

# **Gestión Ambiental de las Automotrices, el compromiso con el Pacto Mundial desde la Responsabilidad Social Corporativa: Caso Ford Hermosillo**

## **Automotive Environmental Management, the commitment with the Global Compact from the Corporate Social Responsibility: the Ford Hermosillo Case of study**

Beatriz Montserrat Gómez Martínez<sup>1</sup>

**Resumen:** El propósito de esta investigación es analizar el papel de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de la automotriz Ford Hermosillo y su gestión ambiental en pro de la sustentabilidad de Hermosillo. Este concepto surgió con el compromiso de las empresas con el desarrollo sustentable. A partir de éste entendemos a las ciudades como sistemas donde conviven el ser humano y la naturaleza, en las dimensiones social, ambiental, económica y política. Dentro de un escenario ideal esta dinámica debería ayudar a proteger al entorno de sus actividades económicas.

**Abstract:** This research studies the role of Corporate Social Responsibility (CSR) within Ford Hermosillo and its Environmental management for sustainability in Hermosillo. The concept originated with the commitment of the companies towards sustainable development. From here we understand cities as systems where human beings and nature coexist in the social, environmental, economic and political dimensions. Within an ideal scenario, this dynamic should help protect the environment from its economic activities.

Palabras clave: Responsabilidad Social Corporativa; Gestión Ambiental; ISO 14001; sustentabilidad

### **Introducción**

El mundo cada vez se cada vez más influenciado por las corporaciones multinacionales. Las reglas de dichas organizaciones parecen estar por encima de cualquier control democrático, incluso de la reconstrucción del Estado de Bienestar.

La sociedad se enfrenta a una mercantilización de los derechos básicos del ser humano que no permiten el goce de una vida digna: la ética corporativa parece ubicarse fuera del mismo

---

<sup>1</sup> Candidata a Doctor en Ciencias Sociales por El Colegio de San Luis A.C., relaciones internacionales, líneas de investigación: responsabilidad social corporativa, gestión ambiental industrial, mercado chino, correo: beag2716@gmail.com, beatriz.gomez@colsan.edu.mx

sistema capitalista y su influencia termina perfilándose como una especie de “poder blando” a través de sus códigos de conducta y autorregulación. La moral de la compañía se reduce a estatutos que buscan crear nuevos equilibrios entre mercado y democracia, desde la convicción y no el derecho. (Hernández Zubizarreta, 2008).

Diversos autores han planteado que el único vínculo entre empresa y sociedad se encuentra en la filantropía, esto es, además del contrato económico de la firma con la colectividad existe otro implícito de tipo social. De aquí surge la denominación a las compañías como “Razón Social”, (Roitter, 1996); por tanto, se supone como parte de su gestión el capital económico, humano, medioambiental y social, (Hernández Zubizarreta, 2008).

En la década de 1980 se abre un modelo nuevo de empresa que se responsabiliza más con la sociedad a través de la satisfacción de las necesidades humanas y el servicio a la comunidad, (Hernández Zubizarreta, 2008). Se vuelven parte de los objetivos sociales de la corporación el compromiso frente a la sustentabilidad, el codesarrollo y los derechos humanos.

A lo largo de esta década, la figura de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC en adelante) suple los procesos normativos, tornándose en una tiranía “laxa”, (Hernández Zubizarreta, 2008:36).

Las trasnacionales adoptan voluntaria y unilateralmente el discurso de la RSC durante la década de los noventa. Las legislaciones de los países receptores de inversión, así como los códigos internacionales, se ven inmersas también dentro de esta dinámica, (Hernández Zubizarreta, 2008).

El investigador mexicano Luis Montaña ve a la RSC como una herramienta administrativa de confrontación eficiente ante la crítica social originada por la indignación en los excesos de las multinacionales. La RSC se enmarca como una “mera moda gerencial”, donde las corporaciones la practican para proyectar una buena imagen que facilite la obtención de ganancias, (Montaña, 2016:18).

Es así como las empresas trasnacionales convierten a la autorregulación, la voluntariedad y la no exigibilidad jurídica en elementos centrales restrictivos de la RSC, consolidándola como su referente de control. La verdadera dimensión de la RSC no puede aislarse del poder que le confiere el Derecho Comercial Internacional a las trasnacionales, el cual emana del Derecho Privado y fija los principios legales aplicables a las relaciones comerciales que superan al

## Derecho Interno.

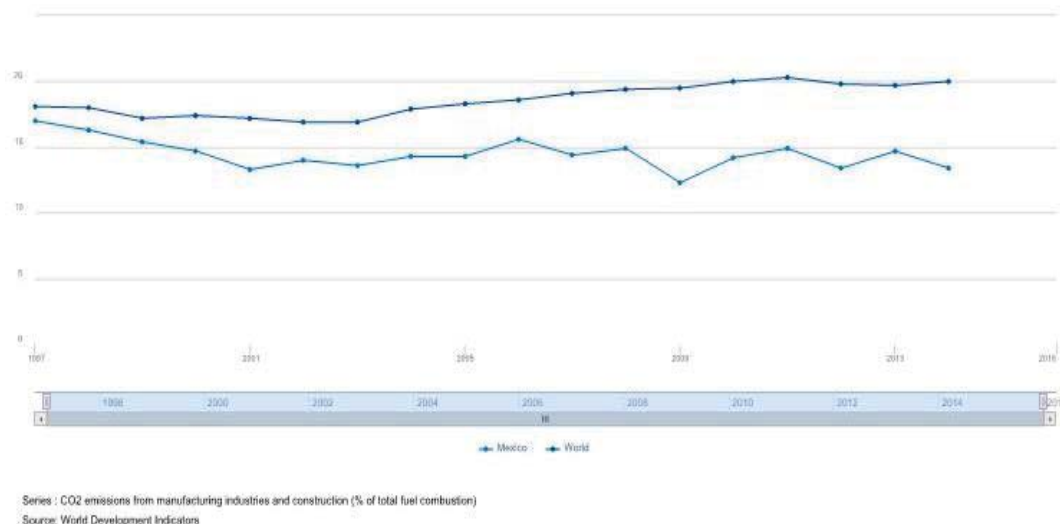
Dentro de este contexto, el dominio normativo por parte de los Estados y las organizaciones internacionales hacia las transnacionales no es considerado factible. La dualidad entre la pérdida de soberanía de los Estados y la debilidad de las instituciones globales dominadas por la lógica de la voluntariedad llegan a ser incapaces de sujetar a las corporaciones económicas, (Hernández Zubizarreta, 2008).

