

“El porvenir de una ilusión”: Estrategias de afrontamiento de las paradojas de la Responsabilidad Social Corporativa

José María González-González

Francisco D. Bretones

Rocío González

Pedro Francés

Universidad de Granada

Resumen

La legitimidad social de las organizaciones depende de un acuerdo tácito en el que se comprometen a aportar valor y bienestar a la sociedad, sin que los ciudadanos tengan que pagar un insostenible precio social y medioambiental. Ante una compleja realidad, y en un contexto global y competitivo, este compromiso se ve sometido a la presión de múltiples tensiones de carácter social, medioambiental y laboral que son afrontadas a través de la Responsabilidad Social Corporativa (CSR). En este estudio se ha utilizado la perspectiva de la paradoja como marco conceptual y herramienta analítica para analizar las estrategias psicológicas, así como los argumentos retóricos y discursivos desarrollados desde las organizaciones y por los individuos cuando tienen que afrontar las paradojas y dilemas relacionados con la CSR. Para ello, se han realizado 50 entrevistas semi-estructuradas con agentes sociales y grupos de interés y se ha interpretado la información con Análisis de Contenido Cualitativo. Las principales estrategias de afrontamiento de las paradojas de la CSR que se han identificado consisten en desarrollar sesgos perceptivos y motivacionales, así como heurísticos explicativos a través de los cuales se presenta en el plano del discurso un marco contextual coherente y conciliador en el que el lenguaje y la retórica juegan un papel fundamental para justificar la CSR como una esperanza presente sobre una ilusión futura independientemente de la realidad pasada.

Palabras clave:

Paradojas; Responsabilidad Social Corporativa; estrategias de afrontamiento, racionalización, síntesis, separación espacio-temporal, retórica del discurso.

“El porvenir de una ilusión”: Estrategias de afrontamiento de las paradojas de la Corporate Social Responsibility

Como en la conocida obra de Freud “el porvenir de una ilusión”, el secreto esencial de la Corporate Social Responsibility (CSR) reside en generar una esperanza presente sobre un deseo futuro, independientemente de la realidad pasada.

De esta forma, ante una realidad marcada por el incremento en las desigualdades sociales, crisis económica, paro y precariedad laboral, escándalos financieros, fraudes empresariales, corrupción política y desastres medioambientales (Banerjee 2008; Buchholz et al. 2009), se ha generado un debate sobre el modelo económico-productivo y sobre el rol de las empresas en la sociedad y se está demandando la incorporación de la preocupación ecológica, el bienestar y la calidad de vida de la gente a la búsqueda de beneficios. La responsabilidad social corporativa es uno de los procesos a través de los cuáles las organizaciones, en cuanto causa y solución, están afrontando dicha demanda con un discurso de sensibilización ante estos problemas y alineación de los comportamientos empresariales con las necesidades y valores sociales (Prado-Lorenzo et al. 2008).

Por tanto, a través de la CSR se está institucionalizando, guiando y gestionando el debate sobre las acciones y repercusiones sociales, laborales y medioambientales de las grandes empresas en un sentido reformista y transaccional que elude y se aparta de cualquier orientación de carácter revolucionario que reivindique transformaciones sistémicas y estructurales en el plano económico y político y que cuestione la legitimidad social empresarial (Dimaggio and Powell 1991; Maira 2015; Palazzo and Richter 2005).

En este sentido, se considera que la legitimidad social de las empresas se fundamenta en un acuerdo tácito en el que éstas aportan riqueza, valor y bienestar a la sociedad a través de la provisión de bienes y servicios considerados beneficiosos y deseables, sin que los ciudadanos tengan que pagar por esa “licencia para operar” un insostenible precio en términos sociales, laborales y medioambiental (Greenfield 2004; Windsor 2006). Esa legitimidad social es la base del compromiso, la confianza y la rentabilidad de las actividades empresariales y de la sostenibilidad, cooperación y beneficio mutuo (Whetten

et al. 2002) y, por tanto, la CSR actúa como un instrumento que trata de gestionar la tensión entre la lógica económico-empresarial y la social (Demuijnck and Festerling, 2016).

No obstante, este acuerdo implícito entre sociedad y organizaciones empresariales se ve sometido a la presión de las múltiples paradojas y tensiones de carácter social, medioambiental y laboral que tanto las organizaciones como los individuos tienen que afrontar en el desarrollo de la CSR (Calton and Payne 2003; Kallio 2007; Lantos 2001). En la medida que los contextos externos e internos a los que se tienen que adaptar las organizaciones se tornan cada vez más globales, inestables, complejos y contradictorios en sí mismos, las tensiones paradójicas se incrementan e intensifican, ejerciendo una clara influencia sobre todos los ámbitos organizacionales, de tal manera que podemos resumir aquellas que más directamente se relacionan con la CSR del siguiente modo.

En primer lugar, el sistema social, cultural e ideológico liberal se fundamenta en valores tales como competitividad, flexibilidad, crecimiento, desarrollo y esto, a su vez, genera una importante tensión sobre la responsabilidad social, medioambiental y laboral, amenazando, de esta forma, el contrato entre la sociedad y las empresas (Boltanski and Chiapello 2005). La racionalidad económica y la búsqueda del beneficio necesario para la adaptación y supervivencia empresarial pueden no ser compatibles con la racionalidad social y medioambiental necesaria para desarrollar una auténtica CSR (Müller-Christ 2011). El carácter paradójico de la CSR surge en cuanto que la dimensión económica de las organizaciones se fundamenta en una lógica utilitaria e instrumental que busca la eficiencia y el beneficio de forma pragmática y que justifica y valora CSR en la medida que contribuye al logro de objetivos económicos; mientras que la dimensión ética se apoya en unos valores morales y normativos de solidaridad social, dignidad humana y respeto al medioambiente que pueden constreñir la consecución de los objetivos económicos (Ehnert 2009; Lefkowitz 2006; Margolis and Walsh, 2003).

De hecho, *“...To some people, the idea of corporations acting in socially responsible ways would seem paradoxical. If the raison d'être for corporations is to maximize profit and shareholder value as best they can, then it stands to reason that corporations will do whatever it takes to achieve this goal—perhaps even if that includes acting in socially irresponsible ways if they believe that they can get away with it... Indeed, history is replete*

with examples of firms acting in socially irresponsible ways, ranging from the cutthroat practices of the early Robber Barons in the United States to the recent scandals at Enron, WorldCom, Nike, and Parmalat, among others....” (Campbell 2006, p. 926)

En segundo lugar, también resulta paradójico que los años de arraigo y consolidación de la CSR (desde finales de los 90 y comienzos de los 2000 hasta el estallido de la crisis) han coincidido, en cuanto a la percepción de la opinión pública, con los años de esplendor de un capitalismo financiero especulativo y cortoplacista que ha priorizado el interés de los accionistas en el gobierno empresarial aún a costa del deterioro de las condiciones y los derechos de los trabajadores, del crecimiento de las desigualdades sociales, y del uso y abuso por parte de las grandes empresas de prácticas incompatibles con la CSR tales como los paraísos fiscales y la ingeniería contable (Scherer and Palazzo 2011).

Esto pone de manifiesto como la retórica y el discurso público de las empresas puede no coincidir con la realidad de sus prácticas y acciones y esto fomenta la percepción de la CSR como un medio para obtener buena reputación y ganar ventaja competitiva en el «mercado de la virtud» (Brekke and Nyborg 2008; Vogel 2006). De esta forma, surge un contrasentido paradójico entre la necesidad empresarial por difundir las acciones de CSR y el recelo, la desconfianza e incluso reactancia que genera precisamente por comunicarlo y difundirlo (Palazzo and Richter 2005; Smith and Lewis 2011), en la medida que el discurso y la comunicación organizacional en un contexto capitalista está condicionada por el interés económico y mercantil y por la búsqueda de capital reputacional (Legge 2005).

En la misma línea, autores como Vilanova et al. (2011, p. 65), consideran: “...that there are four paradoxes particularly relevant to the topic of how CSR is implemented and managed: (a) the strategy paradox... that the broader corporate objectives and missions are, the easier and simpler it is to include concepts such as CSR and how they affect long-term firm competitiveness, but also the more difficult and impractical become to measure and manage; (b) the stakeholder paradox... lies in the concept that increasing the diversity of stakeholder effectively decreases the capacity to control and manage the stakeholder process, including focussing on company objectives; (c) the accountability paradox,... that the more the company aims to be transparent and dialogue through different communication channels with its stakeholders, the more it looses the capacity to transmit a

coherent and central message about the company and its vision; (d) the competitiveness paradox...lies in the notion that embracing key CSR policies effectively reduces certain competitive advantages, although it strengthens other competitive factors...”

De igual forma, pero más recientemente, Hahn et al. (2015, p. 301), distinguish three additional sources and dimensions of tension in la gestión que realizan las organizaciones de las relaciones entre economic, environmental and social aspects: En primer lugar, la percepción sobre estos asuntos puede resultar distinta, y hasta contradictoria, en función del *level* de análisis individual vs. organizacional vs. sistémico desde el que nos situemos; en segundo lugar, pasar desde una gestión empresarial no responsable hacia un desarrollo corporativo sostenible supone un proceso de *change* repleto de tensiones y resistencias; en tercer lugar, la confrontación entre aspectos del *context* relacionados con la dimensión temporal corto vs. largo plazo y/o con la dimensión espacial home country standards vs. host country standards vs. universal standards, suponen una importante fuente de estrés y contradicciones.

