



HAL
open science

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN MARRUECOS: TENDENCIAS, IMPACTO Y EVALUACION PRACTICA DEL COMPROMISO EMPRESARIAL

Noaman ZERIOUH, Lalla Saadia HAMIDI

► **To cite this version:**

Noaman ZERIOUH, Lalla Saadia HAMIDI. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN MARRUECOS: TENDENCIAS, IMPACTO Y EVALUACION PRACTICA DEL COMPROMISO EMPRESARIAL. REVISTA DE ESTUDIOS FRONTERIZOS DEL ESTRECHO DE GIBRALTAR, inPress, 11/2023. hal-04536881

HAL Id: hal-04536881

<https://hal.science/hal-04536881>

Submitted on 8 Apr 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0
International License

REVISTA DE ESTUDIOS FRONTERIZOS DEL ESTRECHO DE GIBRALTAR

REFEG (NUEVA ÉPOCA)

ISSN: 1698-1006

GRUPO SEJ-058 PAIDI

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN MARRUECOS: TENDENCIAS, IMPACTO Y EVALUACIÓN PRÁCTICA DEL COMPROMISO EMPRESARIAL

NOAMAN ZERIOUH

Doctorando de la Facultad de Ciencias Jurídicas, Económicas y Sociales Souissi
Universidad Mohammed V de Rabat
noaman_zerioush@um5.ac.ma
<https://orcid.org/0009-0002-0079-8334>

LALLA SAADIA HAMIDI

Profesora-investigadora de la Facultad de Ciencias Jurídicas,
Económicas y Sociales Souissi
Universidad Mohammed V de Rabat
s.hamidi@um5r.ac.ma

REFEG 11/2023

ISSN: 1698-1006

NOAMAN ZERIOUH

Doctorando de la Facultad de Ciencias Jurídicas,
Económicas y Sociales Souissi
Universidad Mohammed V de Rabat
noaman_zerioush@um5.ac.ma
<https://orcid.org/0009-0002-0079-8334>

LALLA SAADIA HAMIDI

Profesora-investigadora de la Facultad de Ciencias Jurídicas,
Económicas y Sociales Souissi
Universidad Mohammed V de Rabat
s.hamidi@um5r.ac.ma

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN MARRUECOS: TENDENCIAS, IMPACTO Y EVALUACION PRACTICA DEL COMPROMISO EMPRESARIAL

1

SUMARIO: 1. INTRODUCCIÓN. 2. MARCO TEORICO. 2.1. Los grupos de interés y la RSE. 2.2. Participación de los grupos de interés en la evaluación del impacto social. 3. REVISIÓN DE LA LITERATURA. 3.1. RSE. 3.2. Impacto social. 3.2.1 Contexto de la evaluación del impacto social. 3.2.1.1 ¿Medir, evaluar o valorar? 3.2.1.2 El proceso de evaluación del impacto social. 3.2.1.3. Herramientas de evaluación del impacto social. 3.2.2 Presentación detallada de una serie de métodos. 3.2.2.1 La herramienta SROI (Social Return on Investment). 3.2.2.2 El método de evaluación por experimento aleatorio. 3.2.2.3 La guía AVISE para la evaluación de la utilidad social. 3.2.2.4 La base de datos de indicadores IRIS. 3.2.2.5 La herramienta "Outcomes Star". 3.2.3 ¿Qué métodos para qué temas de evaluación? 4. ANÁLISIS DOCUMENTAL: ESTADO ACTUAL DE LA RSE EN MARRUECOS. 4.1 Metodología. 4.2 La RSE en Marruecos. 4.2.1 La Carta de la RSE de la CGEM. 4.2.2. Vigeo Eiris Top Performers. 4.2.3 Método de calificación. 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN. 6. CONCLUSIÓN. REFERENCIAS.

RESUMEN: Las empresas están invitadas a identificar y evaluar el impacto social de sus actividades socialmente responsables con el fin de armonizar y alinear sus estrategias con los objetivos universales de desarrollo sostenible de las organizaciones internacionales y los gobiernos. Para ello, nuestro principal objetivo en este documento es proporcionar los puntos de referencia esenciales para comprender las cuestiones del impacto social y medioambiental y su evaluación para las empresas.

También analizamos la bibliografía sobre herramientas y las principales familias de métodos para medir y evaluar el impacto social y cómo han evolucionado en los últimos años, presentando sus respectivos puntos fuertes y limitaciones. También apoyamos la reflexión sobre la elección del método de evaluación adecuado proponiendo que la evaluación del impacto social se plantee como un proceso contextualizado, motivado por objetivos, metas y preguntas concretas formuladas por la empresa y sus grupos de interés

Por último, para comprender la dinámica actual de la RSE y sus impactos en Marruecos, analizamos las principales tendencias en las prácticas de RSE de las empresas marroquíes, sus impactos en la sociedad y los individuos, y cómo medir estos impactos. Nos centramos en los cambios en el ecosistema general de Marruecos que están animando a las empresas a avanzar en esta dirección. Y presentamos la metodología y los resultados de un ejemplo práctico que fomenta esta dinámica.