Las transnacionales emprenden acciones compensatorias para neutralizar sus efectos en el medio ambiente, (reforestación, reducción de emisiones de gases y reciclaje de agua y residuos, entre otras), que van de acuerdo al cumplimiento de las regulaciones locales y nacionales<sup>1</sup>. No obstante la mayoría no van más allá, dado que no sufren penalizaciones mayores por parte de organismos internacionales ante esta “voluntariedad” y “retroacción”.

Uno de los principales incentivos que tienen las transnacionales en México, para adherirse a los principios de la RSC es acreditarse como Empresa Socialmente Responsable (ESR). En este sentido, la propuesta es en teoría un componente fundamental dentro de la compañía para resolver la preocupación por la ética, las personas, la comunidad y el medio ambiente.

La relevancia de estudiar la aplicación que las automotrices hacen de la RSC radica en que parte fundamental del problema medioambiental se origina por la contaminación del aire que generan los procesos de producción de dicho sector, cómo se aprecia en el gráfico 1.

**Gráfico 1. Emisiones de CO2, toneladas métricas por actividad manufacturera (incluido ramo automotriz)**



**Fuente: Banco Mundial, datos a 2016**

Esto cobra aún más importancia ya que el ramo automotriz en el país representa el 3.6% del PIB nacional y el 20.3% del PIB manufacturero. Su participación en las exportaciones lo coloca como la industria más importante con aproximadamente 37.500 millones de dólares mensuales (automóviles, camionetas, camiones y autopartes).

México ocupa el octavo lugar mundial por unidades producidas y el sexto en unidades exportadas. La capacidad productiva del sector automotriz en México se sustenta principalmente en exiguos costos de operación derivados de su ubicación geográfica y bajos niveles salariales. (INEGI, 2015).

El sector automotriz en México contribuye con el 20.4% del total de emisiones de Gases Efecto Invernadero<sup>2</sup>. Esto demuestra que la inversión realizada en innovaciones tecnológicas para cumplir con las regulaciones gubernamentales y al mismo tiempo satisfacer la demanda, desde el surgimiento del protocolo de Kioto<sup>3</sup> en 1997<sup>4</sup>, han resultado insuficientes.

Este trabajo de investigación se enfoca en la participación de la industria automotriz trasnacional establecida en México, específicamente Ford Motor Company Hermosillo, dentro de iniciativas de RSC. Considera desde el análisis de su proceso de gestión ambiental hasta la relación de dichos procesos con los principios de organizaciones como el Pacto Mundial.

## **1. Transnacionales y Responsabilidad Social Corporativa**

La investigación que existe con respecto a los valores éticos y el comportamiento cultural de las trasnacionales y la RSC en países en desarrollo, continúa siendo escasa. Uno de los pocos estudios que se conoce es el reporte emitido por la Iniciativa Global de Gestión Ambiental (GEMI en adelante) en 1999, basada en datos del Banco Mundial. El reporte señala que manejar a las trasnacionales de forma consistente propicia el desarrollo económico y la salud ambiental en los países en desarrollo receptores; Shen demuestra que dicho estudio es débil ya que no especifica cómo se deben comprometer las ETN en las actividades de RSC en tres dimensiones centrales: formulación, implementación y evaluación de los resultados de comportamiento de la RSC, es por esto la relevancia de ahondar en el estudio de la aplicación de la RSC en las empresas a través de mecanismos como los sistemas de Gestión Ambiental, (Shen, 2006).

Cuando se comenzó a promover la RSC en las ETN, algunos autores fueron escépticos al

respecto. Friedman (1962), señalaba a la doctrina de la RSC como esencialmente subversiva, ya que considera que la única responsabilidad de las corporaciones es hacia sus *shareholders* (accionistas). Henderson (2001), menciona que las ETN parecían verse debilitadas por la RSC al dispersar el foco de su labor principal, las ganancias vs los servicios sociales, (Shen, 2006).

En la contraparte, la teoría de la empresa percibe a la RSC como una forma de inversión, y se destaca como las ETN pueden diferenciar sus productos de los competidores incorporando atributos o usando materia prima relacionada a la RSC en la producción; cuando se hizo la delimitación del estudio, se escogió la etapa de producción de los vehículos, porque este es uno de los momentos fundamentales, donde se hacen visibles las prácticas de gestión ambiental y el uso de componentes sustentables, los mismos demostrarán la aplicación de la RSC en Ford.

## **2. ¿Quiénes conforman los grupos de interés de las empresas y cómo influyen en la Responsabilidad Social Corporativa?**

Desde la obra de Freeman (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, la gestión de los grupos de interés (stakeholders), se ha vuelto un concepto ampliamente discutido, no solo en la literatura académica, sino que poco a poco se ha desplazado de los márgenes de la ética de negocios y la RSC a corriente principal en la teoría administrativa, (Fifka & Loza, 2015),

Pero ¿quiénes son los grupos de interés y que se entiende por un *stakeholder*?; en la literatura Freeman (2010), señala que la primer referencia de stakeholder aparece en un documento del Instituto de Investigación de Stanford en 1963; en dicho escrito se define a los grupos de interés como: “*aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir*”, (Fifka & Loza, 2015). También define a los grupos de interés como “*cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por la realización de los propósitos de una organización*”, (Fifka & Loza, 2015:75).

Kaler (2002), los divide en tres grupos diferentes: el de los demandantes, el de los que tienen influencia y los combinados (son demandantes y tienen capacidad de influir). Otra distinción que se ha hecho en los grupos de interés, se basa en su relación con la cadena de valor<sup>5</sup>; los grupos de interés que se encuentran directamente envueltos en la cadena de valor de una compañía son los empleados, clientes, proveedores e inversores, en tanto que fuera de la cadena hablamos de grupos ambientalistas, OSC y organizaciones comunitarias. En la presente

investigación, dada la delimitación del tema, se toma precisamente al grupo de interés de la cadena de valor de Ford (empleados, clientes y proveedores).

A pesar de la dificultad de definir y clasificar a los grupos de interés, lo más importante es que las organizaciones vean la necesidad de involucrarlos en sus estrategias y procesos de toma de decisiones; no desde una motivación altruista, sino por implicaciones de carácter gerencial, (Fifka & Loza 2015), especialmente si existen consecuencias negativas de la negligencia hacia estos stakeholders. Basado en los argumentos anteriores, *“una orientación desde los stakeholders se ha vuelto una parte vital de la RSC como un concepto centrado en las personas y el enfoque gerencial, (Fifka & Loza, 2015).*

En un ambiente de competitividad en constante incremento, las compañías deben de identificar las preocupaciones e intereses de sus grupos de interés para abordarlos estratégicamente y con esto, ayudarse en esta competencia global. La gestión de los grupos de interés permite también que las empresas incrementen sus niveles de transparencia en cuanto a sus políticas, operaciones y objetivos; dándole un sentido de interconexión y proximidad a sus stakeholders.