Por tanto, cada vez son más numerosos tanto los autores como los estudios (Hahn et al. 2015; Handy 1994; Pérezts et al. 2011; Vilanova et al. 2009, p. 64) en los que se manifiesta de forma explícita la necesidad de investigar empíricamente las tensiones y paradojas de la CSR para poder alcanzar un conocimiento teórico y metodológico adecuado y eficaz sobre la influencia y el desarrollo de este concepto en las organizaciones.

Teoría de la Paradoja

Dada la naturaleza contradictoria y dialéctica de la CSR, en nuestro estudio vamos a utilizar la perspectiva de la paradoja como marco conceptual y herramienta analítica que nos permita entender y darle sentido a las tensiones paradójicas consustanciales a la CSR y, en cierto modo, a las organizaciones sociales (Cameron and Quinn 1988; Evans 1999, Ehnert 2009; Johnston and Selsky 2006; Lewis, 2000; Lewis and Kelemen, 2002). Así, “...the concept of paradox operates as an ‘intellectual tool’...(Dubin 1976, p. 17)”, a way of thinking that enables creative insights and scientific progress (Rothenburg 1979); and it

allows “...to shift the observer’s blind spot to a place where it is less troublesome... (Luhmann 2005, p. 92)”.

En la misma línea, Child and McGrath (2001, p. 1144) assert that “*paradox is likely to be a core theme of postmodern organizational design*” because “...the presence of *oppositional forces is inherent in our social realities...*” (Harter and Krone 2001, p. 256). Incluso, following Calton and Payne (2003, p.8), podemos entender el modelo de los stakeholders como uno de estos constructos paradójicos diseñados para dar sentido a la interacción y gestionar las relaciones dentro de una red plural: “...we define a stakeholder network as an interactive field of discourse occupied by those who share messy (complex, interdependent, emergent) problems and who want/need to talk about them...” De forma consecuente, “...CSR in practice consists of managing inherent paradoxes generated by the tension between CSR and business policies...” (Vilanova et al. 2009, p. 57).

Igualmente, Smith and Lewis “...highlights exemplars that can guide future research, but it also suggests gaps that thwart a more cohesive understanding of paradox and a more unified paradox community. To be more specific, debates swirl around the conceptualization of paradox, the ontological nature of paradoxical tensions, and strategies to respond to these tensions...” (2011, p. 385).

Por tanto, conceptualizamos la paradoja como un constructo cognitivo que yuxtapone dos opuestos aparentes a la vez que sugiere que dichos términos dicotómicos están potencial y significativamente relacionados (Eisenhardt 2000). Desde esta perspectiva se asume que contradicciones e incongruencias existen en todas las organizaciones y que la tensión que esto genera mantiene la paradoja y fomenta situaciones de ambigüedad y ambivalencia (Eisenhardt 2000; Lewis 2000). Esta tensión e inconsistencia debe ser afrontada para el éxito organizacional y para la búsqueda de coherencia o consonancia adaptativa para la empresa (Eisenhardt 2000; Handy 1994), máxime, si tenemos en cuenta que, debido a la baja tolerancia a la ambigüedad y a la incertidumbre característica de la cultura occidental, ni los individuos, ni las organizaciones se encuentran a gusto ante las tensiones contradictorias (El-Sawad et al. 2004; Peng and Nisbett 1999).

A pesar de ello, y por su propia naturaleza, las situaciones paradójicas no suelen presentarse en las organizaciones de forma clara, objetiva, mensurable y resoluble sino que, por el contrario, suelen mostrarse de forma implícita; condicionadas por la percepción subjetiva del actor organizacional y reconocidas, en la mayoría de las ocasiones, por la experiencia de tensión que generan en los agentes organizaciones involucrados en la paradoja (Pe´rezts et al. 2011).

En nuestro estudio vamos a considerar las estrategias de afrontamiento de las tensiones paradójicas como aquellos procesos de carácter retórico discursivo y psicológico que se desarrollan para gestionar estas contradicciones e inconsistencias (Lazarus and Folkman 1984; Poole and Van de Ven 1989, p. 564): “...because (organizational and management) theory building is a discursive enterprise, rhetorical strategies of handling paradox effectively are a central concern....”.

En este sentido, Poole and Van de Ven (1989) sugieren una de las tipologías más usadas en el ámbito organizacional (Smith and Lewis 2011) de estrategias retóricas y discursivas de afrontamiento de estas paradojas sociales que, aunque analíticamente distintas, pueden ser combinadas en la práctica:

Oposición y racionalización, que consiste en reconocer y aceptar la paradoja y tratar de justificarla y/o re-contextualizarla (“Re” Framing) de forma constructiva e incluso creativa, afrontando la contradicción como una oportunidad para mejorar y desarrollarse, en vez de como una amenaza (Hampden-Turner 1990; Müller-Christ 2011; Poole and Van de Ven 1989). Igualmente, se intenta abordar la tensión paradójica buscando un equilibrio (balancing) entre las fuerzas contrapuestas que permita la coexistencia de racionalidades disonantes dentro de la organización (p.e. económica vs. social y/o ambiental), a la vez que proporciona congruencia cognitiva, estabilidad emocional y coherencia discursiva y conductual (Seo et al. 2004).

Síntesis, que supone liberar la tensión dialéctica entre dos opuestos con la introducción de una nueva perspectiva y/o concepto que los reconcilia en un nivel superior y los incluye armónicamente, reduciéndose la tensión retórica (verbally, abstracting) y/o conductualmente a través de procesos de integración y sincretismo.

Separación espacial situando los aspectos contrapuestos que generan la tensión paradójica en diferentes niveles de análisis (micro-macro, individuo-organización-sociedad, centro-periferia, etc.) y desarrollando dinámicas de segregación y estratificación (layering).

Separación temporal secuenciando (sequencing) las tensiones paradójicas en distintos momentos temporales como, por ejemplo, a short-term orientation versus a long-term perspective; o aliviar una tensión presente apelando a un motivo pasado o un ilusionante y esperanzador cambio futuro.

Así pues, en nuestro trabajo exploramos las estrategias psicológicas, así como los argumentos retóricos y discursivos desarrollados desde las organizaciones y por los individuos cuando tienen que afrontar estas paradojas y dilemas relacionados con la CSR. Igualmente, pretendemos mostrar la utilidad de la tipología de Poole and Van de Ven (1989) para analizar el carácter paradójico de la CSR, especulado teóricamente por muchos autores y estudios, pero pocas veces investigado desde una aproximación empírica.

El estudio

Para alcanzar este objetivo se utiliza una metodología cualitativa considerando que capta adecuadamente toda la complejidad, dinamismo y subjetividad inherente a la temática (Guba and Lincoln 2005). Concretamente, se realizaron una serie de entrevistas semi-estructuradas con los siguientes agentes:

- Empresarios, responsables y técnicos de CSR en empresas y representantes de asociaciones empresariales y de organizaciones públicas
- Representantes sindicales
- Expertos profesionales y académicos en CSR
- Ciudadanos/consumidores y representantes de organizaciones y asociaciones cívicas, sociales y de consumidores

Tabla 1. Entrevistas

<i>Código Entrevista</i>	<i>Categoría representación</i>	<i>Sexo</i>	<i>Código Entrevista</i>	<i>Categoría representación</i>	<i>Sexo</i>
E1	Representante sindical	M	E26	Responsable técnico CSR	H
E2	Investigador, Profesor	H	E27	Representante asociación	H

E3	Responsable técnico CSR	M	E28	Director RRHH	H
E4	Representante sindical	H	E29	Profesor CSR	H
E5	Responsable técnico CSR	H	E30	Representante asociación	H
E6	Representante empresarial	H	E31	Experto CSR	H
E7	Responsable técnico CSR	H	E32	Investigador CSR	M
E8	Responsable técnico CSR	M	E33	Consultor CSR	H
E9	Responsable técnico CSR	H	E34	Responsable técnico CSR	M
E10	Responsable técnico CSR	H	E35	Representante asociación	H
E11	Representante red CSR	H	E36	Responsable técnico CSR	H
E12	Representante empresarial	H	E37	Consultor CSR	M
E13	Responsable técnico CSR	H	E38	Consultor CSR	M
E14	Responsable técnico CSR	H	E39	Experto CSR	M
E15	Representante asociación	H	E40	Investigador CSR	M
E16	Consultor CSR	H	E41	Ciudadano consumidor	H
E17	Representante Sindical	H	E42	Ciudadano consumidor	H
E18	Responsable técnico CSR	H	E43	Ciudadano consumidor	H
E19	Experto observatorio CSR	H	E44	Ciudadano consumidor	M
E20	Responsable técnico CSR	H	E45	Ciudadano consumidor	H
E21	Consultor CSR	H	E46	Ciudadano consumidor	M
E22	Periodista CSR	H	E47	Ciudadano consumidor	M
E23	Director banca ética	H	E48	Ciudadano consumidor	M
E24	Representante red CSR	M	E49	Ciudadano consumidor	H
E25	Político CSR	H	E50	Ciudadano consumidor	M

Así, en el trabajo de campo se llevaron a cabo un total de 50 entrevistas semi-estructuradas con una duración media de 43':19'' y una amplitud de entre 21':46'' y 85':40''. Toda la información recogida fue grabada digitalmente con el conocimiento y permiso de las participantes. El trabajo de campo se ha llevado a cabo desde marzo 2014 hasta junio de 2015. La recogida de información ha tenido un planteamiento muy abierto y poco directivo, aunque tiene como punto de partida un escueto guión de preguntas relacionadas con los objetivos de la investigación:

- ¿Pueden las organizaciones ser auténticamente responsables en un contexto socioeconómico fundamentado en el aumento de la competitividad y la búsqueda del beneficio?
- ¿Es posible generar bienestar social y salud medioambiental para la mayoría de los ciudadanos, trabajadores y personas teniendo en cuenta los actuales valores y comportamientos organizacionales?
- ¿Por qué la CSR genera celos y desconfianza?
- ¿Existe distancia entre el discurso y la práctica en CSR?

