

El fraude de Wells Fargo

La institución financiera estadounidense Wells Fargo estaba superando las expectativas a pesar de estar en medio de una economía en crisis. Durante la crisis económica de 2008, al adquirir el banco Wachovia, Wells Fargo volvió el tercer banco más grande de los EE. UU. en activos. Unos años después los ingresos seguían creciendo y los valores aumentado de precio hasta que el valor de Wells Fargo alcanzó los \$300 billones. Pero detrás de este éxito la empresa permitía una cultura que presionó a los empleados a abrir cuentas fraudulentas en un intento de alcanzar las metas de venta elevadas. Entre 2011 y 2015 los empleados de Wells Fargo abrieron más de 1,5 millones de cuentas bancarias y solicitaron más de 565,000 tarjetas de crédito en nombre de los clientes, muchas veces sin que supieran ni que autorizaran la actividad.

Muchos empleados anteriores reportan que las metas de venta de la empresa eran imposibles de cumplir y los incentivos para la compensación y para mantener su empleo motivaron el abuso del sistema. Wells Fargo presionaba a los empleados a hacer la venta cruzada, es decir, ofrecer a los clientes que compraban un tipo de producto como una cuenta corriente o una cuenta de ahorros a comprar otro producto como préstamos o tarjetas de crédito. Un ex empleado describió el ambiente laboral como un “lugar de explotación”, y que sus colegas “se quebraban bajo la presión.” Otro empleado anterior reportó que “si no cumples con tus metas entonces no te consideran colaborador. Si estás hundiendo al equipo serás despedido y saldrá en tu historial permanente.”

A mediados de 2014, Wells Fargo intentó mitigar las actividades fraudulentas con un taller sobre la ética que advirtió a los empleados que no crearan cuentas falsas en nombre de cliente sin que la pidieran. Wells Fargo modificó también la estructura salarial para enfatizar menos las metas de ventas. Pero en los años siguientes estos esfuerzos no fueron suficientes. La empresa seguía despidiendo a los empleados por haber abierto cuentas fraudulentas. Una portavoz del banco Mary Eshet dijo, “los pasos que hemos estado tomando han sido efectivos... continuamos haciendo más.” Los propios analistas de Wells Fargo mostraron que había disminuido el número de cuentas falsas ya en 2015, aunque muchas siguieron siendo creadas.

Un anterior empleado recordó de su corta estancia en Wells Fargo que “fue el punto más bajo de mi vida.” El ex empleado había incentivado a señoras mayores de edad de solicitar tarjetas de crédito que no querían diciéndole que “simplemente estaba confirmando un cambio de dirección.” Mentir de esta manera lo hizo mal del estómago.

Reportó que “la economía estaba en una mala época y estaba preocupado de que si perdiera el trabajo estaría en una situación financiera precaria.” Las prácticas engañosas como estas se extendían por toda la empresa y muchos ex empleados cuentan que los gerentes sabían de estas prácticas. Jonathan Delshad, un abogado contratado por los ex empleados dijo que “cuanto mejor



vendían, avanzaban más rápidamente, entonces esta cultura se generalizó en toda la empresa. Una generación entera de gerentes de desempeñaron dentro de esta cultura, fueron premiados por promocionar este tipo de cultura, y ahora se encuentran en las posiciones de poder para seguir fomentando esta cultura.” Otra empleada anterior dijo que no pudo cumplir con las metas de ventas de manera ética y por eso llamó la línea directa para problemas éticos de la empresa para quejarse. Eventualmente fue despedida.

En 2016 Wells Fargo fue multado un total de \$185 millones por la actividad fraudulenta y el director ejecutivo John Stumpf se renunció. Entre 2011 y 2016 aproximadamente 5.300 empleados fueron despedidos por sus prácticas de venta fraudulentas. Las cuotas de ventas fueron efectivamente eliminadas el 1 de enero de 2017.