Finalmente, como mencionan Fifka & Loza, los intereses de los grupos de interés no deben ser vistos como una amenaza a la organización, a pesar de que no considerar sus demandas puede resultar en sanciones, boicot de los clientes, retiro de inversiones, términos de relación con proveedores; los stakeholders deben percibirse como una ventaja competitiva, al lograr que una compañía alinee estos intereses con su maniobra de mercado, *se protegerá a si misma de desafíos futuros como cambios demográficos, escasez de recursos, degradación ambiental entre otros, (Fifka & Loza 2015:85).*

### **3. Gestión Ambiental**

Se entiende por Gestión Ambiental al conjunto de actos normativos y materiales que buscan la ordenación del ambiente; van desde la formulación de la política ambiental hasta la realización de acciones materiales con ese propósito, (Hernández, 2006). En la gestión ambiental se incluyen actos tanto de las autoridades gubernamentales, como de la sociedad civil; integrada por personas, grupos y organizaciones sociales y privadas (entiéndase empresas).

Es una forma de ajustar la conducta de todas las personas para alcanzar el desarrollo

sustentable, detener y revertir procesos de deterioro ambiental y alcanzar una mejor calidad de vida, (Hernández, 2006).

Como se ha mencionado, un mal rendimiento medioambiental de la empresa puede impactar negativamente a los beneficios de la misma: las instituciones financieras pueden retirar su apoyo a la empresa por el riesgo que supone una mala gestión medioambiental y los proveedores pueden verse presionados a dejar de suministrar recursos a empresas que contaminan el medio ambiente ya que afectaría a la huella ambiental de los productos tras su venta.

Es clara entonces la relevancia, exigencia y participación de los stakeholders en el plano de la gestión ambiental de una empresa. La presión de dichos grupos, provoca la puesta en marcha de medidas de protección ambiental en la empresa y hace muy conveniente la colaboración con éstos. La proactividad estratégica se manifiesta entonces tanto en la adopción de medidas de protección ambiental, como en el desarrollo de las relaciones con los *stakeholder*, y la satisfacción de éstos se ve condicionada por el comportamiento ambiental de la organización, ([Plaza Úbeda, Burgos Jiménez, & Belmonte Ureña, 2011](#)). Esta integración de los grupos de interés, supone realizar cambios en la empresa, y éstos pueden implicar un costo agregado, que no siempre se ve compensado con una mejora de resultados.

Sin embargo, la importante conexión de la gestión ambiental en la empresa y de los grupos de interés permite observar la existencia de sinergias en términos de mejora de imagen de la empresa y aportación de conocimientos de los grupos de interés; razón por la que podemos concluir que la integración de dichos grupos y el desarrollo de prácticas de protección ambiental son actividades complementarias en la gestión empresarial y su desarrollo conjunto favorece el logro de los objetivos empresariales de la RSC.

#### **4. Sistemas de Gestión Ambiental**

Los Sistemas de Gestión Ambiental (SGA en adelante), se definen como un sistema estructurado que incluye la estructura organizativa, planificación de las actividades, prácticas, procesos, procedimientos y los recursos para desarrollar, revisar y mantener al día los compromisos en materia de protección ambiental que suscribe una empresa, ([López López, 2014](#)).

La norma ISO 14001 “*Environmental Management Systems*” publicada en 1996 por la ISO, da origen a la Norma Mexicana Voluntaria NMX-001-SAA-IMNC: 1998, (la cual



posteriormente es sustituida por la NMX-SAA-14001-IMNC-2002<sup>6</sup>), ésta define los SGA de la siguiente manera: *"La parte del sistema de administración general que incluye la estructura, actividades de planeación, responsabilidades, prácticas, procedimientos, procesos y recursos para desarrollar, implantar, alcanzar y mantener la política ambiental"*<sup>7</sup>

La finalidad de un SGA es determinar qué elementos deben considerar las firmas en materia de protección ambiental para asegurar que en el desarrollo de sus actividades se tiene en cuenta la prevención y la minimización de los efectos sobre el entorno. Se basan en la idea de integrar actuaciones potencialmente dispersas de protección ambiental en una estructura sólida y organizada, que garantice que se tiene en cuenta el control de las actividades y operaciones que podrían generar impactos ambientales significativos.

Estudiar la gestión ambiental de Ford Hermosillo para así poder comprender las acciones que realiza de RSC a pesar de no estar adherida a la iniciativa del Pacto Mundial, aparece como una forma de medir si lo que falla son la gran cantidad de opciones al momento en que una empresa busca ser socialmente responsable, o sí, en efecto, al no estar adheridas esto se traduce en un no compromiso con el medio ambiente y los principios del pacto.

## **5. Responsabilidad Social Corporativa: la esfera ambiental en el Caso Ford México (Planta Hermosillo)**

En este apartado se desarrolla el caso de la planta de Estampado y Ensamble Ford Hermosillo, para conocer su proceso de gestión ambiental y asimismo construir conceptualmente la Responsabilidad Social Corporativa de la compañía, para de esta forma dilucidar el porqué de su no adherencia a iniciativas de RSC como el Pacto Mundial u otras del tipo, dado su aparente compromiso con el medio ambiente y la RSC.

La Responsabilidad Social Corporativa es un concepto que surge del compromiso de las empresas con el desarrollo sustentable, a partir de éste, entendemos a las ciudades como sistemas donde conviven ser humano y naturaleza, en las dimensiones social, ambiental, económica y política, las cuáles al articularse, protegen al entorno, en un escenario ideal, de las actividades económicas que en ellas se desarrollan.

Es importante resaltar también que la manufactura se rige bajo el esquema de la economía ambiental, en ésta, los recursos naturales son vistos como insumos finitos que deben



ser explotados al máximo. Al reducir la actividad económica a un ciclo de producción-consumo, todo lo que escapa a éste, sean recursos o deshechos, no tiene un precio, y por tanto no interesan al empresario, (Foladori, 2001).

Desde este enfoque, es claro que la sustentabilidad no es parte del sistema; la crítica es entonces que la economía se mueve únicamente en función de los precios, contraponiéndose al equilibrio natural, (Foladori, 2001). El reto entonces es ¿cómo lograr que las compañías superen esta visión antropocéntrica de la naturaleza y tomen acciones de verdadero compromiso hacia su comunidad?