- ¿Hasta qué punto se le está pidiendo a las organizaciones una responsabilidad social que la propia sociedad (consumidores, ciudadanos, trabajadores, sindicalistas, políticos, etc.) no asume?

La combinación equilibrada de tres criterios metodológicos propios de la investigación cualitativa ha condicionado tanto el número y características de las personas participantes, como el proceso de recogida de información. Así, se ha buscado la representación tipológica más que la representación estadística numérica, de tal forma que se captara toda la heterogeneidad sociodemográfica, variabilidad discursiva y diversidad de perfiles o estrategias que pueda presentar el colectivo social que nos interesa; en segundo lugar, el criterio de saturación o redundancia nos ha indicado cuando parar a la hora de determinar la finalización de las entrevistas y grupos y; en tercer lugar, el de accesibilidad o disponibilidad también nos ha marcado las posibilidades de acceso a un mayor o menor número de personas (Denzin and Lincoln 2005).

Con la información recogida en las entrevistas se ha llevado a cabo un análisis de contenido cualitativo, entendiendo como tal aquello que los sujetos manifiestan verbalmente de forma espontánea y que se considera una expresión de sus pensamientos, sentimientos y comportamientos. Así, partiendo de las transcripciones textuales de las entrevistas y grupos, se segmentaron y codificaron las narraciones de los participantes en función de los temas que tratan, categorizándose estas unidades temáticas sobre la base de los objetivos específicos de la investigación (Mayring 2000).

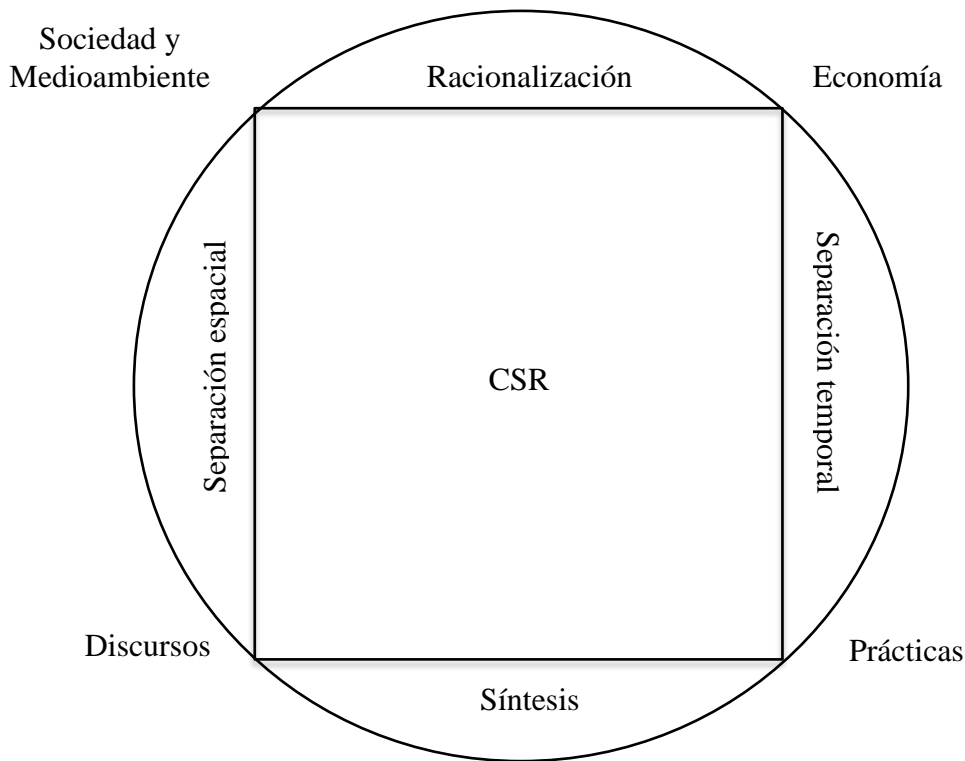
Por último, la presentación de los resultados se ha organizado a partir de los temas más importantes que aparecen en el discurso y se han acompañado de párrafos o extracciones literales del material trabajado para ilustrar, y en cierto modo justificar, las interpretaciones que se van realizando y las conclusiones a las que se va llegando.

Para garantizar la rigurosidad de los análisis y conclusiones se han tomado algunas medidas de control tales como codificar, categorizar e interpretar los resultados de forma independiente por los investigadores del equipo que, con posterioridad, ponían en común y consensuaban cada criterio utilizado y decisión adoptada; se han revisado y discutido los resultados preliminares obtenidos con algunos de las participantes en el estudio; y, finalmente, se ha descrito y justificado con la mayor especificidad y claridad posible cada paso realizado en la investigación.

Estrategias de afrontamiento de las paradojas de la CSR: La cuadratura del círculo.

A partir de la tipología de estrategias de afrontamiento de las paradojas organizacionales de Poole and Van de Ven (1989) vamos a ir describiendo e interpretando los diferentes discursos recabados, contextualizando el sentido y función de los mismos y tratando de mostrar los argumentos sobre los que se apoyan y justifican.

Figura 1. Estrategias de afrontamiento de las paradojas de la CSR.
“La cuadratura del círculo”



Racionalización: Justificando la paradoja

Cuando, con frecuencia, los valores y la lógica económica se muestran contrarios al bienestar social y/o a la salud medioambiental, se recurre a una especie de “meta-argumento” fundamentado en una concepción “neoliberal” de la CSR que reconoce explícitamente la incongruencia esgrimiendo que tanto la sostenibilidad, como la propia esencia de las organizaciones empresariales, están inherentemente condicionadas por la

competitividad, productividad y rentabilidad exigidas por el mercado (Margolis and Walsh 2003) y son esos intereses y motivaciones los que se utilizan para justificar la paradoja o resolver el dilema, contextualizando la CSR en estos criterios economicistas.

“... lamentablemente, cuando hay presión, presiones conflictivas, la primera responsabilidad de la empresa es sobrevivir, si no sobrevive no podemos hablar de responsabilidad de la empresa,..., tiene que seguir siendo empresa. Una de las principales condiciones para que siga siendo empresa es que tenga beneficios. Muchas veces el tema beneficios colide y entra en contradicción con lo que podía ser tomar en cuenta o mitigar los impactos negativos y hacer muchos más impactos positivos en la empresa. Hay conflicto entre las dos. Uno de los principales instrumentos que la empresa usa para resolver el conflicto es la comunicación. Entonces, para no perder dinero pero al mismo tiempo parecer que se está tomando en cuenta los impactos, usa comunicación,..., marketing...” (Experto, Consultor, Responsable Técnico CSR empresa, E31)

“...el concepto de empresa es beneficio, mi beneficio lo puedo poner a corto plazo, a medio plazo o a largo plazo pero lo que no podemos admitir es que hay un concepto de empresa sin beneficio, ¿ontológicamente es imposible!, ahora, es que muchas veces se nos va la realidad, nos dejamos llevar por otras cosas, lo primero es el beneficio; si para la obtención de ese beneficio es buena una estrategia de responsabilidad social, pues se hace,..., lo primero beneficio, beneficio es ser competitivo y si para ser competitivo uso la estrategia de responsabilidad social, ¡bienvenida sea!,...” (Representante Asociación Empresarial, E12)

Puesto que *“...no one can serve two master...”* (Mateo, as cited in Pe ´rezts et al. 2011, p. 33), para justificar el desajuste entre *‘what should be’* and *“what could be”* se recurre a los argumentos de Friedman (1970) sobre que la primera responsabilidad social de toda empresa es generar beneficios para los shareholders. En este sentido, la situación de crisis económica sirve de contexto de justificación de estas incoherencias de la CSR en cuanto que todo se pone al servicio del crecimiento como solución: *“...corporate privileges could always be justified in the name of ‘prosperity and growth; and in general for the freedom to externalize costs...”* (Perrow 2002, p. 45 as cited in Banerjee 2008). Así, la supervivencia de la empresa, con los preceptivos beneficios empresariales, son la

condición “sine qua non” para la generación de empleo, tributación de impuestos, desarrollo social, así como la principal manera de salvaguardar el medioambiente, dado su valor e interés económico (Andriopoulos and Lewis 2009), constituyendo, de esta forma, una buena ilustración del dilemma identified between exploration and exploitation which perhaps is, en palabras de Clegg et al. (2002, p. 493) the most eloquent and persuasive organizational paradox.