PALABRAS CLAVES: RSE, IMPACTO SOCIAL, GRUPOS DE INTERES, EVALUACION DEL IMPACTO

ABSTRACT: Companies and organizations are invited to identify and assess the social impact of their socially responsible activities in order to align their strategies with the universal sustainable development goals of international organizations and governments. To this end, the main purpose of our paper is to provide the necessary evidence for companies to understand and assess social and environmental impact issues.

We also analyze the literature on tools and main methodological families for measuring and assessing social impact and their evolution in recent years. We describe their respective advantages and limitations. We also support reflection on the choice of appropriate assessment methods, suggesting that social impact assessment should be a contextualized process driven by the goals, objectives and precise questions set by the company and its stakeholders.

Finally, in order to understand the current dynamics of CSR in Morocco and its impact, we discuss the main trends in CSR practices among Moroccan companies, their impact on society and individuals, and how these impacts can be measured. We are following changes in Morocco's overall ecosystem that are encouraging companies to move in this direction. We present methods and results from a practical example to facilitate this dynamic.

KEYWORDS: CSR, SOCIAL IMPACT, STAKEHOLDERS, IMPACT ASSESSMENT

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la responsabilidad social de las empresas (RSE) ha adquirido un nuevo significado en el mundo actual, ya que ha ampliado las fronteras de las empresas en la sociedad. De hecho, en los últimos años hemos asistido a la aparición de la RSE como tema central para teóricos y profesionales (Aguinis & Glavas, 2012). En consecuencia, la investigación sobre la RSE ha experimentado un desarrollo a gran escala, por lo que se ha llevado a cabo un número significativo de artículos sobre el tema de la RSE, la mayoría de los cuales son de naturaleza conceptual (Kleszc-zowski, 2017). Las investigaciones realizadas sobre el tema de la RSE se centraron inicialmente en las grandes empresas y no en las pymes (Oueghlissi, 2013). Sin embargo, la cantidad de investigaciones relacionadas con la RSE en las pymes ha aumentado recientemente (Bon et al., 2015; Bonneveux y Soparnot, 2016; Cherkaoui, 2016; El Bousserghini et al., 2016). Según Berger-Douce (2008), la RSE es ahora una cuestión estratégica para las PYME. Gran parte de esta investigación se ha centrado en comprender la construcción de las prácticas de RSE y sus posibles repercusiones.

En Marruecos, a finales de la década de 2000, según El Abboubi y El Kandoussi (2010), la RSE se encontraba todavía en una fase embrionaria. Desde entonces, muchas empresas han emprendido este camino, pero parece que se trata principalmente de grandes empresas y multinacionales, más que de pymes (Benaicha, 2017). Hoy en día, al igual que las grandes empresas, las pymes empiezan a tener en cuenta los aspectos sociales y los impactos medioambientales de sus actividades, gracias a los instrumentos puestos en marcha para incitar a los agentes económicos a adoptar acciones responsables. Estos instrumentos conciernen tanto a las grandes como a las pequeñas empresas, que son las más numerosas (99% del tejido productivo nacional, con una participación estimada del 40% en la creación de valor añadido global)¹.

Los estudios sobre la RSE en Marruecos se centran generalmente en el estado actual de la RSE en Marruecos (Benaicha, 2017; Cherkaoui, 2019; Elbousserghini y Sandrine, 2019), y en la relación entre la RSE y los resultados financieros (El Malki, 2010, 2014; Khlif et al., 2015). Mientras que la conciencia por la RSE en Marruecos sigue creciendo, por lo que las iniciativas que animan a las empresas a adoptar la RSE en Marruecos son cada vez más prominentes, así como los intentos de normalización asociados a su operacionalización (ISO 26000, GRI, la etiqueta RSE por el CGEM, IMANOR...). La iniciativa más conocida es la etiqueta de RSE, de la que tampoco abundan los estudios, y que fue actualizada por el Consejo de Administración de la CGEM en 2017. Esta revisión se inscribe en el marco evolutivo de la RSE en Marruecos, que ha registrado importantes avances a escala internacional desde 2006. Del mismo modo, Marruecos ha introducido reformas para

¹ http://www.lopinion.ma/def.asp?codelangue=23&id_info=54289 Entrevista con Abdellah EL FERGUI, presidente de la Confederación Marroquí de TPE-PME

promover la RSE en las prácticas de gestión, en particular la publicación de un nuevo código laboral que refuerza el diálogo social, la introducción de un plan de acción de lucha contra la corrupción y el refuerzo de la legislación medioambiental (Benaicha, 2017; El Bousserghini et al., 2016; El Bousserghini, 2018).