Dada la recopilación documental y el estudio de campo realizados hasta el momento, hemos acotado el caso de las armadoras de México a la Planta de Estampado y ensamble Ford Hermosillo<sup>8</sup>. Por su relevancia para la vida económica, política, social y ambiental, tanto sonorenses como nacional, y por lo particular del momento y forma de su instalación, nos parece necesario ahondar en los antecedentes de la ciudad así como en la historia de la planta Ford antes de revisar la gestión ambiental de la compañía.

## **6. Efectos de la actividad de la planta Ford en el Medio Ambiente de Hermosillo**

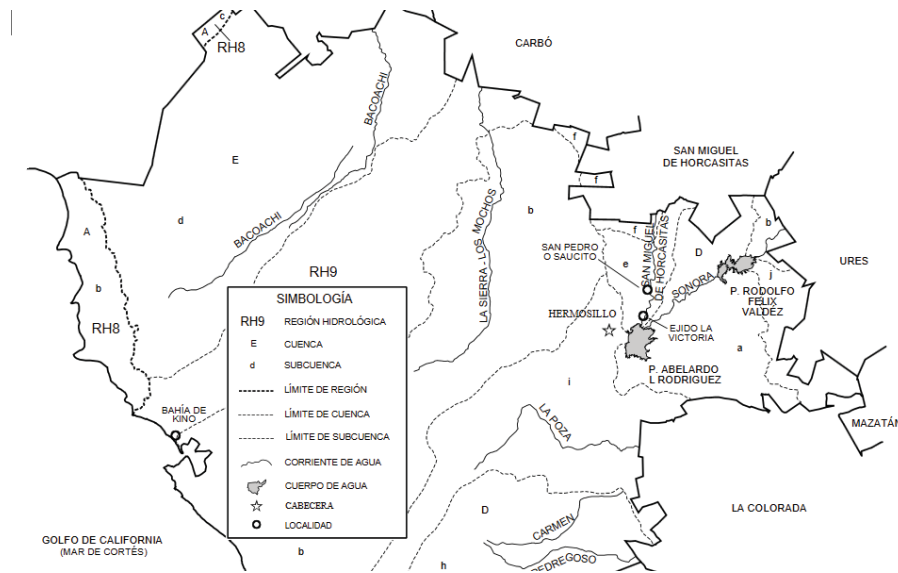
Uno de los retos más importantes en materia de sostenibilidad social en Hermosillo, es el del agua. La urbe es una zona con un elevado estrés hídrico causado por la no disponibilidad de agua y la sobreexplotación de acuíferos que provoca escasez<sup>9</sup> y ha llevado a la CONAGUA a establecer zonas de veda a la extracción del agua subterránea, como se observa en el mapa 5. La ciudad aún tiene zonas de libre alumbramiento, gracias a que el uso de aguas subterráneas se hace por parte del municipio para las actividades agropecuarias. El Estado se encuentra en veda ya que la situación de sobreexplotación se ha replicado en el resto del territorio (CONAGUA, 2008).

A la escasez del agua se suman los altos niveles de contaminación de cuencas y acuíferos que ya afectan la salud de la población y a la economía local, entre ellos intrusión de agua salina en los acuíferos de Hermosillo, (CONAGUA, 2008).

En contraparte la gestión general del agua es buena en la ciudad, (en una escala del 0 al 100, tiene una calificación de 55.02, de acuerdo al reporte de ciudades competitivas 2015); sin embargo, tiene una dotación que excede su consumo per cápita de 360 litros por habitante al día (lhd), lo cual equivale a 131. 4 m<sup>3</sup> anuales, superando a la media nacional de 105 m<sup>3</sup>, (Ciudades

Competitivas, 2015).

### Mapa 4. Hidrografía de Hermosillo



Fuente: Cuaderno Estadístico Municipal de Hermosillo, 2005

### Mapa 5. Zonas de veda para la extracción de aguas subterráneas por región hidrológica-administrativa



Fuente: CONAGUA. Subdirección General de Programación. Instrumentos de Gestión del Agua.

La falta de agua en la ciudad es un problema que surge por una sequía prolongada de aproximadamente 15 años en el Estado, la cual provoca que se sequé la presa Abelardo L. Rodríguez, fuente principal de abasto de la capital. Para junio de 2010 se construyen tres obras de captación que buscan reabastecer de agua a los hogares:

1. Realito: 2 pozos (150 LPS)
2. Willard: 3 pozos (170 LPS)
3. Bagotes: 2 pozos (180 LPS)

Cabe señalar que los pozos de la captación Willard fueron comprometidos a la actividad de la compañía Ford desde sus inicios, como una fuente alternativa de agua. Tras la sequía operan exclusivamente para la empresa, (Informe Técnico Agua, 2011). Con esto se demuestra que por la actividad automotriz se ha acaparado la tercera parte del recurso hídrico destinado al abastecimiento de la población, perjudicando la sostenibilidad de Hermosillo al afectar el suministro necesario del líquido vital, lo cual complica los importantes esfuerzos por reducir el déficit en el servicio de 100,000 m<sup>3</sup> por día para el abasto de la ciudad.

En agosto de 2010, se comienzan obras para el reabastecimiento, (véase mapa 6): equipamiento e interconexión de 3 pozos en Bagotes (220 LPS) y 2 pozos en Willard más la construcción de líneas de conducción y reforzamiento (100 LPS). Perforación y equipamiento de 1 pozo en el Realito (50 LPS) e interconexión de acueducto Bagotes sur al rebombeo Constitución.

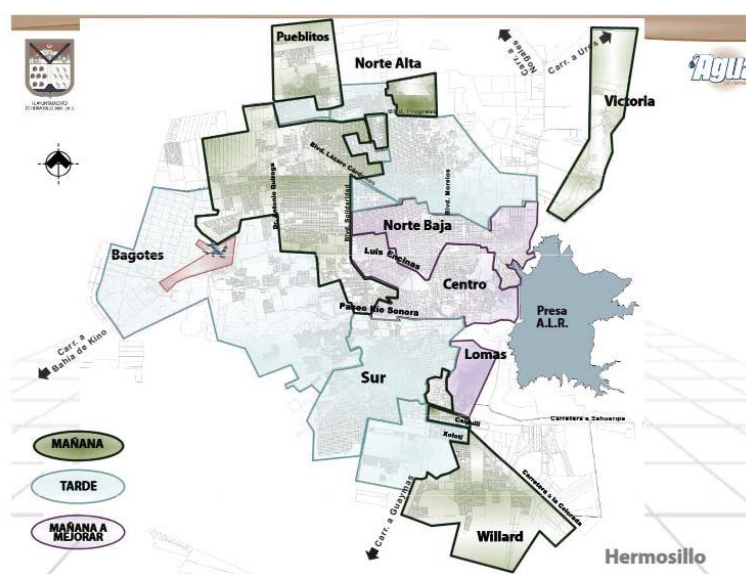
### **Mapa 6. Obras de agua para reabastecimiento de Hermosillo**



**Fuente: Informe Técnico de agua, 2011**

Estas acciones más la distribución por turnos a las colonias, han subsanado más no desaparecido el problema de provisión a los hogares, como es el caso de las zonas altas que enfrentan una carencia mayor de agua, por lo que es necesario distribuirla a través de 30 pipas del ayuntamiento. Asimismo, el riego de parques se ha visto beneficiado con el uso de aguas recicladas, esto es un punto a favor para el perfilamiento de la ciudad hacia la sustentabilidad, (véase mapa 7).