“...si usted deja de comprar “una marca comercial X”, “esa marca comercial X” tendrá que poner medios para seguir siendo competitivos. Aquí ha habido un momento de crisis económica generalizada que todo el mundo ha visto de las Administración públicas que han reducido su presupuesto enormemente. Eso es menos consumo en la sociedad, eso es menos actividad económica y eso es menos empleo. Entonces, la responsabilidad social y todo esto, mire usted: ¡no!... La incidencia sobre el medioambiente: ¡no se pueden tener más normas sobre el medioambiente!, ¡yo no estoy de acuerdo con que el medioambiente esté peor!, ¡sinceramente!, ¡es que no se pueden cumplir más normas!...Ahora, ¿cuál es el problema? Que llevamos cinco años esperando que una mina andaluza se abra: En la época de mayor crisis económica, de mayor destrucción de empleo, ¿se tarda cinco años en tomar la decisión estratégica de que se pueda abrir o no una mina en Andalucía? Eso es lo que hay que evaluar,..., porque la mina genera valor, genera riqueza, genera empleo, genera protección del medioambiente, ¡si nos creemos las normativas del medioambiente!,..., pero detrás de cada ejercicio de responsabilidad social lo que hay es una empresa que precisamente ahora está maximizando sus esfuerzos en un entorno cada vez más complejo, siendo su primera responsabilidad sobrevivir y generar beneficio, que esa es su primera responsabilidad, sino montamos una ONG...”(Representante Asociación Empresarial, E12)

Congruentemente, estos procesos justificadores se apoyan en un discurso determinista de aceptación y resignación, que naturaliza la paradoja como propia de la condición humana, de modo que el carácter ineluctable de la misma ayuda a aliviar las disonancias cognitivas, los problemas de conciencia y las tensiones emocionales que pueden sufrir tanto los individuos como las organizaciones en el afrontamiento de la CSR (Mazar et al. 2008).

“...siempre hay hipocresía, ¡el ser humano es así!, yo creo que es inevitable que tenga este tipo de contradicciones,..., además, todo el mundo sabe que es así...” (Responsable Técnico CSR empresa, E9)

“...bueno, hay que entender que las organizaciones representan, de manera colectiva, lo que son las personas, y las personas somos mundos de contradicciones, y con mucha frecuencia decimos una cosa y hacemos la contraria...” (Consultor CSR, E16)

“...todos tenemos contradicciones, la coherencia absoluta no la tienen ni empresas, ni personas, con lo que el consumidor tampoco puede pedir lo que no hace, también dice: ¡yo sería capaz de pagar más! y luego no lo paga, con esa contradicción vivimos permanentemente,..., yo creo, además, que tener contradicciones no es malo,..., si alguien se quiere dedicar a CSR no le debe preocupar la contradicción porque es algo con lo que vivir...” (Responsable Técnico CSR empresas, E5)

Como vemos, la función de estas tensiones en torno a la CSR es mantener a la organización en un proceso continuo de toma de conciencia y aceptación de sus propias y, muchas veces, irresolubles paradojas por lo que, en palabras de Poole and Van de Ven (1989, p. 566), debemos *“...to accept the paradox and learn to live with it...”*, aun cuando debamos poner en marcha para ello cuantas estrategias cognitivas, emocionales y discursivas sean necesarias.

Por otro lado, en una parte de la literatura se describen las organizaciones como arenas políticas en las que existe una lucha permanente por el poder, la ideología, el interés económico y material (Clegg et al. 2002) y donde, por tanto, se identifica CSR con la gestión negociada de los intereses de todos los agentes implicados. En este sentido, desde el discurso normativo o “aspiracional” de la CSR se apela al diálogo entre todos los stakeholders, así como a la necesidad de desarrollar relaciones de equidad y trato justo entre todos ellos por lo que, en un a modo de estrategia de afrontamiento de las tensiones que surgen en la búsqueda de ese objetivo, en los discursos analizados aparece con frecuencia el término *equilibrio* como ilustración de aquello que podemos considerar una de las paradojas más comunes de la CSR, en la medida que se presentan armónicamente conjugados los intereses de los «stakeholder» cuando, en muchas ocasiones, lejos de ser complementarios, resultan incompatibles y contradictorios para la actuación de la empresa en materia de una auténtica CSR ya que obedecen a lógicas de

funcionamiento contrapuestas y son el resultado de importantes asimetrías de poder entre los actores implicados (Hahn et al. 2015; Jensen 2002; Mansell 2013; Orts and Strudler 2002).

“...Sí, ahí lo que pasa es que hay otras variables y otros factores como es el capital. En el mundo de la empresa, está el mundo del management, pero también está el capital. Hay una frase, que a mí me gusta mucho, que dice que: ¿cuando el capital se vuelve impaciente, muchos directivos se vuelven indecentes! Eso es una gran verdad. El capital tiene una enorme responsabilidad también en el cómo, ¿que es la palabra clave!, consigue sus beneficios,..., si presionas a los directivos, si les amenazas o les coaccionas con la pérdida de clase, con la pérdida de status, con la pérdida de su situación y los incentivos en el sentido contrario, pues claro, tienes los resultados que evidentemente se obtienen...” (Consultor CSR, E16)

“...el que exista esta tendencia o esta corriente (CSR) que defiende la necesidad de hacer negocios de esta manera no implica que desaparezcan las tensiones internas y la lógica del mercado. La lógica del mercado te impulsa a que lo que prima es la cuenta de resultados trimestral, da igual cómo hayas sacado los números, tú tienes que dar unos números, prima a que las bonificaciones a los directivos están en función de parámetros que no tienen que ver mayoritariamente con este tipo de criterios. Hay una lógica, que es la lógica del mercado, la lógica del mercado entendido en el sentido más neoliberal, donde además no hay límites, donde el regulador también falla, donde al final los papeles que cada uno tiene que jugar empiezan a fallar. Esa lógica del mercado sigue existiendo...” (Responsable Técnico CSR empresa pública estatal, E26)

De esta forma, a través de conceptos como “equilibrando”, “integrando”, “mediando”, “comunicando”, etc., muchas veces lo que se persigue es trasladar las tensiones paradójicas de la CSR desde el ámbito de la realidad conductual de las organizaciones, al plano de la retórica verbal, discursiva y comunicativa en la que se encuentren argumentos que satisfagan tanto a “shareholders”, como a “stakeholders” (Kozica and Kaiser 2012; Royle 2005).

“...el tema de la Responsabilidad Social Corporativa tiene que ver con un reparto de la riqueza entre capital y trabajo,..., en realidad lo único que estamos intentando es que cada uno contribuya a la sociedad en la medida de sus posibilidades..., que haya más

equilibrio,..., si somos capaces de avanzar en eso pues estupendo, un buen camino para avanzar...” (Representante Sindical, E4)

Implícitamente, estas estrategias suponen una negación de la paradoja (Vince and Broussine 1996), sustentada en sesgos perceptivos, heurísticos cognitivos y esquemas mentales (Weber and Glynn 2006; Weick et al. 2005) que, a modo de mecanismos de defensa, priman los elementos coherentes con la postura argumentada y evitan los disonantes, creando cierta ilusión de consistencia que resulta cómoda al actor en este proceso de afrontamiento (Pfeffer 2016), después de todo, la narración de la realidad se intenta que sea coherente, aunque no necesariamente verdadera.

“...porque al final somos humanos... el hombre es como es, desafortunadamente, le gusta mucho más la apariencia que la realidad...” (Representante Asociación Profesional de CSR, E30)

Por tanto, la búsqueda de coherencia supone una racionalización y simplificación de la realidad que genera un fuerte impulso motivacional y cognitivo (Kruglanski 1989; Kunda 1990; Pfeffer 2016) y according to Giddens (1991, p. 188): “...*living in times of late modernity presents tensions and dilemmas which create challenges for conceptions of the self that must be resolved in order to preserve a coherent narrative or self-identity...*”. La motivación interesada y la justificación discursiva toman el control del proceso de afrontamiento de las contradicciones de la CSR y, como vemos en los siguientes comentarios de consumidores, se tolera la hipocresía y se aprovecha la falta de sinceridad y autenticidad que se le atribuye a la CSR para justificar el propio comportamiento de consumo y apaciguar la conciencia (Carrigan and Attalla, 2001; Johnstone and Tang 2015).

