

FECHA: 04/06/2025

ELABORÓ: Jocelyn Renée Garza Canales

CATEGORÍA/SUBTEMA: Anticorrupción



# Caso de estudio

## Wells Fargo La presión por resultados

### Checkpoint

**¿Qué sucede cuando una institución bancaria, símbolo de confianza y estabilidad, convierte el fraude en una política no escrita de productividad?**

El escándalo de Wells Fargo no solo reveló prácticas ilegales de apertura de cuentas sin consentimiento; destapó también una cultura organizacional donde la ética fue reemplazada por cuotas de ventas, y la presión laboral fue tan corrosiva que llevó a miles de empleados a cometer actos fraudulentos como mecanismo de supervivencia.

Entre **2002 y 2016**, millones de productos financieros falsos fueron creados sin autorización de los clientes, en una de las estafas más sistemáticamente orquestadas por una empresa en la historia contemporánea de la banca. Lo más inquietante no fue únicamente la magnitud del fraude, sino el hecho de que fue **sostenido, promovido y protegido** por las propias estructuras internas del banco.

Este caso no puede explicarse únicamente desde la perspectiva de decisiones individuales: requiere un análisis sistémico que examine los incentivos perversos, la ausencia de controles y la cultura del miedo instalada en la organización. En este contexto, el **Triángulo del Fraude**, propuesto por Donald Cressey, ofrece un lente poderoso para entender cómo la presión, la oportunidad y la racionalización convergieron para hacer del fraude una rutina institucionalizada.

Más allá de las multas y renuncias, el caso Wells Fargo deja una pregunta urgente: **¿cuántas empresas están hoy caminando la misma línea peligrosa entre la eficiencia y el colapso ético, sin darse cuenta?**

#beupright  
integrity.softtek.com



## El modelo de venta cruzada: eficiencia disfrazada de productividad



El fraude masivo en Wells Fargo no surgió en un vacío; fue el resultado de una estrategia comercial agresiva conocida como **venta cruzada** (*cross-selling*), que buscaba maximizar la cantidad de productos financieros contratados por cada cliente. En lugar de conformarse con que un usuario abriera una cuenta de débito, los empleados eran incentivados a venderle, además, una tarjeta de crédito, un seguro, una cuenta de ahorros, una línea de crédito personal, entre otros. Este enfoque fue promovido internamente como una muestra de eficiencia comercial y cercanía con el cliente, pero en la práctica se tradujo en una lógica de volumen extremo donde lo importante no era la necesidad del cliente, sino **alcanzar una cuota numérica impuesta desde arriba**.

El lema interno **“8 is great”** simbolizaba esta presión: cada empleado debía abrir ocho productos por cliente, todos los días. Esta expectativa no respondía a análisis de mercado ni a estándares éticos, sino a una obsesión por los indicadores internos, que se convirtieron en una **métrica de lealtad institucional** más que de desempeño real. El modelo de venta cruzada no solo fue tolerado, sino promovido como una ventaja competitiva, aún cuando los datos de los clientes eran utilizados sin consentimiento o manipulación directa.

### Yesenia Guitron: los primeros pasos contra corriente

Una de las primeras personas en desafiar este sistema fue **Yesenia Guitron**, asesora financiera en la sucursal de Napa, California. Su experiencia, documentada en el episodio *“The Wagon Wheel”* de la serie *Dirty Money* (Netflix, 2018), muestra cómo una estrategia de ventas puede convertirse en un mecanismo de presión institucional que desborda los límites de la legalidad y la ética laboral.

Guitron alertó a sus superiores sobre lo que estaba ocurriendo: **las cuotas eran imposibles de cumplir sin recurrir a prácticas engañosas**, y muchos colegas ya comenzaban a falsificar solicitudes para evitar sanciones. Desde su rol, intentó denunciar estas dinámicas primero con sus gerentes, luego ante Recursos Humanos y finalmente ante Auditoría. En todos los casos, la respuesta fue la negación institucional: le dijeron que “no había evidencia de irregularidades” y que “probablemente se trataba de errores individuales, no de problemas éticos o estructurales”.