**Mapa 7. Distribución de agua por sectores de la ciudad**



**Fuente: Informe Técnico de agua, 2011**

Otro dato arrojado por el ICCS 2015, es el casi nulo nivel de tratamiento de aguas residuales. Hermosillo presta el servicio de agua potable a alrededor del 98% de la población y los servicios de alcantarillado sanitario al 97%. Sin embargo, la cobertura de saneamiento se estima en sólo 11%, (CONAGUA, 2008). Las aguas negras no tratadas se descargan en arroyos al poniente de la ciudad que desembocan al cauce del río Sonora. Asimismo, una porción de las aguas negras se utiliza para propósitos agrícolas en las zonas de riego de los ejidos Villa de Seris, La Yesca y La Manga.

Es importante reconocer, los pequeños esfuerzos que hace la compañía automotriz en pro de la sustentabilidad de la ciudad, ya que de estos se van modificando los valores hacia una

sostenibilidad alcanzable. La Planta cuenta desde sus inicios con sistemas de administración de agua, manejo de residuos no tóxicos, así como por su control de emisiones contaminantes, entre otras acciones en este sentido, es un referente a nivel mundial.

Desde 1985, cuenta con una planta tratadora de agua, con una capacidad de tratamiento de 100 metros cúbicos por hora, (Galicia Bretón & Sánchez, 2011). Más de 115 metros cúbicos de agua dejan de consumirse al municipio cada año, garantizando su aprovechamiento para otros sectores de la ciudad.

Los resultados con respecto a la actividad de la planta Ford y sus efectos en la ciudad, nos demuestran que la planta no afecta de forma significativa en la disminución de la sostenibilidad de la urbe, al contrario, en menor proporción, hay áreas donde también contribuye en la defensa de los derechos de trabajadores, búsqueda de disminución de GEI y mejora de la calidad de vida de la población en general. Sin embargo, apropiamiento del agua que hacen de pozos destinados a la población es una externalidad negativa, por lo cual, podemos apreciar que su presencia no es clave pero sí factor en la sustentabilidad de Hermosillo.

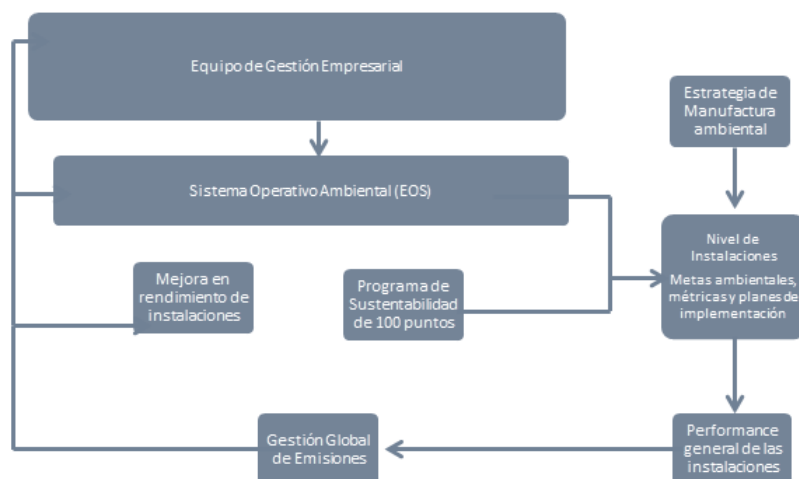
## **7. Gestión Ambiental de la Planta Ford Hermosillo**

Ford Motor Company matriz (ubicada en Dearborn, Detroit, Estados Unidos), monitorea a todas sus filiales en el mundo con respecto a sus metas en materia de medio ambiente. Al igual que muchas compañías, Ford a nivel mundial ha adoptado el sistema de gestión ambiental ISO 14001, el cual revisamos brevemente en el marco normativo.

La adopción de este estándar por la multinacional se debe a la facilidad de armonización en cuanto a la medición del impacto de las políticas ambientales que ISO 14001 estipula, (Morrow & Dennis, 2002), la cual se aplica a todas las plantas de la región “Norteamérica”.

Adicional a las metas globales de Ford, se tienen objetivos por filial y región, (Sustainability Report, 2015).

**Figura 19. Sistema de Gestión Ambiental Ford Motor Company**



**Fuente: Elaboración propia basado en Sustainability Report Ford, 2015**

Como se observa en el esquema superior, esta es la base de todos los sistemas de gestión ambiental de las plantas Ford. Dentro del reporte de sustentabilidad de Ford matriz, se aclara sin embargo, que la aplicación varía según la relevancia de las regulaciones y las restricciones a la producción de cada filial. Esto significa que, la “estandarización” de la gestión no se encuentra tan normalizada como se asumiría.

Después de una revisión exhaustiva al reporte de sustentabilidad de Ford, encontramos que se describen muchas metas, sistemas y formas de encauzar la producción de vehículos hacia la sustentabilidad, sin embargo, no se muestran resultados concretos a cada una de las implementaciones que se supone generan las plantas, sino a manera de números (estadísticos y gráficos), sin detallar con más los procesos por los que se pasó para llegar a estas metas.

Los procesos más concretos que observamos, es con respecto a la medición del uso de recursos, para lo cual todas las plantas al menos de Norteamérica utilizan la base de datos de emisiones globales GEM (por sus siglas en inglés) que monitorea y mide consumo de agua, uso de energía, emisiones de dióxido de carbono y GEI, y la cantidad de desperdicio que se manda al vertedero de residuos, (SRF, 2015).

En el código de conducta, se especifican más a detalle las acciones a seguir para la sustentabilidad de la empresa. En primer lugar, en la reunión anual de planeación de los gerentes

regionales, las métricas de sustentabilidad junto con las financieras y productivas, son evaluadas y premiadas a través de compensaciones tanto a los gerentes como a las filiales ganadoras.