Concepto: El mutismo moral

Perspicacia ética:

Wells Fargo tiene un deber fiduciario de tratar justamente a sus empleados. El banco ofreció diversos servicios a sus clientes. Pero la gerencia del banco estableció metas pocas realistas para los empleados, y como resultado motivaron a muchos empleados a jugar el sistema. Si un cliente compraba algún servicio, a los empleados les obligaban a hacer ‘ventas cruzadas’ de otros productos ofrecidos por al banco al cliente. “Los ocho es ideal” era el mantra de la empresa. La única manera en que los empleados de Wells Fargo podían cumplir con estas metas de venta impracticables, y así no perder su trabajo, era crear cuentas falsas que los clientes nunca habían solicitado y que muchas veces ni siquiera sabían que existían y que estaba siendo cobrados por ellas. Los empleados fabricaron millones de cuentas fraudulentas para mantener felices a los gerentes y quedar con su trabajo. Fue un conflicto de interés clásico.

Preguntas para la discusión:

1. ¿De qué manera demuestra un conflicto de interés este caso de estudio? Explica.
2. ¿De qué manera demuestra el juego de incentivos este caso de estudio? Explica
3. ¿Cuáles factores eran los más importantes en influenciar a los empleados de Wells Fargo a engañar a los clientes del banco?
4. ¿Fue el problema de Wells Fargo un problema de la cultura empresarial o unos miles de ‘manzanas podridas’? Explica.
5. ¿De qué modo motivaron el juego de incentivos en Wells Fargo la cultura empresarial y sistema salarial? Explica. ¿Cómo se enlazó el juego de inventivos con los conflictos de interés?
6. Aunque Wells Fargo intentó mitigar la actividad fraudulenta con talleres de ética y cambios en la estructura salarial, la empresa seguía encontrando cuentas fraudulentas abiertas por los empleados. ¿Por qué crees que continuó esta actividad? ¿Qué podría haber hecho Wells Fargo para mitigar la actividad fraudulenta?

7. ¿Quiénes tienen más de la culpa del escándalo de Wells Fargo, los empleados de bajo nivel o los gerentes? ¿Son ambos casos ejemplos de un conflicto de interés? Explica.
8. Muchos de los empleados admitieron saber que lo que hacían estaba mal, pero seguían abriendo cuentas fraudulentas de todas formas. ¿Crees que sus acciones fueron éticamente justificables? ¿Por qué o por qué no? Si estuvieras en su posición, ¿qué harías?
9. ¿Cuáles racionalizaciones usaron los empleados para justificar engañar a los clientes?
10. Perder el trabajo es difícil. No poder dormir de noche porque a sabiendas estafaste a un cliente podría ser aún más difícil. ¿Cómo resolverías tal tipo de conflicto?

Recursos:

Wells Fargo es multado \$186 millones por abrir fraudulentamente cuentas bancarias

<https://www.nytimes.com/2016/09/09/business/dealbook/wells-fargo-fined-for-years-of-harm-to-customers.html>

El escándalo de Wells Fargo acaba de empeorarse bastante

<http://fortune.com/2017/08/31/wells-fargo-increases-fake-account-estimate/>

Acusaciones cuentan como la cultura empresarial despiadada en Wells Fargo impulsó a los empleados a cometer fraude

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

Los anteriores empleados de Wells Fargo cuentan de la cultura de ventas tóxicas, hasta en la sede central

<https://www.npr.org/2016/10/04/496508361/former-wells-fargo-employees-describe-toxic-sales-culture-even-at-hq>

Wells Fargo ordenó a los empleados a no crear cuentas falsas, pero “ellos necesitaban el trabajo”

<https://www.nytimes.com/2016/09/17/business/dealbook/wells-fargo-warned-workers-against-fake-accounts-but-they-needed-a-paycheck.html>

La cultura de presionar agresivamente las metas de ventas creó una cultura ‘de olla de presión’ en Wells Fargo, lo cual les costó caro

<http://www.latimes.com/business/la-fi-wells-fargo-sale-pressure-20131222-story.html>

Wells Fargo va a eliminar las metas de ventas después de varios acuerdos extrajudiciales sobre las tácticas agresivas en las ventas