“...como en el fondo todos tenemos esa conciencia ahí dentro que nos dice que tenemos que actuar bien, damos el paso: ¡no me fío de lo que están diciendo!, ¡sé por qué lo dicen!, ¡pero por lo menos calmo esa necesidad de justicia que tengo dentro, de comportarme de cara al mundo, a mis amigos, a mi novio!: ¡yo compro esto!, ¡yo voy a las tiendas del comercio justo!, ¡procuro tal!... y vuelvo una vez más a la hipocresía, yo la primera. No me considero una persona íntegra porque permites, individualmente estás permitiendo que esto ocurra pero, en cierta manera, también calmas un poco esa dejadez, esa desidia, ese no actuar...” (Ciudadano/consumidor, E44)

“...hay mucha gente que, en realidad, acallamos nuestra conciencia y decimos: ¡pues mira, para otros que no hacen nada, pues estos que hacen algo!, Cuanto más se va repitiendo, que el Banco X hace proyectos en África, pues nosotros nos lo vamos creyendo y dices: ¡bueno!, ¡pues igual me cambio la cuenta bancaria! aunque en el fondo tengas un cierto resquemor, pero te acabas, un poco, como creyendo la mentira. Cuanto más te repiten, por mucho que digamos todos que desconfiamos, al final hay ahí un trasfondo que tienes que acallar la conciencia...” (Ciudadana/consumidor,E46).

Las motivaciones e intereses propios influyen sobre la manera de ver y explicar las cosas contribuyendo a la percepción subjetiva de la realidad y a la conformación de nuestros valores éticos (Festinger 1957). Consecuentemente, estas paradojas y disonancias es más probable que se perciban y se consideren como tales desde fuera, por otros, desde otras realidades construidas a partir de otros intereses y valores, igualmente, estos procesos hacen más fácil y aumentan la sensibilidad perceptiva hacia las contradicciones y falacias de los demás. Esto, a su vez, explicaría el escepticismo y la desconfianza que se genera en cuanto que a mayor comunicación por parte de las organizaciones en relación con la CSR, mayor la desconfianza social suscitada, puesto que se entiende el discurso de CSR como un instrumento de marketing al servicio de la estrategia económica empresarial y para obtener condescendencia pública y legitimidad social (Moss 2001).

“...esta desregularización, este flujo sin control de capitales, pues claro, necesitaba tener detrás un proyecto teórico, ¿no?, una explicación ideológica que nos hiciera pensar que todo está bien, que es parte de un cambio necesario. Entonces, legitimar a los grandes corporativos que estaban haciéndose muchos más grandes incluso que los propios estados, necesitaba detrás una idea potente, y esa idea potente creo que era la responsabilidad social corporativa... era el argumento ideológico más potente y más efectivo que encontraron los hombres corporativos para legitimarse, y sobre todo para mantenerse en el tiempo, porque si no es gracias a este discurso, creo que lo tendrían mucho más complicado para justificar muchas cosas, entre ellas los excesos,...” (Investigador Universitario CSR, E32)

Así, transitando desde un nivel de análisis individual, a una perspectiva más organizacional y social, se argumenta que, precisamente, la CSR surge como una planificada estrategia por parte de las corporaciones para afrontar los problemas sociales,

laborales y medioambientales que generan y cuestionan su legitimidad social por lo que, consecuentemente, las incongruencias y tensiones son inherentes al propio concepto en la medida que la conciliación de los intereses grupales empresariales con los de la colectividad social solamente se persiguen difundiendo una determinada retórica ideológica y discursiva (Putnam 1986).

Síntesis: Nuevos conceptos para viejos problemas

En estos procesos retóricos y discursivos el lenguaje juega un papel fundamental (Fiol 2002) que se puede ilustrar, por ejemplo, en la difusión de eslóganes como el clásico “*llevamos la CSR en el DNA de la empresa*” o en el uso de diminutivos para intentar suavizar o minimizar, eufemísticamente, la tensión paradójica generada sobre la CSR.

“...en cuanto al ámbito externo tenemos ¡dos cositas!, por un lado,..., nosotros hacemos uso de auditorías sociales....ahí de lo que hablan es de no discriminación, salud y seguridad en el trabajo, no trabajo infantil, ¡todo este tipo de cositas!..., y luego lo que se hace es hablar con los trabajadores para comparar la información que te está dando gerencia con lo que dicen los trabajadores, porque muchas veces ¡te pueden engañar un poco!..., nosotros en Turquía, por ejemplo, tenemos un departamento de RSC propiamente, puro y duro, con lo cual hacen todo este tipo de ¡cositas! también...”
(Responsible Técnico CSR empresa, E18)

“...yo siempre digo una expresión que oigo muchísimo en las empresas: ¡hacemos muchas cositas!, eso de las ¡cositas!, cuando te dicen ¡cositas! es que hacen ¡cositas!, es que hacen una ¡memorita! al año, hacen un ¡programita! de voluntariado, hacen ¡cositas! y son ese tipo de ¡cositas! que no suponen grandes decisiones y que no suponen grandes inversiones...” (Consultor CSR, E37).

Siguiendo a Ferraro et al. (2005, as cited in Pfeffer 2016, p. 4): “*...economic language and assumptions have a performative aspect, helping to legitimize, create, and perpetuate institutions and organizing arrangements that thereby ensure their continued dominance...*”. Así, en el ámbito de la CSR se están generando constante y dinámicamente nuevos conceptos y constructos como “*Sustainability*”, “*Socially Responsible Investing*”, “*Compliance*”, “*Competitividad Responsable*”, “*Materialidad*”,

“*Corporate Social Accountability*”, etc., que se podrían interpretar como una retórica estrategia nominalista de superación de este tipo de tensiones paradójicas fundamentada en la promoción permanente de conceptos, con un cierto nivel de abstracción, que hacen evolucionar el discurso de la CSR en una nueva dirección, generando renovadas expectativas, y aliviando y distrayendo la tensión paradójica.

“...consiste en que las empresas no esperan a actuar en materia de responsabilidad social atendiendo a demandas sino que pasan a ser proactivas, ¿no?, este pro activismo lo que han hecho es utilizarlo para tapar estas demandas que sí que pide la sociedad. Por ejemplo, pongo un ejemplo, el Banco X..., el Banco X tiene empresas, tiene sucursales en paraísos fiscales, tiene actividad con la venta de armas. Ellos crean el “Lema de una campaña de CSR relacionada con el trabajo” porque es algo que está de actualidad, pero lo crean ellos, y están tapando, al mismo tiempo, cuánta gente están despidiendo desde el propio Banco X, ¿entiendes?, es un poco lo que se está haciendo. Se inventan un concepto, lo trasladan a grandes escuelas de negocio y a partir de ese concepto lo empiezan a taladrar a toda la sociedad. Bueno, y están un poco desvirtuando lo que es la responsabilidad social realmente.... creo que esto es una estrategia que están utilizando las empresas para imponer su responsabilidad social, lo que ellos creen que es la responsabilidad social para que nada cambie, esto es una forma de hacer. Después, más concretamente, las empresas cuando se meten en el ruedo ya para trabajar su responsabilidad social lo que suelen hacer es crear conceptos y trabajar esos conceptos a través de la comunicación y poco más, poco más, porque si cogemos estadísticas de organismos internacionales sobre si se ha reducido la contaminación, las emisiones de CO2 o si se han reducido los casos de no cumplir con los derechos humanos y todo, vemos que todo sigue igual. Lo que pasa es que ahora tenemos una cosa que se llama responsabilidad social y que nos da trabajo a algunos y ya está, poco más, poco más...” (Profesor, Experto, Representante ONG analista de CSR, E27).

Lo que Le´vi-Strauss (1962) definiría como hacer bricolaje cognitivo with the concepts para acomodarse a las tensiones emanantes de la realidad, no en vano, las contradicciones inherentes a la CSR proporcionan frecuentes evidencias, asociaciones y recuerdos de temas y situaciones de la realidad social sobre las que se prefiere no pensar, tales como desigualdad económica, explotación laboral, o el impacto ambiental de nuestras actividades empresariales y/o de consumo. Entonces, en el discurso oficial sobre

CSR se suele evitar y/o ignorar la paradoja, y tampoco se hacen explícitas tensiones y/o contradicciones algunas, es más, se intenta generar un discurso integrador y positivo, que difunde unas optimistas expectativas argumentadas sobre la retórica conceptual del “win-win” para no dar lugar a ninguna clase de indeseable duda o desagradable inseguridad (Elkington 1994).

“...no solamente creo que es compatible, sino que para ser competitivos a día de hoy tienes que ser responsable; te lo voy a explicar, hay un avance, digamos, conceptual en la responsabilidad social de las empresas que establecen Michael Porter y Mark Kramer a través de lo que es el valor compartido, la creación del valor compartido es el enfoque de negocio que tiene en cuenta ya desde el origen el impacto positivo que tiene que tener dicha actividad en la sociedad, en el medioambiente, etcétera. Y dentro de ese enfoque, pues, es imposible plantear una actividad de negocio que no repercuta positivamente tanto en el negocio como en la sociedad y en el medioambiente, esto es impensable... (Responsable Técnico CSR empresa, E13)

Incluso el humor y la ironía pueden ayudar a reducir la tensión emocional generada por la tensión paradójica y contribuir a establecer un clima de positividad y aceptación de las inconsistencias y ambigüedades que envuelven la CSR (Hatch and Ehrlich 1993).