Si revisamos el instrumento ISO 14001 al detalle, encontramos que aunque Ford sigue algunos de los pasos, la auditoria que implementan aludiendo a este instrumento, parece incompleta. La norma se basa en la metodología conocida como Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA). La metodología PHVA se puede describir brevemente como:

- 1) Planificar: establecer metas y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con la política ambiental de la organización
- 2) Hacer: implementar los procesos
- 3) Verificar: seguimiento y revisión de los procesos respecto a la política ambiental, los objetivos, requisitos legales y otros requisitos, e informar sobre los resultados.
- 4) Actuar: Tomar acciones para la mejora del desempeño del sistema de gestión ambiental.

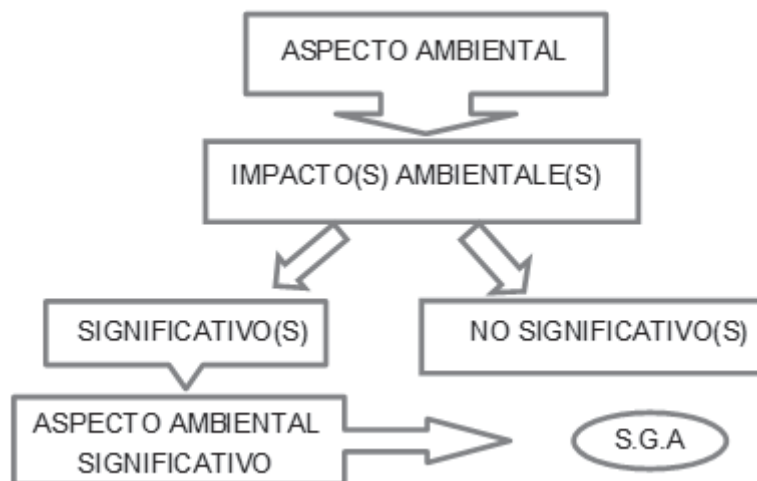
En materia de planificación y verificación, contamos con datos del informe de sustentabilidad que permiten conocer la política ambiental de Ford a detalle, y a su vez estadísticos que nos reflejan que estos se siguieron, sin embargo, encontramos una laguna en la forma de implementar procesos y actuar después de verificados los resultados. Esta poca claridad deja a reflexionar sobre la validez de los resultados positivos en todas las áreas de sustentabilidad.

En la misma definición de la norma, se encuentran espacios para actuar lo menos “sostenibles” posible y aun así aparecer como ambientalmente responsables. En el esquema 3 podemos observar la subjetividad permitida a las organizaciones para decidir que impactos son significativos, que serán sobre los que se aplicará un sistema de gestión ambiental, dejando en el olvido aquéllos que se consideren “no significativos”, (Reyes, 2007).

En cuanto al control operacional y la falta de información que encontramos sobre Ford con respecto a este, la ISO establece que “*deben presentarse varios procedimientos documentados para controlar situaciones en las que su ausencia podría llevar a desviaciones de la política, los objetivos y metas ambientales...*”, (Reyes, 2007:15). Ford al menos en la información pública, no ofrece este tipo de manuales donde se muestra la implementación de gestión sustentable en sus procesos de producción.



**Figura 20. Procedimiento ISO 14001, sistemas de Gestión Ambiental**



**Fuente: Reyes (2007)**

En el apartado de acciones tras resultados no óptimos, la norma señala que la empresa *debe establecer, implementar y mantener uno o varios procedimientos para tratar las no conformidades reales y potenciales y tomar acciones correctivas y acciones preventivas*, (Reyes, 2007:17). En este sentido, es otra omisión de la Ford ya que en su reporte dejan de lado:

---

**a) Identificación y corrección de las no conformidades**

**b) Investigación de no conformidades y determinación de sus causas**

**c) Evaluar la necesidad de implementar acciones para prevenir las no conformidades**

**d) el registro de los resultados de las acciones preventivas y acciones correctivas tomadas; y**

**e) la revisión de la eficacia de las acciones preventivas y acciones correctivas tomadas.**

---

Además, las acciones que se tomen deben solucionar la magnitud de los problemas e impactos ambientales encontrados; y la empresa debe asegurarse de que cualquier cambio necesario se incorpore a la documentación del sistema de gestión ambiental.

## **Conclusiones**

Los desafíos de la adopción y regulación de la Responsabilidad Social Corporativa Ambiental de Ford en un entorno multi-iniciativas

Analizado el estudio de la RSC desde la Gestión Ambiental de la planta Armadora y de Estampado Ford Hermosillo, bajo el marco del neo institucionalismo sociológico y el transnacionalismo, se revisará a manera de cierre el papel de las APPD en la promoción, aplicación y regulación de la RSC de compañías como Ford en su dimensión ambiental.

Concluir que Ford ha impulsado exitosamente la cooperación empresarial en pro de la RSC, a pesar de la desarticulación entre OSC promotoras como el Pacto Mundial, es hablar de un logro reticente. La investigación arrojó que la compañía a través de regulaciones privadas (ISO 14001 y SGA propios), y de accionistas, institucionalizó a su interior los mecanismos de la RSC; pero al ser supervisada únicamente por instancias auto-seleccionadas, las recomendaciones emitidas no son coercitivas. Las compañías no pueden ser juez y parte de su responsabilidad social ambiental.

Con base en la parte cognitiva que enfatiza el NIS, se ha demostrado que el progreso que ha tenido Ford en cuanto a RSC (ISOS, diversos tipos de certificaciones y evaluaciones voluntarias) es consecuencia de la presión ejercida por grupos de interés en aras del prestigio que conlleva.

Se encontró un problema central en el concepto mismo de la RSC, relativo a la poca claridad al designar la mejor forma organizativa derivada de su carácter de imitación, que es empleado por la percepción de que genera buenos resultados y aumenta la legitimidad al adaptarse en otros competidores.

Las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo se han vuelto una estrategia de intervención a las que han volteado las compañías, pues permiten agregar voluntades de Gobierno, empresas y de las OSC, en la consecución de metas que propicien mejorar la vida de las personas. Actualmente ningún actor de la Sociedad Internacional tiene la capacidad individual de afrontar efectivamente los problemas en un mundo globalizado. La forma más poderosa para el logro de objetivos comunes es con dichas alianzas (Serrano, 2003:88).

Se observó también que un gran inconveniente al que se enfrenta la RSC es que evidencia lo social y deja de lado el tema ambiental, lo cual distintas compañías usan a su ventaja. No es así

el caso de Ford, que a través del SGA matriz y la ISO 14001, promueve desde su cadena de valor (proveedores, accionistas, empleados y clientes) la protección ambiental a lo largo de su ciclo de producción, (pero con las omisiones también señaladas de la aplicación del instrumento en el apartado tres).