Por consiguiente, estas diversas acciones estatales pueden haber incitado a las empresas marroquíes a tener en cuenta las cuestiones de RSE en la gestión de sus negocios (Rhita et al., 2020). En este contexto, las investigaciones sobre la RSE que examinan la cuestión de los impactos suelen hacer hincapié en los vínculos positivos entre la RSE y los resultados financieros (Jahmane y Hofaidhllaoui, 2021; El Malki, 2014; Khlif et al., 2015), así como entre la RSE y el rendimiento financiero de las inversiones (Joseph Bruno Njaya, 2014; Espinassouze, 2018). Por supuesto, las implicaciones financieras de la RSE son de gran importancia, pero sin duda los impactos sociales podrían ser de igual importancia. Las acciones emprendidas por el OCP deben ser objeto de un estudio de impacto económico, medioambiental y social (basado en el modelo *Total Societal Impact 20*, por ejemplo) para evitar el problema de la discontinuidad de las acciones. Porque una acción con un impacto social significativo debe mantenerse en el tiempo (Tariq Laajini, Adil Cherkaoui, 2020).

En consecuencia, la cuestión de la contribución social de la RSE se ha convertido en un tema importante. De hecho, las empresas empiezan a estar motivadas por consideraciones distintas de las económicas para practicar la RSE (Gond, Igalens, Swaen, & El Akremi, 2011). Además (Aguilera, Rupp, Williams, & Ganapathi, 2007; Baba, Rachid, Éric; 2016) hacen hincapié en la necesidad de comprender cómo las disposiciones relativas a las prácticas de RSE tienen un impacto social, en lugar de centrarse en la eficiencia económica de la RSE.

A nivel de profesionales, algunos directivos de empresas han indicado ellos mismos que también están interesados en esta noción de impacto social. En el informe de RSE 2018 de KonicaMinolta, uno de los objetivos a largo plazo de la empresa era empezar a medir el impacto social de estas actividades socialmente responsables (Informe de RSA 2018).

El término "impacto social" está muy extendido en el mundo de la economía social y el emprendimiento social. Hoy en día, el impacto social de una empresa se ha convertido en una preocupación para todos los grupos de interés (*Stakeholders*), y medirlo es una cuestión estratégica clave (Soufyane Frimousse, Jean-Marie Peretti, 2020). Sin embargo, al igual que ocurre con la RSE, prácticamente no existe literatura científica que proporcione una definición del impacto social. En 2011, un grupo de trabajo sobre la evaluación del impacto social creado por el Consejo Superior de la Economía social y Solidaria (CSESS) de Francia propuso la siguiente definición: "El impacto social consiste en todas las consecuencias (evoluciones, inflexiones, cambios, rupturas) de las actividades de una organización tanto para sus grupos de interés externos directos o indirectos (beneficiarios, usuarios, clientes) en su territorio como para los grupos de interés internos (empleados, voluntarios), y para la sociedad en general" (CSESS, 2012)².

² Consejo Superior de Economía Social y Solidaria. En 2011 se creó un grupo de trabajo sobre "medición del impacto social" en el marco del CSESS, que publicó un informe con esta definición.

El impacto social de una empresa también puede definirse como la suma de los diferenciales generados por su actividad en las cadenas de valor de sus grupos de interés directos e indirectos (Soufyane Frimousse, Jean-Marie Peretti, 2020).

Además de la cuestión de identificar el impacto social de una determinada actividad de RSE, las empresas también se enfrentan al reto de evaluar este impacto. (Kleszczowski & Nathalie, 2018). Identificar las formas en que las acciones de una empresa tienen un impacto social y medir estos efectos es necesario por varias razones: para informar sobre el impacto a los socios y grupos de interés, para comunicar y promover las estrategias implementadas y, lo que es más importante, para garantizar el futuro a largo plazo de la empresa (Soufyane Frimousse, Jean-Marie Peretti, 2020). Una vez que una empresa reconoce el impacto social de sus actividades de RSE, es lógico que establezca un sistema de evaluación adecuado y pertinente. Por consiguiente, la evaluación del impacto social adquiere importancia para las empresas.

La amplitud del impacto social que debe asumir la función de RSE está en el centro de nuestra problemática, por lo que la notable insuficiencia en términos de estudios sobre el impacto social de la RSE en el contexto marroquí y la toma en consideración de nuevos enfoques de la RSE constituyen un terreno fértil y propicio para formular nuestra problemática y nos llevan a debatir sobre el impacto social de la RSE en el seno de las empresas marroquíes. Por consiguiente, el interés de este proyecto reside en el hecho de que tiene en cuenta todas estas carencias. A la luz de todos los elementos presentados, y con la ayuda del estudio documental exploratorio realizado sobre 10 empresas marroquíes, intentamos responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿en qué medida las prácticas de responsabilidad social de las empresas marroquíes generan un impacto social?

