



## Fijar incentivos inapropiados puede dar paso a comportamientos riesgosos, raíz de grandes crisis reputacionales

### Algunos efectos perjudiciales:



Aparecen comportamientos anti-éticos



Se reduce la motivación por el trabajo bien hecho y se toman atajos para alcanzar beneficios en el corto plazo



Se corrompe la cultura organizacional

### Un ejemplo es el caso del banco estadounidense:

# WELLS FARGO

Hasta el año 2016, Wells Fargo lideraba el ranking anual de las 500 marcas bancarias más valiosas a nivel mundial, elaborado por la consultora Brand Finance. Sin embargo, a finales del mismo año, la reputación del banco sufrió una baja significativa, al hacerse público que durante los años 2009 y 2016, ejecutivos de la compañía abrieron más de 3,5 millones de cuentas fantasmas y solicitaron más de 565 mil tarjetas de crédito a nombre de clientes, sin su conocimiento

#### ¿Cuál fue el origen?

La gerencia del banco estableció metas de ventas imposibles de cumplir y políticas de compensación en el corto plazo. Un ejemplo de esto, era el conocido mantra del CEO, John Stumpf, "eight is great", que exhortaba a los empleados a lograr que cada cliente comprara ocho productos

#### ¿Qué promovió?

Que los empleados al hacer lo que fuera para mantener su empleo y recibir los bonos de compensación, abusaran del mismo sistema

#### ¿Cuáles fueron algunas de las consecuencias?



Tras conocerse el escándalo, las acciones del banco se desplomaron casi un 10%



Tuvo que desembolsar más de 300 millones de dólares en multas y demandas



El Estado de California y la ciudad de Chicago suspendieron sus inversiones en el banco durante uno y dos años, respectivamente



De acuerdo al último reporte anual de las 500 marcas bancarias más valiosas del mundo (2019), Wells Fargo ha sufrido un pérdida de un 9,6% del valor de su marca, lo que equivale a US\$4.222 billones, desde la explosión del escándalo

#### Algunas recomendaciones de la literatura...

Es fundamental que los incentivos no estén exclusivamente atados al cumplimiento de metas, hay que evitar compensaciones desmesuradas basadas en resultados financieros de corto plazo y los directorios deben revisar acuciosamente la política de evaluación de desempeño de la empresa

### Novedades del centro



#### RIESGO REPUTACIONAL: ¿EN QUÉ ESTÁN LAS EMPRESAS?

Estudio que busca analizar las prácticas de las grandes empresas para manejar el riesgo reputacional e identificar los desafíos pendientes en esta materia.

Para ir al informe, haga click en el siguiente link: [Riesgo Reputacional](#)

#### ¿DESPRESTIGIO EMPRESARIAL? Cómo restaurar la confianza



#### DESPRESTIGIO EMPRESARIAL ¿CÓMO RESTAURAR LA CONFIANZA?

Ediciones El Mercurio  
Disponible en librerías, Amazon e Itunes

Para comprar el libro, haga click en el siguiente link: [Comprar Libro](#)

PABLO HALPERIN  
FRANCISCA LOBOS

— LIBRERÍA —  
EL MERCURIO

¡Siguenos en nuestro nuevo LinkedIn!

[Centro Reputación Corporativa ESE Business School](#)



Centro Reputación Corporativa  
ESE Business School  
Universidad de los Andes  
[www.ese.cl](http://www.ese.cl)