Poco después de sus denuncias, fue **despedida bajo el argumento de bajo rendimiento**, pese a que su historial previo había sido impecable. Su caso revela cómo Wells Fargo **respondía a las alertas éticas con represalias**, no con reformas. La presión diaria se sostenía mediante un **sistema de miedo estructural**: supervisión constante, revisión horaria de cuentas abiertas, amenazas implícitas de despido, y una cultura organizacional que prefería proteger los indicadores antes que atender a la realidad de sus empleados.

La historia de Guitron no fue una anomalía, sino un síntoma temprano de una patología institucional más profunda. Su testimonio, hoy parte de los documentos clave que explican el escándalo, **anticipó las señales que la organización eligió ignorar** durante años.

#beupright  
integrity.softtek.com

softtek.com

## El juicio: responsabilidad institucional frente al colapso

El caso Wells Fargo no quedó solo en el ámbito mediático. A partir de 2016, tras una serie de investigaciones federales y denuncias públicas acumuladas, el banco enfrentó múltiples demandas civiles y sanciones por parte de organismos reguladores como la **Oficina de Protección Financiera del Consumidor (CFPB)**, el **Departamento de Justicia (DOJ)** y la **SEC (Securities and Exchange Commission)**.

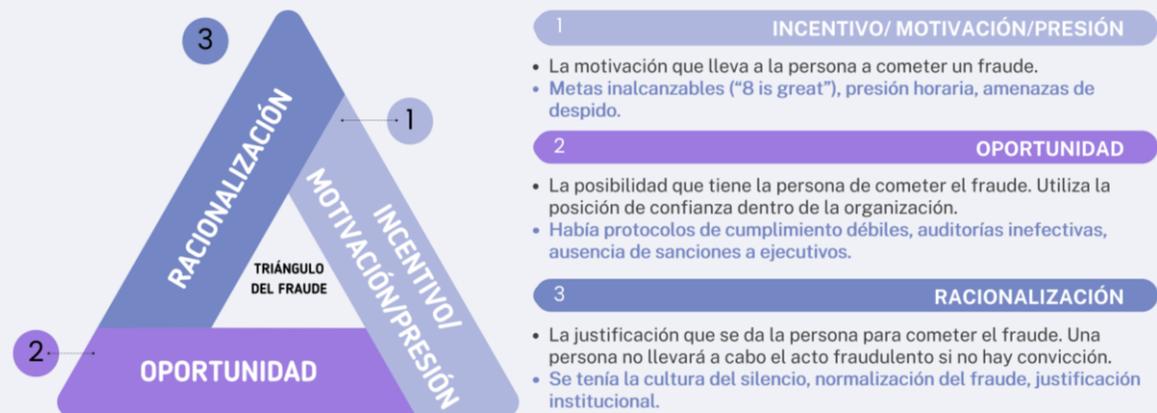
En 2020, Wells Fargo acordó pagar una **multa histórica de 3 mil millones de dólares** para resolver las investigaciones penales y civiles, sin admitir culpabilidad formal. Este acuerdo fue interpretado por muchos analistas como una forma de **cerrar el caso sin reformar de fondo la estructura que lo había permitido**.

Durante el proceso judicial, ejecutivos de alto nivel (incluido el CEO John Stumpf) testificaron ante el Senado. Si bien Stumpf renunció y fue inhabilitado para trabajar en el sector bancario, **ningún alto ejecutivo enfrentó consecuencias penales**. La responsabilidad fue tratada como un “fallo operativo” y no como un “crimen corporativo organizado”.

Este enfoque dejó fuera una discusión clave: la de la **responsabilidad sistémica**. La narrativa legal tendió a centrarse en “fallas de supervisión” o “malas prácticas individuales”, sin reconocer que el fraude fue resultado de una **arquitectura de incentivos, presiones y silencios promovida desde la alta dirección**. Este vacío judicial generó amplias críticas públicas y dejó abierta la pregunta: **¿puede una institución realmente transformarse si quienes la dirigieron no enfrentan consecuencias proporcionales?**

## Cultura organizacional basada en la presión

El **Triángulo del Fraude**, desarrollado por Donald Cressey, identifica tres condiciones necesarias para que se cometa un acto fraudulento: **presión, oportunidad y racionalización**. Cuando estos elementos se presentan juntos en un contexto organizacional, el riesgo de fraude aumenta significativamente. El caso de Wells Fargo ofrece un ejemplo claro de cómo esta convergencia operó a gran escala.