2. MARCO TEORICO

Proponemos analizar el impacto social de las prácticas de RSE a la luz de la teoría de los grupos de interés / *Stakeholders*:

2.1 Los grupos de interés y la RSE

Los conceptos de grupos de interés y responsabilidad social están muy entrelazados. De hecho, esta asociación es citada por autores que representan la corriente administrativa que desea influir en el entorno de la toma de decisiones (Cyert y March, 1963; Simon, 1947), autores de estrategia que se interesan por los objetivos (Andrews, 1971; Ansoff, 1965) e institucionalistas (Braybrooke y Lindblom, 1963; Drucker, 1954; Homans, 1950; Selznick, 1957), todos los cuales se refieren a la responsabilidad de las empresas frente a sus grupos de interés. Otros autores, sin embargo, consideran que la literatura estratégica se basa tradicionalmente en una concepción utilitarista, instrumental y funcionalista de la RSE (Capron y Quairel-Lanoizelée, 2015; Gond e Igalens, 2008; Gond y Matten, 2007), lo que explica este estado de cosas.

La teoría de los grupos de interés, aunque es la génesis de la RSE, se remonta a finales del siglo pasado (Gendron et al., 2004). En los años setenta, las empresas se enfrentaron a la afluencia de grupos sociales, que la gestión estratégica debía teorizar. En 1984, Freeman

definió a los grupos de interés de la empresa como: "cualquier grupo o individuo que afecte o se vea afectado por la consecución de los objetivos de la organización" (Freeman, 1984, p. 46). En el mismo sentido, la definición de RSE, según (UE, 2011), engloba la relación de la empresa con sus principales grupos de interés, que se concreta en un compromiso responsable y ético, contribuyendo al desarrollo social y medioambiental. En la práctica, el enfoque de los grupos de interés es una importante fuente de documentación, que debería permitir a las empresas cumplir con los principios éticos y morales. Es probable que esto repercuta en la sociedad y el medio ambiente. En consecuencia, el compromiso de los grupos de interés es una herramienta recomendada en la mayoría de las normas internacionales de elaboración de informes de sostenibilidad : G4 GRI³, AA1000⁴, ISO 26000⁵.

2.2 Participación de los grupos de interés en la evaluación del impacto social

Tener en cuenta a los grupos de interés y sus intereses en la gestión de las organizaciones requiere un cambio en las prácticas y procesos de gestión (Donaldson y Preston, 1995) (Freeman et al., 2007). En consecuencia, su participación en las prácticas de evaluación social es cada vez más importante (Greenwood, 2007, Freeman et al., 2010, Mitchell et al., 2015). En este sentido, según un estudio de guías prácticas e informes de profesionales sobre herramientas de medición del impacto social, muchos actores prescriben la participación de los grupos de interés en el proceso de evaluación del impacto social de las empresas (Kleszczowski & Nathalie, 2018). Esta tabla muestra las referencias a la implicación de los grupos de interés en las guías metodológicas de evaluación del impacto social:

Tabla 1: Referencias a la participación de los grupos de interés en cuatro guías metodológicas de evaluación del impacto social

Fuente / título del informe	Organización que ha publicado el informe / autor	Fecha	Mención de la participación de los grupos de interés	Ejemplos
Enfoques propuestos para medir el impacto social	Subgrupo "medida del impacto social" del GE (Agrupamiento de expertos de la Comisión Europeo sobre Emprendimiento Social) (dependiente de la Comisión Europea)	2014	Uno de los seis criterios de una "buena medida"	"Participación de los grupos de interés": "Los grupos de interés deben implicarse de una manera o de otra en cada etapa de la medida del impacto" (GECES, 2014, p.48).

³ La Global Reporting Initiative, o GRI, es una ONG creada en 1997 por la asociación de CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) y PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente).

⁴ La serie AA1000 proporciona un marco sencillo, práctico y fácil de usar para que las organizaciones apliquen los principios indicios de *AccountAbility*, así como una garantía sólida de sostenibilidad y un compromiso integrado con los grupos de interés.

⁵ ISO26000 es una norma que proporciona directrices para que las empresas y organizaciones actúen de forma socialmente responsable.

