouge Slave Who Blew the Whistle on Wells Fargo,”

<https://www.nytimes.com/2018/03/24/business/wells-fargo-whistleblower-duke-tran.html>

Autor:

Robert Prentice, J.D.

Department of Business, Government and Society

McCombs School of Business

The University of Texas at Austin