Este análisis confirma que el fraude fue **institucional, no individual**. La organización no solo permitió las condiciones para que ocurriera, sino que las reforzó de forma sistemática.

## Reflexión Final

Wells Fargo no colapsó por una mala estrategia financiera ni por carencias operativas. Cayó por algo mucho más profundo: la traición a sus propios principios declarados. La organización afirmaba tener como **misión "servir a los clientes con los más altos estándares" y como visión "satisfacer todas las necesidades financieras de nuestros clientes y ayudarlos a tener éxito financieramente"**. Sin embargo, lo que se reveló fue una cultura organizacional centrada en metas comerciales inalcanzables, presión desmedida sobre los empleados, ocultamiento institucional y una desconexión total entre el discurso ético y las acciones reales.

Durante más de una década, Wells Fargo violó sistemáticamente los valores que también **decía promover: ética, responsabilidad, transparencia y justicia**. El fraude no surgió por comportamientos individuales aislados, sino por una estructura que hizo de la presión por cifras, la racionalización del abuso y la protección a directivos su modo habitual de operar. La institución construyó un sistema que recompensaba el incumplimiento ético siempre que los resultados financieros se mantuvieran.



Este caso es una advertencia clara para cualquier organización que considere la ética como un simple accesorio o un discurso de imagen. **La ética no es un complemento cultural, sino un pilar estructural**. Es lo que sostiene la legitimidad, la sostenibilidad y la confianza pública. Sin ella, ninguna estrategia, por sofisticada que sea, puede sostenerse a largo plazo.

Wells Fargo **perdió mucho más que dinero: perdió credibilidad, confianza y reputación**. Y una vez que estos activos intangibles se destruyen, son difíciles de recuperar.

**Cuando la ética falla, los sistemas se derrumban desde adentro.**

### Preguntas para la reflexión crítica

1. Si hubieras sido empleado/a en Wells Fargo, ¿denunciarías las irregularidades aun sabiendo que podrías ser despedido?
2. ¿Cómo se puede construir un tipo de cultura organizacional que ayude a prevenir este fraude?
3. ¿Crees que las sanciones impuestas a la alta dirección fueron proporcionales al daño causado?
4. ¿Qué mecanismos de protección deberían existir para quienes denuncian prácticas corruptas dentro de una empresa?
5. ¿Cómo se puede rediseñar un sistema de incentivos sin que este promueva conductas antiéticas?

#beupright  
integrity.softtek.com

softtek.com

## Referencias

BBC Mundo. (2016, 9 de septiembre). *Qué fue lo que hizo Wells Fargo para recibir una multa de US\$185 millones*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-37314856>

Freepik. (s.f.). *Retrato de cliente tomando decisión en estado de ánimo púrpura* [Imagen]. [https://www.freepik.es/imagen-ia-premium/retrato-cliente-tomando-decision-estado-animo-purpura\\_278198534.htm](https://www.freepik.es/imagen-ia-premium/retrato-cliente-tomando-decision-estado-animo-purpura_278198534.htm)

Growth Studio. (s.f.). *Triangle Shape Content Strategy Instagram Post* [Plantilla de diseño]. Canva. <https://www.canva.com/>

Hiltzik, M. (2020, 29 de enero). *El escándalo bancario de Wells Fargo fue aún peor de lo que puede imaginar*. *Los Angeles Times*. <https://www.latimes.com/espanol/eeuu/articulo/2020-01-29/el-escandalo-bancario-de-wells-fargo-fue-aun-peor-de-lo-que-puede-imaginar>

Inza, Y. (s.f.). *Gráfico de Procesos Etapas del Proyecto Elementos Relacionados Moderno Multicolor* [Plantilla de diseño]. Canva. <https://www.canva.com/>

Krauss, D. (Director). (2020). *The Wagon Wheel* [Episodio de serie documental]. En J. Adler (Productor ejecutivo), *Dirty Money*. Netflix. <https://www.netflix.com>

OpenAI. (2025). *Imágenes generadas con inteligencia artificial por ChatGPT (DALL·E)* [Imágenes]. <https://chat.openai.com/>