“...¿tú sabes en qué se parece un informe de sostenibilidad empresarial a un perfil de Facebook? En que ninguno de los dos dice la verdad...” (Experto, Consultor, Responsable Técnico CSR empresa, E31)

Por tanto, las estrategias comunicativas de afrontamiento de las tensiones pasan por excluir, eludir, eliminar u obviar en el discurso temas y aspectos que nos hagan pensar en la CSR como un instrumento político o ideológico que busca legitimar determinadas estructuras económicas y sociales a través de la difusión de cierta retórica ética de inspiración humanista, a la vez que se presenta la CSR como una herramienta técnica de gestión imprescindible para la armonización del sistema (Maira 2015).

Separación espacial: Organizational schizophrenia

La separación en el espacio de los elementos en tensión es una de las estrategias de afrontamiento de las paradojas de la CSR más comunes y recurrentes (Evans 1999;

Wright 2005) y en casi todas las personas entrevistadas hemos podido identificar segregaciones, estratificaciones, diferenciaciones y argumentaciones yuxtapuestas entre....

...lo micro vs. lo macro...

“...yo creo que en España se confunde muchas veces lo micro con lo macro,...., ahora, yo creo que cuando hablo de responsabilidad social hablo de cada uno, y cada uno es cada persona individual, cada empresa o cada organización debe plantearse qué haces tú. No te esperes a las grandes cifras, ve qué puedes hacer tú. Asume tu responsabilidad directamente,...., la responsabilidad social es exactamente lo mismo, o sea, no se trata de esperar a ver qué hace el gobierno, a ver qué hacen las grandes empresas,... ¡qué puedes hacer tú! y existen muchas oportunidades para poder actuar y muchas de ellas tienen que ver con oportunidades también de negocio y de emprendimiento empresarial relacionadas con todo este tema...” (Responsable Técnico CSR empresa, E14)

... el individuo vs. la organización vs. la sociedad...

“...los individuos no somos tan responsables. Yo creo que transferimos, hay un efecto de transferencia del criterio ético de individuo a la colectividad. Nosotros preferimos que las empresas y las organizaciones lo sean, aunque nosotros sigamos comprando camisetas de países donde hay mano de obra infantil por 10 euros en vez de por 12 en otro sitio. Por lo tanto, sí que hay... tiene que seguir aumentando aún más la toma de conciencia individual,...., yo he manejado algunas estadísticas en las que cuando le preguntas por la responsabilidad de las acciones a los individuos ellos se la atribuyen muy pequeña y sin embargo a las organizaciones se la atribuyen muy alta, como si las organizaciones no estuvieran configuradas por individuos. Pasa ahí la transferencia a un ente, es la organización,...., preferimos transferir, de alguna manera, esa responsabilidad a unas organizaciones o a las empresas o a las entidades. En este país yo creo que somos muy dados a pensar que hay un cuerpo de instituciones y un cuerpo de organizaciones que deberían resolverlo todo y eso yo creo que forma parte de nuestra cultura...” (Consultor CSR, E16)

... las pequeñas empresas vs. las grandes empresas ...

“...las empresas que estamos en estos temas (CSR), por lo menos las pequeñas, las grandes sí que lo buscan desesperadamente, las pequeñas no buscamos nada de la otra parte, sólo buscamos encontrarnos bien, mantener nuestro negocio, ser diferentes

mediante estas cosas que nos hacen sentir bien y poco más. Este es el objetivo de las pequeñas. Las grandes lo quieren vender, su objetivo es otro...” (Representante Red CSR, Empresario, E11)

...nosotros vs. los otros...

“...al final, es verdad que el sector financiero ha hecho cosas monstruosas, eso no hay que negarlo, es que está ahí, las evidencias están ahí, sería tonto.... Pero yo también creo: ¿es que no todos lo hemos hecho mal! Ahí estamos todos en el mismo saco y la gente no diferencia...” (Responsable Técnico CSR empresa, E8)

...exploring aquí (centro-local) vs. exploiting allí (periferia-global)...

“...hay una distancia entre los discursos y las prácticas en las empresas brutal, incumpliendo la legislación,....., lo que nos encontramos en otros países son verdaderas aberraciones, o sea, las empresas tienen unos discursos aquí y unas prácticas en otros países que incumplen derechos humanos fundamentales,....., yo he entrevistado a directivos de RSC aquí, que se reñan de las legislaciones en otros países,....., ¿pero quién cumple la legislación medioambiental allí?, ja, ja, ja,...., claro y como no hay verificación, el problema de la RSC, entre otras cosas, es que no hay verificación de lo que la empresa dice, y la empresa puede decir que es maravillosa pero, ¿quién verifica eso?, y además ¿quién verifica eso en Ecuador, en Bangladesh, en Marruecos...? (Profesor-Investigador Universitario Experto CSR, E40)

En consecuencia, esta forma de abordar la tensión paradójica consiste en situar el polo de la incoherencia, la explotación humana, social, medioambiental, y aquellos aspectos organizacionales socialmente reprochables en “aquellas, otras, grandes empresas, de allí”; mientras que “aquí, para nosotros”, reservamos la congruencia y la coherencia.

La consecuencia de estas estrategias es lo que algunos autores han llamado “ambidexterity” (Gibson and Birkinshaw 2004; Smith and Lewis, 2011) en la medida que surgen ambivalencias por seguir discursos que obedecen a lógicas e intereses contrapuestos (Pe´rezts et al. 2011) y que, consecuentemente, sitúan al sujeto y a la propia organización ante un esquizofrénico dilema. El reflejo más evidente de esta contradicción lo podemos apreciar en el gap existente entre el discurso y la práctica organizacional, a partir del que se desarrolla un potente argumento de diferenciación entre lo que supone una “auténtica CSR” llevada a cabo de forma integral y sincera por

profesionales técnicos que toman como referencia unos protocolos de aplicación y unos estándares de verificación universalmente contrastables, frente a la cínica “*CSR del marketing*” carente de honestidad, orgánica y espacialmente ubicada en el “*Departamento de Comunicación Empresarial*” y orientada de forma exclusiva a la mera obtención de reputación corporativa.

Separación temporal: El porvenir de una ilusión

Las tensiones paradójicas también pueden ser gestionadas desarrollando, al menos discursivamente, una evolución temporal en la cual una tensión presente, con el paso del tiempo, se va transformando en una motivación futura. De esta forma, la cronología entre el corto y el largo plazo puede resultar útil para afrontar la desagradable realidad actual o pasada, con la promesa de un ilusionante cambio futuro.

“... el tener un comportamiento más responsable conlleva cambios profundos que requieren de un cierto tiempo. Hoy día yo creo que si echamos la vista 20 años atrás y vemos cuáles eran los mecanismos de control de una empresa y cómo eran de responsables las empresas y cómo lo son hoy, hemos avanzado muchísimo, pero muchísimo, pero bueno, todavía nos queda un camino por recorrer, no sé si mucho o poco, pero un camino...” (Responsable Técnico CSR empresa, E13)

Así, para negar la irresponsabilidad social corporativa presente o pasada se comparan los procedimientos de gestión actuales en cumplimiento de tratados y normas internacionales frente a los de hace décadas en sectores clave, como la industria extractiva, o los procesos de deslocalización, y se argumenta que tales procesos incluyen garantías y precauciones que antes ni siquiera se contemplaban. Con ello se busca dar una imagen “positiva a pesar de todo”, desacreditando las versiones críticas al calificarlas como “catastrofistas” y fundamentadas en el interés político, económico y sensacionalista de los medios de comunicación por ofrecer una imagen distorsionada de la realidad de la CSR (Thomas et al. 1993). En este sentido, to re-frame coherentemente la tensión paradójica requiere, como estamos viendo, desarrollar importantes procesos de retrospective and prospective sensemaking (Basu and Palazzo 2008; Berger and Luckmann 1967; Weick 1995).

“...las empresas.....nunca han tenido un compromiso tan alto con aspectos que ni siquiera tenían en cuenta hace veinte, treinta años. Yo creo que hoy lo que pasa es que tenemos

unos medios de comunicación, tenemos unas comunicaciones mucho más globalizadas, entonces tenemos una inmediatez en el conocimiento de la realidad que puede afectar a que las cosas que se están produciendo las conozcamos más, pero no quiere decir que se produzcan peores cosas que en el pasado...” (Responsable CSR empresarial, E13GS)
“...lo que estamos viviendo ahora es una cosa puntual,..., la tendencia, cogiendo 30 años, por decirlo de alguna manera, es que las desigualdades disminuyen. Aunque esta misma mañana leía que la clase social media desaparece: ¡venga hombre, no me fastidies!, ¿no?, la clase media va a formar el grueso de lo que siempre ha sido la sociedad,..., yo creo que las diferencias y las desigualdades tienden a disminuir...” (Responsable Técnico CSR empresa, E5)

Desde nuestro punto de vista, el objetivo de estas dinámicas de diferenciación, segregación, matización, estratificación espacial y secuenciación temporal es la construcción de un discurso en el que se enlace armónicamente pasado, presente y futuro; economía, medioambiente y sociedad; localidad, nacionalidad y globalidad; superando las tensiones paradójicas y tratando de presentar, retóricamente, la falacia del *“...the future into the present,..., the future in today...”*.