Guía de retorno social sobre inversión (SROI)	Instituto de Innovación y Emprendimiento social del ESSEC	2011	Subpaso de la etapa 1 "definir el campo de aplicación y identificar los grupos de interés "	"Decidir sobre la participación de los grupos de interés en el proceso" (ESSEC Business School, 2011, p.18)
Una guía práctica para la gestión y la medición del impacto	EVPA (European Venture Philanthropy Association)/ L. Hehenberger, A.M. Harling, P. Scholten	2015	Etapa 2 "analizar los grupos de interés"	"La cooperación de los principales grupos de interés en el proceso de medición del impacto es esencial" (Hehenberger y al., 2015, p.55).
Evaluar la utilidad social de su actividad. Conducir un proceso de auto-evaluación	AVISE / H.Duclos (Agencia de Valorización de las Iniciativas socio-económicas)	2007	Fase 2 de la etapa 2 "Conducir un proceso de evaluación de la utilidad social"	"¿Quién asocia y cómo?". El objetivo es de " asociar los grupos de interés y construir un proceso colectivo" (Duclos, 2007, p.58)

Fuente: Elaboración propia a partir de: Kleszczowski 2018, El lugar de los grupos de interés en la evolución del impacto social de las organizaciones, P.5.

Como muestra la tabla, la participación de los grupos de interés, tal y como proponen estas guías metodológicas, en el proceso de evaluación es muy importante. En efecto, dado que el impacto corresponde a los efectos y consecuencias producidos por la empresa en estos diferentes grupos de interés, su implicación en el proceso de evaluación contribuye a reforzar la calidad de las mediciones. Además, la implicación de los grupos de interés en el proceso de evaluación se explica por sus expectativas en este ámbito (Costa et al., 2011).

7

3. REVISIÓN DE LA LITERATURA

En la revisión bibliográfica, examinamos las definiciones y analizamos la evolución de los conceptos clave, situando cada término en el contexto del impacto social. Para ello, abordamos tres secciones que tratan respectivamente de la RSE, el impacto social y las herramientas para evaluar dicho impacto.

3.1 RSE

El concepto de Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) fue desarrollado en los años cincuenta por autores estadounidenses por razones éticas y religiosas (Capron y Quairrel, 2007). Desde entonces, la historia de la RSE ha demostrado que cada década ha estado marcada por varias definiciones de la finalidad y los límites del concepto: la noción de RSE se atribuyó por primera vez a Howard Bowen, en su libro de 1953 "Social Responsibilities of the Businessman", que la consideraba "una serie de políticas, decisiones y cursos de acción coherentes con los objetivos y valores de la sociedad" (Germain, Trébuq. 2004. p. 36). El concepto de RSE, como práctica, es antiguo, con sus fundamentos en prácticas empresariales que se remontan a más de un siglo, especialmente en Norteamérica. Estas prácticas se conocían como "filantropía corporativa" (Cherkaoui, 2018).

Gond e Igalens (2008, 2010), en su aclaración de los trabajos sobre la RSE, explican que para comprender todos los conceptos relativos a la RSE, es pertinente "basarse en el mínimo común denominador [...] a saber, la idea de responsabilidad de las empresas hacia la sociedad es un concepto que, por definición, caracteriza la interfaz entre las empresas y la sociedad". En 2011 Aguinis la definió

como: "Todas las acciones específicas del contexto y las políticas organizativas que tienen en cuenta las expectativas de los grupos de interés y el triple resultado económico, social y medioambiental" (Aguinis, 2011 : 855), la responsabilidad social de las empresas es una noción cada vez más enfatizada tanto por los profesionales como por los teóricos, ya que estas prácticas contribuyen a la ventaja competitiva de la empresa para la creación de "valor compartido" (Porter & Kramer, 2011) al influir en los comportamientos de los grupos de interés (Barnett, 2007; Bosse, Phillips, & Harrison, 2009). En su artículo "Operacionalización de la RSE: un enfoque basado en los grupos de interés", publicado en 2011, Fana Rasolof-Distler resume en este cuadro la evolución de las definiciones del concepto de RSE hasta el año 2000:

Tabla 2: Historial de la RSE

Periodos	Tipo de enfoque	Principios básicos
Años 1950/1960	Enfoque filosófico y normativo de la RSE	Concepto ético : Determinar las responsabilidades de la empresa de cara a la sociedad
Años 1970	Enfoque pragmático y gerencial	Concepto de Sensibilidad social corporativa: ¿qué herramientas o medios para detectar y gestionar problemas relacionado con la RSE?
Años 1980/1990	Síntesis de anteriores enfoques	Concepto de Desempeño Societal de la Empresa: ¿Cuáles son los principios o valores "éticos" de la empresa? ¿Cómo implementa la empresa concretamente estos principios? ¿Cuáles son los resultados concretos de tal enfoque?
Años 2000	Enfoque pragmático	Identificar los factores sociales que permiten contribuir al desarrollo sostenible.