Hoy se exige a las compañías mayor empatía respecto del grado de interdependencia y corresponsabilidad de sus acciones con la sociedad. A esta demanda se suma el reconocimiento empresarial de la existencia de accionistas que contribuyen al éxito de la organización. Firmas como Ford comienzan a atender dichas peticiones y hacen a estos grupos de interés parte de su toma de decisiones.

Tras la creación del Pacto Mundial, como respuesta a la inequidad socio-económica mundial y los desafíos de la globalización, nace un importante vínculo estratégico involucrado con los diez principios fundamentales<sup>10</sup>, entre sociedad y empresas.

La RSC se definió como la responsabilidad ética a asumir de toda organización frente a las afectaciones que causa su actividad dentro y fuera de su entorno. Este acuerdo debe ser común y procurar el beneficio social, la protección del medio ambiente, los derechos humanos, la salud y la seguridad.

Ford cumple con los señalamientos en su proceso productivo, ya que según datos arrojados del último informe de sustentabilidad Ford 2015-2016, se señala que las armadoras de Hermosillo y Cuautitlán, a partir del año 2014 se unieron a los estándares de uso de combustible que disminuya la emisión de CO<sub>2</sub>. Otra acción clave en los últimos años es la creación en 2015 de la iniciativa “*Partnership for a Cleaner Environment (PACE)*”, un programa que busca reducir la huella ecológica de la cadena de suministros de la firma. En 2016, el programa se amplió, ya que en un inicio solo se enfocaba en la conservación de agua y energía, y ahora busca a través de más de 1,100 proveedores en todo el mundo, entre ellos México, mejorar las prácticas para reducción de desperdicios y emisión de dióxido de carbono de cada armadora desde los materiales de proveeduría, como ejemplo las más significativas son: la optimización del funcionamiento de las torres de refrigeración de las plantas y la reducción del uso de aire comprimido en operaciones de fabricación.

## **Bibliografía**

- Aceves, S. V. (2015). Teorías de las relaciones internacionales en el siglo XXI: Interpretaciones críticas desde México. *México y la Cuenca del Pacífico*, 4, 12ed.
- Aguilera J., Aragón J.A., Hurtado N., 2010, El desempeño medioambiental en empresas multinacionales: influencia de la distancia institucional entre países, Universidad de Granada. Departamento de Organización de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Campus de la Cartuja, Granada, España.
- Albareda Vivó L. (2009). *La contribución de las autoridades privadas a la gobernanza global: las élites empresariales en las iniciativas de responsabilidad social de la empresa*. (PHD thesis, Universidad Autónoma de Barcelona). Institut Universitari d'Estudis Europeus.
- Alonso Almeida, M. d. M., Rodríguez García, M. d. P., Cortés Alejandro, K. A., & Abreu Quintero, J. L. (2012). La responsabilidad social corporativa y el desempeño financiero: un análisis en empresas mexicanas que cotizan en la bolsa. *Contaduría y Administración*, 57.
- Arroyo Laguna, J. (2012). Promover al Promotor: El Estado ante la Responsabilidad Social Empresarial. Perú: Pontificia Universidad Católica de Perú.
- Ayuntamiento, H. (2014). Atlas de Riesgo del Municipio de Hermosillo 2014. Hermosillo, Sonora
- Better Life Index, 2016: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/>.
- Cardozo, M (2002): Gobiernos y ONG ante la responsabilidad social de las empresas en México. Ponencia VII Congreso Internacional del CLAD. Lisboa
- Carroll B, A., & Kareem M, S. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*. doi: 10.1111/j.1468-2370.2009.00275.
- Carroll, A. B. (1979). "A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, volumen 4, número 4, pp 497-505.
- Carroll, A., & Shabana, K. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12 (1), 85-105.
- Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct.

Business and Society, 38(3), 268-295.

Casado Cañeque, F. (2007). Alianzas Público-Privadas para el desarrollo. Madrid, España: Fundación Carolina - CeALCI.

CCA (2014), Contaminación ambiental en Hermosillo II: expediente de hechos relativo a la petición SEM-05-003, Comisión para la Cooperación Ambiental, Montreal, 116 pp

CIDEAL. (2014). Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo en México: Una apuesta de futuro. Fundación Cideal Promotora Social México.

COESPO. (2015). Indicadores Demográficos y Socioeconómicos 2015. Sonora: Consejo Estatal de Población, Gobierno de Sonora.

Comisión de las Comunidades Europeas (2006), Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité Económico y Social Europeo; “Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas” [COM (2006) 136 final -. de 22 marzo de 2006 Bruselas.

Comisión de las Comunidades Europeas (CCE). (2001). Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. , Bélgica: Comisión de las Comunidades Europeas (CCE).

Comisión Nacional del Agua. (2008). Estadísticas del Agua en México 2008, Distrito Federal: Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales, pp. 133-141

CONAGUA. (2016). Monitoreo de Calidad del Agua. México: Subdirección General Técnica, Gerencia de Calidad del Agua.

COP. (2015). Paris Protocol. Paris, France.

Cortéz, I. (2015). [Red Pacto Mundial México].

Crespo Razeg, Faride.(2010) “Entre el Concepto y la Práctica: Responsabilidad Social Empresarial “. Estudios Gerenciales 117: pp 119-130.

Cuaderno Estadístico Municipal de Hermosillo, Sonora, edición 2005

Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle. Business Horizons, 10 (4), 45-51.

Declaración Tripartita de Principios sobre las empresas Multinacionales y la Política Social (2006).