“...vamos a abrirnos a un futuro lleno de esperanza, dado que todo el cambio está servido y los instrumentos de que dispone la sociedad para investigar, para poner en marcha acciones políticas, científicas, culturales y sociales... están en marcha, en este sentido soy bastante optimista...” (Investigador, Profesor, E2)

“...cada día la CSR se reflejará más en nuestro día a día y llegará un momento que ni tengamos que hablar de ello: diremos, ¿tú te acuerdas de aquellos años que había que decir esto para que la gente lo tuviera en cuenta? Y será una cosa natural, o sea, la CSR, tal como la conocemos ahora, es algo que tiende a disolverse en la propia gestión de las organizaciones, en cualquier grupo humano, en las organizaciones, será lo normal, o sea, no será algo que se ha diferenciado toda la vida, yo creo que vamos por el buen camino, están mejorando mucho las cosas, o sea, yo me dedico a esto porque creo en ello, creo que hay que cambiar las cosas poco a poco, hay que darle tiempo, porque los cambios necesitan tiempo, son complicados y todos tenemos que poner nuestra contribución, y en ello estamos...” (Consultor CSR, E38).

Así, se genera y promueve esa quimérica y motivadora visión de la CSR como un reto actual, un desafío presente por el que merece la pena afrontar, y superar, todas las

contradicciones e incoherencias que surgen en el porvenir de una ilusión (Smith and Lewis 2011).

“...en el fondo, a ver, la RSC es como la excelencia o la calidad total, es un horizonte y hay que ir hacia allí, pero nunca se llega...” (Consultor CSR, E33)

“...la responsabilidad social es una batalla que nunca se acaba de ganar. Todos los días por la mañana... la batalla es continua. Esto es lo que hace apasionante la responsabilidad social en definitiva. Quiero decir, no consiste en tengo un listado de 23 cosas que hacer y ya las he hecho, ya soy responsable. No, mañana vuelves a empezar otra vez y mañana vuelves a responder las 23 preguntas otra vez...” (Profesor, Experto, Consultor CSR, E29)

“...yo creo que estamos en el momento inicial polémico de una política que pretende cambiar lo que hasta ahora creíamos que era factible. De aquí a unos años probablemente no estaremos hablando de responsabilidad social empresarial como en futuro, sino como la realidad, y de una conciencia que ya todo el mundo tiene interna. Al principio, a finales de los años 40 cuando se aprueban las Declaraciones Universales de Derechos Humanos se presentaron como algo novedoso, como algo complejo y parece que hubo que esperar las dos guerras mundiales para que se hiciera. Las políticas medioambientales igual. Ahora mismo nadie se cuestiona si tienes derecho a la vida o a la libertad religiosa. Nadie se cuestiona si es necesario un estudio de impacto medioambiental al abrir un centro comercial sino que se hace y punto, pero en su día sí se pensaba que eran cargas para las empresas; y la normativa de protección de riesgos laborales o de prevención de riesgos laborales, en su día, también era visto como una carga añadida a las empresas. Ahora nadie se cuestiona por qué tu silla tiene que ser ergonómica, por qué el obrero tiene que llevar casco, por qué tiene que haber unas condiciones laborales, un respeto a los convenios colectivos. Creo que eso responde a que ahora estamos en ese momento inicial en el que estamos intentando que la CSR cale. Hay algunos sectores críticos porque lo ven como una carga añadida,..., con lo cual tenemos que transformar esa idea, que no se vea como una carga añadida a las empresas. Yo creo que es cuestión de tiempo y de aquí a unos años lo tendremos tan asumido que no podremos hacer las cosas a la ligera, que será una práctica habitual de cualquier organización pública o privada...” (Responsable Político Institución Estatal promotora de CSR, E25).

Se trata de narrar un relato entusiasta que contagie ese sentimiento por encima de las realidades organizacionales. Consecuentemente, estas ilusionantes estrategias de afrontamiento de la paradoja corren el riesgo de generar cierta visión simplista y artificialmente unitaria e integrada de la CSR, sin reconocer las múltiples últimas realidades consustanciales a la naturaleza del propio concepto (Glynn et al. 2000, p.726). Paradójicamente, by solving paradoxes, organizations tend to fall into ‘simplicity traps’ (Clegg et al. 2002), además de que corren el riesgo de perder la tensión que les sirve de energía para mantenerse vivas y alertas.

Conclusiones

Con este análisis hemos pretendido ilustrar empíricamente el carácter paradójico de la CSR, algo muchas veces asumido en las organizaciones y en la comunidad académico-científica de forma implícita pero poco estudiado explícitamente. Por tanto, consideramos que la perspectiva de las paradojas es un instrumento analítico e interpretativo adecuado y útil para estudiar en las organizaciones contemporáneas controvertidos conceptos como CSR, así como muchos otros fenómenos sociales. Así, en nuestro estudio hemos identificado y descrito diferentes estrategias de afrontamiento de las tensiones y fenómenos paradójicos relacionados con la CSR.

De esta forma, cuando la lógica económica entra en conflicto con los valores éticos, se racionaliza y justifica la incoherencia argumentando la necesidad prioritaria de las empresas por obtener beneficios, aumentar la competitividad y adaptarse a las demandas del entorno socio-económico globalizado. Consecuentemente, tanto los individuos como las organizaciones desarrollan unas estrategias de afrontamiento de la situación de tensión fundamentadas en sesgos perceptivos y motivacionales, y en heurísticos explicativos a través de los cuales presentar en el plano del discurso un marco contextual mucho más coherente y conciliador.

El lenguaje y la comunicación juegan un papel fundamental en estos procesos de afrontamiento de la tensión paradójica en la medida que es el instrumento a partir del cual se guía y gestiona el debate sobre la CSR, se construyen y difunden nuevos

conceptos como resultado de la síntesis de otros que previamente colisionaban, y se superan retóricamente algunas de las paradojas más evidentes de la CSR.

La separación en el espacio de los aspectos organizacionales que pueden generar incoherencias paradójicas sobre la CSR es otra de las estrategias de afrontamiento que hemos identificado en los discursos analizados, así, utilizar criterios de gestión empresarial y de valoración de la CSR claramente diferenciados entre la categoría “nosotros, aquí y ahora” frente a la categoría “ellos, allí y luego” son argumentos utilizados para explicar la muchas veces esquizofrénica, e incluso cínica, distancia existente entre teoría y práctica, entre realidad y discurso.

A partir de una evolución temporal también se va construyendo un relato de la CSR en el que se justifican las manifiestas incoherencias paradójicas pasadas y se motivan los necesarios esfuerzos y tensiones presentes, con el ilusionante porvenir de una CSR armónica e integrada en la naturaleza de los individuos y las organizaciones.

Por otra parte, en las estrategias de afrontamiento de las tensiones de la CSR que hemos analizado existe cierta tendencia, e intención, por presentar la CSR como un instrumento tecnocrático fruto de la voluntaria asunción de responsabilidad ética y social de las organizaciones, más que como una estrategia política de re-legitimación social que conlleve obligaciones jurídico-legales para las empresas.

Igualmente, en la literatura académica y científica sobre estas paradojas se pone de manifiesto la necesidad de no evitar, negar o ignorar las inconsistencias de la realidad de la CSR, así como abordar de forma transparente estas incongruencias para generar confianza y superar la falta de credibilidad; en otras palabras, se argumenta que si los procesos sociales son esencialmente contradictorios, no se debe excluir la contradicción de la realidad organizacional y social. Por tanto, se propone la necesidad de huir del miedo, la ansiedad y las actitudes defensivas y aceptar la paradoja re-contextualizando la tensión como un estímulo para el afrontamiento consciente y reflexivo, emocionalmente equilibrado, desafiantemente motivador y creador de significados (sensemaker). En este sentido, una de las principales argumentaciones implícitas en el discurso sugiere que el abordaje de las incoherencias presentes en la CSR no debe suponer una minusvaloración

de las situaciones conflictivas, sino más bien el desarrollo de la capacidad para trascender la tensión emanante de las mismas y aprender a gestionar las organizaciones desde esta paradójica realidad.

En conclusión, hay que entender que la CSR supone un interesante campo de debate en el que se están gestionando algunos de los conflictos socio-económicos y laborales más representativos y relevantes de los actores, discursos y prácticas de la sociedad global contemporánea y que, por tanto, la CSR no sólo es un producto fiel de estos tiempos de incertidumbre y cambio, de caos y orden, sino también una expresión nítida de las características propias de la compleja, fluida y cambiante vida social y económica de nuestros días, así como de las múltiples ambivalencias y paradojas que la rodean y presentes en la condición humana.

Referencias bibliográficas

- Andriopoulos, C., & Lewis, M. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717.
- Banerjee, S. (2008). Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly. *Critical Sociology*, 34(1), 51-79.
- Basu, K., & Palazzo, G. (2008). Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking. *Academy of Management Review*, 33(1), 122-136.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality*. New York: Anchor Books, Garden City.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (2005). *The new spirit of capitalism*. London-New York: Verso.
- Brekke, K. A., & Nyborg, K. (2008). Moral hazard and moral motivation: corporate social responsibility as labor market screening. *Resource and Energy Economics*, 30(4), 509-26.
- Buchholz, S., Hofäcker, D., Mills, M., Blossfeld, H., Kurz, K., & Hofmeister, H. (2009). Life courses in the globalization process: The development of social inequalities in modern societies. *European Sociology Review*, 25(1), 53-71.