Fuente: Elaboración propia a partir de Rasolof-Distler 2011, Operacionalización de la RSE: un enfoque basado en los grupos de interés, p.68

3.2 Impacto social

El término "social impact assessment" fue utilizado oficialmente por primera vez en 1973 por la administración estadounidense en el marco de una "declaración de impacto ambiental" para designar las consecuencias "sociales" de los grandes programas de construcción de infraestructuras y de las políticas públicas en Estados Unidos. Aunque inicialmente se centró en el impacto medioambiental, varios agentes colaboraron para ampliarlo a la dimensión social (Burdge & Vanclay, 1996). Según Soufyane Frimousse y Jean-Marie Peretti (2020), el impacto social engloba tanto los efectos positivos como los negativos de las acciones de una organización, y su medición es inseparable de la del valor creado y el valor reconocido por todos los grupos de interés.

El "interorganizational committee on social impact assessment" creado en 1992 en Estados Unidos propuso en 1994 una definición del impacto social: "El impacto social abarca todas las consecuencias para las poblaciones humanas de cualquier acción privada o pública que altere la forma en que las personas viven, trabajan, interactúan con los demás, organizan o satisfacen sus necesidades y, más en general, actúan como miembros de la sociedad. El término también incluye los impactos culturales que implican cambios en las normas, valores y creencias que estructuran el conocimiento que las personas tienen de sí mismas y de la sociedad" (Interorganizational committee on social impact assessment, 1994, citado por Burdge & Vanclay, 1996).

Sin embargo, la Asociación Internacional de Evaluación Ambiental (IAIA)⁶, que es una asociación para el avance de la evaluación del impacto social, ha proporcionado una definición de trabajo de una variedad de impactos sociales. A continuación, se presenta una conceptualización del impacto social (IAIA, 2008):

Los impactos sociales pueden considerarse cambios en uno o varios de los siguientes aspectos: -El modo de vida de las personas; -Su cultura; -Su comunidad; -Sus sistemas políticos; -Su entorno; -Su salud y bienestar; -Sus derechos personales y de propiedad; -Sus temores y aspiraciones.

La relación del impacto social con las prácticas empresariales responsables es reciente. Porter y Kramer (2002, 2006) fueron de los primeros académicos en centrarse realmente en el impacto social en relación con las prácticas de RSE. Prácticamente no existe literatura científica que proporcione una definición del impacto social en relación con la RSE. En resumen, la definición de impacto social es un poco más problemática. Los investigadores utilizan varios términos para designar el impacto social, algunos se refieren al "rendimiento extrafinanciero" o a las "externalidades", mientras que otros favorecen la idea de "utilidad social" o "valor social". Además, existen muchas definiciones diferentes del concepto de impacto, que son debatidas tanto por los grupos de interés como por los investigadores.

3.2.1 Contexto de la evaluación del impacto social

3.2.1.1 ¿Medir, evaluar o valorar?

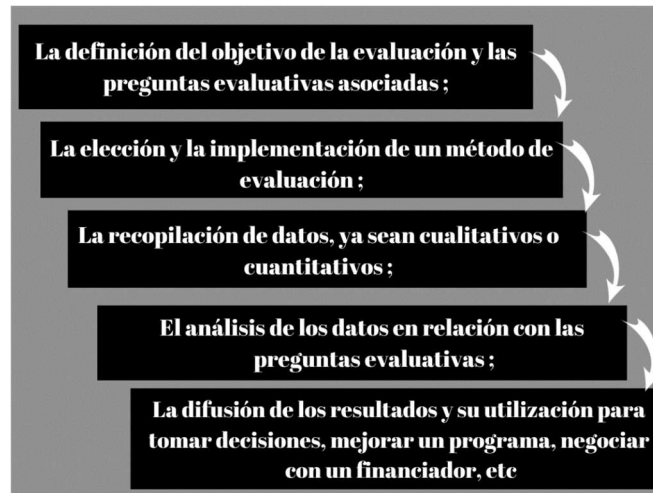
El significado del impacto social puede medirse, evaluarse o valorarse. Según Vanclay, la evaluación del impacto social *"incluye los procesos de análisis, seguimiento y gestión de las consecuencias sociales previstas y no previstas, tanto positivas como negativas, de las intervenciones planificadas (políticas, programas, planes, proyectos) y de cualquier proceso de cambio social desencadenado por estas intervenciones. Su objetivo primordial es lograr un entorno biofísico y humano más sostenible y equitativo"* (Vanclay 1993, p. 5). Por consiguiente, para evaluar es imprescindible desarrollar "un proceso-enfoque" destinado a comprender, medir o valorar los efectos, negativos o positivos, generados por las actividades de una organización en sus grupos de interés y en la sociedad.