- Di Maggio J, P., & Powell W, W. (1991). El Nuevo Institucionalismo en el análisis Organizacional.
- Dicken, P. (2011). *Global Shift Mapping the changing contours of the world economy* (6th ed.). New York, USA: The Guilford Press.
- Domínguez, R. (2010): "Tomando en serio al sector privado empresarial como actor de la ayuda: la responsabilidad social corporativa para el desarrollo" en GUERRA, A.; Tezanos, J.F.; Tezanos, S.: *La lucha contra el hambre y la pobreza*, Madrid, Ed. Sistema, pp.265-298.
- Drucker, P. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26 (2), 53-63.
- Durán Romero, G. (2009). *Empresas y Gestión Ambiental en el Marco de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid.
- Economía, S. d. (2012). *Programa Estratégico de la Industria Automotriz 2012-2020*. México.
- Eraña López, J. G. (2013). *Los objetivos de desarrollo del milenio: Pobreza y desarrollo en el Estado de San Luis Potosí (México 2000-2010)*. Doctor en Ciencias Sociales, El Colegio de San Luis, San Luis Potosí, México.
- Fifka, M., & Loza C. R. (2015). *Managing Stakeholders for the sake of business and society*. In L. O'Riordan, P. Zmuda & S. Heinemann (Eds.), *New Perspectives on Corporate Social Responsibility, locating the missing Link* (pp. 71-87). Essen, Germany: Springer Gabler
- Foladori, Guillermo (2001). "La Economía Frente a la Crisis Ambiental". *Controversias sobre sustentabilidad*. México: Universidad Autónoma de Zacatecas-Miguel Ángel Porrúa-Colegio de Bachilleres, 229 p. (pp. 127-146)
- Freeman, R.E. (1984): *Strategic management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston
- Fuenzalida Montero, C. (2008). *Responsabilidad Social Empresarial en Chile*. Santiago de Chile: Facultad de Administración y Economía, Universidad de Santiago de Chile.
- Galicia Bretón, F., & Sánchez Juárez, I. L. (2011). *La industria automotriz y el fomento a las cadenas productivas en Sonora: el caso de la Ford en Hermosillo*. *Economía, Sociedad y Territorio*, XI, 161-195.
- GCE. (2013). *Las Ciudades más habitables de México 2013*. México: Gabinete de Comunicación Estratégica.
- González Márquez, J. J. (2002). *La tutela del bien jurídico medio ambiente*. In UAM (Ed.), *La*

- responsabilidad por el daño ambiental en México, el paradigma de la reparación. México: Miguel ángel Porrúa.
- GRI. (2015). Guía Para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad.
- Gudiño, P. & Sánchez, A. (2005). Mercadotecnia para Trascender: Aplicación de la Ética para la Responsabilidad Social. *Gestión y Estrategia* (28), 75-84
- Gutiérrez Garza, E. (2007). De las teorías del desarrollo al desarrollo sustentable. Historia de la construcción de un enfoque multidisciplinario. *Trayectorias, revista de Ciencias Sociales*.
- Hernández Zubizarreta, J. (2008). La Responsabilidad Social Corporativa y las Empresas Transnacionales: de la ética de la empresa a las relaciones de poder. *Lan Harremanak*, 19.
- Hernández, M. C. S. (2006). Análisis de procesos de implementación de Sistemas de Gestión Ambiental en empresas localizadas en el Estado de San Luis Potosí. *Facultades de Ciencias Químicas, Ingeniería y Medicina, San Luis Potosí, México, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, Maestría en Ciencias Ambientales*.
- Hodgson M, G. (2011). What are institutions? *Journal of Economic Issue*, XL.
- Idearse, (2010). Las empresas del Pacto Mundial en América Latina: contribución con los Objetivos de Desarrollo del Milenio. CEPAL
- INAP. (2014-2015). Diagnósticos Municipales, PACMA: Sonora, Hermosillo. México: Programa de Apoyo a la Comunidad y Medio Ambiente PEMEX.
- Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Korin, M. et al. (2012). Responsabilidad Social Empresarial. Mapeo de Promotores. Disponible en: <http://www.mapeo-rse.info/pagina/acerca-del-mapeo/>
- Langa Herrero, A. (2010). Aproximación al análisis de los conflictos armados en las relaciones internacionales y el pensamiento económico. IECAH, documento 8/2010.
- Ley General de Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (1988).
- López López, V. M. (2014). *Sustentabilidad y Desarrollo Sustentable Origen, precisiones conceptuales y metodología operativa: Trillas*.
- Mackey, J. B. (2005). *International corporate social responsibility: assesing U.S. based multinationals location and globalization of operations*. Doctor of Philosophy, The Pennsylvania State University, Pennsylvania, U.S.



- Mahmudur Rahim, M. (2013). *Legal Regulation of Corporate Social Responsibility. A Meta-regulation approach of law for raising CSR in a weak economy*. London, United Kingdom: Springer.
- Mercado, A., & Blanco, M. d. L. (2003). *Las normas oficiales mexicanas ecológicas para la industria mexicana: alcances, exigencia y requerimientos de reforma Gestión y política pública*. México: CIDE.
- Mingst, K. (2009). *Fundamentos de las Relaciones Internacionales* (Second ed.). México, D.F: Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- Montaño, L. H., & Rendón, M. C. (2013). *Identidad, protesta y Responsabilidad sociales. De la crítica al discurso de la gestión moral*. In *La Responsabilidad Social de las Organizaciones en México. perspectivas críticas, experiencias y debates*. México: Biblioteca Iberoamericana del Pensamiento.
- Montaño, Luis (Coord.) *La responsabilidad social de las organizaciones en México*.

Notas \_\_\_\_\_

<sup>1</sup> Cumplimiento de la presentación de la Manifestación de Impacto Ambiental ante la SEMARNAT, documento que consiste en un cuestionario de preguntas generales, el cual, una vez aprobado, rara vez vuelve a revisarse y actualizarse. Cumplimiento de las NOMS señaladas para la Industria Automotriz.

<sup>2</sup> De acuerdo con la cuarta Comunicación al panel Intergubernamental de Cambio Climático, (IPCC), dicho porcentaje representa 144.6 millones de toneladas de dióxido de carbono.

<sup>3</sup> De creación más reciente es el Acuerdo de Copenhague, firmado por más de 111 países, durante la Cumbre de Cambio Climático, celebrada en Cancún en diciembre de 2010. Dicho Acuerdo fija el objetivo de limitar el calentamiento global a un máximo de dos grados centígrados por encima de la época preindustrial. Sin embargo, deja que cada país se fije sus propias metas para 2020

<sup>4</sup> El cual marcó un hecho trascendental en la búsqueda de la disminución de las emisiones de gas efecto invernadero

<sup>5</sup> Fue propuesta por Michael Porter en su libro “la ventaja competitiva”, es una forma de análisis de la actividad empresarial que busca identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa o mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

<sup>6</sup> Esta Norma Mexicana especifica los requisitos relativos a un sistema de gestión ambiental para permitir que una organización formule una política y objetivos, teniendo en cuenta los requisitos legales y la información relativa a los impactos ambientales significativos.

<sup>7</sup> [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=733533&fecha=20/05/2002](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=733533&fecha=20/05/2002)

<sup>8</sup> En México actualmente existen 2 armadoras: la de Estado de México, ubicada en Cuautitlán, la de Estampado y Ensamblado en Hermosillo, Sonora.

<sup>9</sup> Desde 1980, con la explotación de minas y la llegada de actividades manufactureras a la ciudad y municipios vecinos, los mantos acuíferos se empiezan a desgastar por la sobreexplotación.

<sup>10</sup> Establecidos en cuatro dimensiones: derechos laborales, derechos humanos, medio anticorrupción y medio ambiente