- Calton, J. M., & Payne, S.L. (2003). Coping with paradox: multi-stakeholder learning dialogue as a pluralist sense making process for addressing messy problems. *Business and Society*, 42(1), 7-42.
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (1988). Organizational paradox and transformation. In: R. E. Quinn & K. S. Cameron (Eds.), *Paradox and transformation: toward a theory of change in organization and management* (pp. 1-18). Cambridge, MA: Ballinger.
- Campbell, J. L. (2006). Institutional Analysis and the Paradox of Corporate Social Responsibility. *American Behavioral Scientist*, 49 (7), 925-938.
- Carrigan, M., & Attalla, A. (2001). The myth of the ethical consumer: Do ethics matter in purchase behaviour? *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 560-578.
- Child, J., & McGrath, R. G. (2001). Organizations Unfettered: Organizational Form in an Information-Intensive Economy. *The Academy of Management Journal*, 44 (6), 1135-1148.
- Clegg, S. R., Cunha, J. V., & Cunha, P. (2002). Management paradoxes: A relational view. *Human Relations*, 55(5), 483-503.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.
- Dimaggio, P., & Powell, W. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University Press.
- Dubin, R. (1976). Theory building in applied areas. In: M.D. Dunnette (Ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.17-39). Chicago: Rand McNally.
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Eisenhardt, K. M. (2000). Paradox, spirals, ambivalence: The new language of change and pluralism. *Academy of Management Review*, 25(4), 703-705.
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90-100.
- Evans, P. (1999). Human resource management on the edge: A duality perspective. *Organization*, 6 (2):325-338.

- El-Sawad, A., Arnold, J., & Cohen, L. (2004). “Doublethink”: The prevalence and function of contradictions in accounts of organizational life. *Human Relations*, 57(9), 1179-1203.
- Ferraro, F., Pfeffer, J. & Sutton, R. I. (2005). Economics language and assumptions: How theories can become self-fulfilling. *Academy of Management Review*, 30(1), 8-24.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Fiol, C. M. (2002). Capitalizing in paradox: The role of language in transforming organizational identities. *Organization Science*, 13(6), 653-666.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 13(32-33), 122-126.
- Demuijnck, G., & Fasterling, B. (2016). The Social License to Operate. *Journal of Business Ethics*, D.O.I.:10.1007/s10551-015-2976-7.
- Gibson, C., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age*. Cambridge: Polity Press.
- Glynn, M. A., Barr, P. S., & Dacin, M. T. (2000). Pluralism and the problem of variety. *Academy of Management Review*, 25(4), 726-734.
- Greenfield, W. M. (2004). In the Name of Corporate Social Responsibility. *Business Horizons*, 47(1), 19-28.
- Guba, E.G., Lincoln, Y.S. (2005). Paradigmatic, controversies, contradictions, and emerging confluences. In: N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.). *The Sage handbook of qualitative research* (pp. 191-215). Thousand Oaks: Sage.
- Hampden-Turner, C. M. (1990). *Charting the corporate mind: From dilemma to strategy*. Oxford: Basil Blackwell.
- Handy C. B. (1994). *The age of paradox*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Harter, L. M., & Krone, K. (2001). The boundary spanning role of a cooperative support organization. Managing the paradox of stability and change in non-traditional organizations. *Journal of Applied Communication Research*, 29(3), 248-277.
- Hatch, M. J., & Ehrlich, S. B. (1993). Spontaneous humor as an indicator of paradox and ambiguity in organizations. *Organization Studies*, 14(4), 505-526.
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2015). Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 297-316.
- Jensen, M. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 235-256.
- Johnston, S., & Selsky, J. W. (2006). Duality and paradox: Trust and duplicity in Japanese business practice. *Organizational Studies*, 27(2):183-205.
- Johnstone, M., & Tang, L. (2015). Exploring the Gap Between Consumers' Green Rhetoric and Purchasing Behaviour. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 311-328.
- Kallio, T. J. (2007). Taboos in Corporate Social Responsibility Discourse. *Journal of Business Ethics*, 74(2), 165-175.
- Kozica, A., & Kaiser, S. (2012). A sustainability perspective on flexible HRM: How to cope with paradoxes of contingent work. *Management Review*, 23(3), 239-261.
- Kruglanski, A. W. (1989). The psychology of being "right": On the problem of accuracy on social perception and cognition. *Psychological Bulletin*, 106 (3), 395-409.
- Kunda, Z. (1990). The case for motivated reasoning. *Psychological Bulletin*, 108 (3), 480-498.
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-632.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lefkowitz, J. (2006). The constancy of ethics amidst the changing world of work. *Human Resource Management Review*, 16(2), 245-268.
- Legge, K. (2005). *Human resource management: Rhetoric and realities*. Hampshire: Palgrave MacMillan.
- Le ´vi-Strauss, C. (1962). *La Pense ´e Sauvage*. Paris: Plon.

- Lewis, M.W. (2000). Exploring paradox: toward a more comprehensive guide. *Academy Management Review*, 25 (4), 760-776.
- Lewis, M.W., & Kelemen, M. L. (2002). Multiparadigm inquiry: Exploring organizational pluralism and paradox. *Human Relation*, 55(2); 251-27.
- Luhmann, N. (2005). The paradox of decision making. In: D. Seidl & K. H. Becker (Eds.) *Niklas Luhmann and organization studies* (pp. 85-142). Copenhagen: Liber and Copenhagen Business School Press.
- Maira, M. (2015). *La dimensión internacional de la responsabilidad social empresarial*. Albacete: Bomarzo.
- Mansell, S. (2013). *Capitalism, corporations and the social contract. A critique of stakeholder theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. (2003). Misery loves company: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
- Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis [28 paragraphs]. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 1(2), Art. 20, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0002204>. Accessed December 2014
- Mazar, N., Amir, O. & Ariely, D. (2008). The dishonesty of honest people: A theory of self-concept maintenance. *Journal of Marketing Research*, 45(6), 633-634.
- Moss, M. (2001). Sense making, complexity and organisational knowledge. *Knowledge and Process Management*, 8(4), 217-232.
- Müller-Christ, G. (2011). *Sustainable management. Coping with the dilemmas of a resource-oriented management*. Heidelberg: Springer.
- Orts, E. W., & Strudler, A. (2002). The ethical and environmental limits of stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 215-233.
- Palazzo, G., & Richter, U. (2005). CSR business as usual? The case of the tobacco industry. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 387-401.
- Peng, K. & Nisbett, R. E. (1999). Culture, dialectics, and reasoning about contradiction. *American Psychologist*, 54(9), 741-54.
- Pérezts, M.; Bouilloud, J.F. & De Gaulejac, V. (2011). Serving Two Masters: The Contradictory Organization. *Journal of Business Ethics*, 101(1), 33-34.
- Pfeffer, J. (2016). Why the Assholes are Winning: Money Trumps All. *Journal of Management Studies*. doi: 10.1111/joms.12177

- Perrow, C. (2002) *Organizing America: Wealth, Power and the Origins of Corporate Capitalism*. Princeton: Princeton University Press.
- Poole, M.S. & Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review*, 14(4), 562-578.
- Prado-Lorenzo, J. M., Gallego-Álvarez, I., García-Sánchez, I. M., & Rodríguez-Domínguez, L. (2008). Social responsibility in Spain: Practices and motivations in firms. *Management Decision*, 46(8), 1247-1271.
- Putnam, L. (1986). Contradictions and paradoxes in organizations. In L. Thayer (Ed.). *Organization communications: Emerging perspectives* (pp. 151-167). Norwood, NJ: Ablex.
- Rothenburg, A. (1979). *The emerging goddess*. Chicago: University of Chicago Press.
- Royle, T. (2005). Realism or idealism? Corporate social responsibility and the employee stakeholder in the global fast-food industry. *Business Ethics: A European Review*, 14(1), 42-55.
- Scherer, A.G., & Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899-931.
- Seo, M.-G., Putnam, L., & Bartunek, J. M. (2004). Dualities and tensions of planned organizational change. In S. Poole & A. Van de Ven (Eds.), *Handbook of organizational change* (pp. 73-107). Oxford: Oxford University Press.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. (1993). Strategic sense making and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(2), 239-270.
- Vilanova, M., Lozano, J. M^a, & Arenas, D. (2009). Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 57-69.
- Vince, R., & Broussine, M. (1996). Paradox, defense and attachment: Accessing and working with emotions and relations underlying organizational change. *Organization Studies*, 17(1), 1-21.
- Vogel, D. 2006. *The Market for Virtue*. Washington, DC: Brookings Institute.

- Weber, K., & Glynn, M.A. (2006). Making sense with institutions: Context, thought and action in Karl Weick's theory. *Organization Studies*, 27(11), 1639-1660.
- Weick, K.E. 1995. *Sense Making in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Whetten, D.A., Rands, G., & Godfrey, P. (2002). What are the responsibilities of business to society? In: A. Pettigrew (Ed.) *Handbook of strategy and management* (pp. 373-408). London: Sage.
- Windsor, D. (2006). Corporate social responsibility: Three key approaches. *Journal of Management Studies*, 43(1), 93-114.
- Wright, A. (2005). The role of scenarios as prospective sensemaking devices. *Management Decision*, 43(1):86-101.