3.2.1.2 El proceso de evaluación del impacto social

En la práctica, la aplicación de un sistema de evaluación útil requiere varias etapas sucesivas, como ilustra el modelo propuesto por Sievert y Pache en 2014:

Figura 1: El proceso de evaluación del impacto social: modelo propuesto por Sievert y Pache 2014

⁶ International Association of Impact Assessment.



Fuente: Elaboración propia a partir de Stievenart et Pache 2014, *Evaluar el impacto social de una empresa social: puntos de referencia P85*

Este proceso de evaluación del impacto social cubre una variedad de expectativas, para las que las respuestas propuestas durante el proceso son a la vez múltiples y limitadas, debido a los diferentes tipos de complejidad encontrados. La definición del objetivo de la evaluación y de las preguntas evaluativas asociadas a la actividad en cuestión influye en la elección y el despliegue de las herramientas de evaluación.

3.2.1.3. Herramientas de evaluación del impacto social

El objetivo de las herramientas de evaluación del impacto social es proporcionar a los grupos de interés los medios para valorar este impacto. Estas herramientas son numerosas. La plataforma en línea TRASI27 (Stievenart y Pache, 2014) ha enumerado 150 métodos, herramientas y buenas prácticas para la evaluación del impacto social.

En 2015, Grieco, Michellini e Iasevoli (2015) identificaron 76 "modelos" de evaluación del impacto social. En consecuencia, varios trabajos sobre el tema han propuesto clasificaciones de diferentes herramientas de evaluación del impacto social (tabla 3).

Tabla 3: Ejemplos de clasificación de herramientas de evaluación del impacto social

Referencias	Objeto de clasificación	Categorías de la clasificación propuesta en el artículo	Métodos relacionados con cada categoría
Polonsky et Grau (2011)	Evaluación del impacto social	Dimensión financiera: eficiencia operativa	Índice de gastos administrativos; Índice de recaudación de fondos; Tasa de crecimiento de ingresos; Porcentaje de gastos dedicados a recursos humanos
		Dimensión financiera: enfoque por el impacto social	SROI; social accounting
		Enfoque cualitativo de la medición de impacto	Mckinsey and Company’s Capacity assessment grid; Southern Minnesota Initiative Foundation’s Self-Assessment tool

		Enfoques combinados de medición del rendimiento	Balanced Scorecard; Public Value Score Card (Moore 2003)
Grieco, Michelini, y Iasevoli, (2015)	Modelos de evaluación del impacto social	Herramientas socio-cuantitativas simples	Best available charitable option (BACO); SROI; Socioeconomic assessment toolbox ; Cost per impact ; Expected return
		Herramientas holísticas complejas ⁷	GRI sustainability reporting framework; social accounting and audit (SAA) ; IRIS ; social enterprise balanced scorecard
		Herramientas cualitativas exhaustivas ⁸	Logic model builder ; Ongoing Assessment of Social Impacts (OASIS)
		Herramientas de dirección y gestión de las organizaciones ⁹	Outcomes Star
Branger, Gardin, Jany-Catrice y Pinaud (2014)	Enfoques de evaluación de la utilidad social	Método de monetización	SROI
		Método de encuesta	
		Método de construcción concertada de indicadores pluridimensionales	
		Método de valorización de las prácticas de evaluación existentes internamente	
Clark y al. (2004)	Métodos de evaluación del impacto social	Proceso	Theories of change; balanced scorecard ; etc.
		Impacto	Theories of change ; balanced scorecard; etc.
		Monetización	SROI ; Benefit cost analysis ; etc.

Fuente: Elaboración propia a partir de Kleszczowski 2018 Construir la evaluación del impacto social en organizaciones sin fines de lucro: instrumentación de gestión y dinámicas de racionalización, P.5

3.2.2 Presentación detallada de una serie de métodos

3.2.2.1 La herramienta SROI (Social Return on Investment)

El SROI es un método que consiste en asignar un valor monetario a cada uno de los impactos identificados en el análisis. Se ha utilizado en un gran número de evaluaciones de impacto social, y un gran número de investigaciones informan y analizan estas aplicaciones (Arvidson, Lyon, McKay, & Moro, 2013; Cheung, 2017; Classens, 2015; Maier, Schober, Simsa, & Millner, 2015; Moody, Littlepage, & Paydar, 2015; Mook, Chan, & Kershaw, 2015; Walk, Greenspan, Crossley, & Handy, 2015).

⁷ Enfoque mixto, herramientas complejas con numerosos indicadores.

⁸ Esta categoría incluye principalmente referenciales estandarizados por sector de actividad.

⁹ Variables cuantitativas o cualitativas, sobre diferentes tipos de impacto; modelos caracterizados por su objetivo (gestión, certificación), implementados durante el transcurrir de la acción.

3.2.2.2 El método de evaluación por experimento aleatorio

La evaluación por experimento aleatorio es un método de evaluación de la eficacia de una acción que consiste en comparar los resultados de dos grupos de individuos al final de la acción, un grupo que se beneficia de la acción (la "prueba") y otro que no se beneficia de ella (el "testigo"), sobre el modelo de la investigación científica y, en particular, los protocolos de investigación médica. Estos dos grupos tienen características perfectamente idénticas desde el punto de vista estadístico, gracias a la selección aleatoria realizada previamente para crear estos grupos.

Este enfoque plantea una serie de dificultades, como la imposibilidad de llevar a cabo una evaluación para un número demasiado reducido de beneficiarios, el elevado coste de dichas evaluaciones y el problema de la validez externa cuando la acción evaluada se extiende a otros ámbitos (Jatteau, 2013).

3.2.2.3 La guía AVISE para la evaluación de la utilidad social (Duclos, 2007)

La guía para la autoevaluación de la utilidad social consiste en presentar las distintas fases que hay que seguir para llevar a cabo una evaluación de la utilidad social. Hay 8 fases (Duclos, 2007):

- ¿Por qué evaluar?
- ¿Quién debe participar y cómo?
- Establecer el marco de la evaluación
- Construir la utilidad social
- Elaborar criterios e indicadores
- Recoger los datos
- Análisis de los datos
- Construir un punto de vista colectivo

3.2.2.4 La base de datos de indicadores IRIS

"La base de indicadores IRIS (Impact Reporting and Investments Standards) propone normas de información para el rendimiento de las inversiones de impacto social y medioambiental. Se trata de una herramienta en evolución, enriquecida por las sugerencias de los profesionales" (AVISE, ESSEC, & MOUVES, 2013; Stievenart & Pache, 2014).

3.2.2.5 La herramienta "Outcomes Star"

Desarrollada por el gabinete *Triangle Consulting* en el Reino Unido, Outcomes Star es una herramienta que simboliza gráficamente una estrella. Triangle Consulting ha desarrollado y publicado una quincena de estrellas, dirigidas a diferentes grupos-objetivo, en el contexto de la salud y/o el apoyo social. Hay, por ejemplo, una estrella para apoyar a las personas que sufren adicción al alcohol, otra para las personas mayores, etcétera. Los ocho temas de la estrella familiar son: 1-Salud, 2-Necesidades afectivas, 3-Seguridad, 4-Integración social, 5-Aprendizaje y escolarización, 6-Respeto de los límites, 7-Ritmos de vida, 8-Vivienda. En lo

que se refiere a las escalas de medidas las ramas de la estrella se gradúan del 1 al 10 para evaluar el nivel de progreso de la persona acompañada.

3.2.3 ¿Qué métodos para qué temas de evaluación?

Por consiguiente, parece necesario abandonar la búsqueda del mejor método de evaluación, que se aplicaría a todas las dimensiones sociales sin distinción, y elegir y aplicar, de forma organizada, transparente y contingente, el enfoque que mejor se adapte a las expectativas, las limitaciones y el contexto de los agentes implicados. La elección de un método de evaluación adecuado depende de una serie de criterios. En la tabla 4 se resumen los métodos recomendados en función de los objetivos perseguidos.

Tabla 4: Diferentes aspectos de la evaluación de un proyecto social

Retos	Objetivos	Preguntas evaluativas: (ejemplos)
Pertinencia	Validar las necesidades sociales y la respuesta proporcionada, para entender mejor y maximizar el potencial de impacto social	¿Han cambiado las necesidades de los beneficiarios? ¿Los objetivos de la empresa social aún son adecuados? ¿La dificultad del proyecto para desarrollarse se puede explicar por una mala comprensión del problema social?
Eficacia	Medir el nivel de cumplimiento de los objetivos y analizar posibles desviaciones para rendir cuentas, revisar los objetivos y avanzar	¿Se han alcanzado los objetivos de resultado establecidos? ¿Cómo han evolucionado desde el año pasado? ¿Dónde se encuentra la empresa social en comparación con los resultados de otros actores de su sector? ¿En qué áreas son más significativos los progresos de los beneficiarios?
Eficiencia	Comparar los recursos invertidos en el proyecto y los resultados que se derivan de ellos para optimizar su asignación y asegurar su rentabilidad "social"	¿Cuál es el proyecto que genera el mayor impacto por la misma cantidad de recursos invertidos? Por cada euro invertido, ¿cómo se distribuye el valor creado para las diferentes grupos de interés del proyecto?
Impacto neto	Demostrar los cambios sociales posibles gracias al proyecto (y solo a él) para hacerlo sostenible o ampliar su escala	¿El proyecto crea una diferencia significativa en comparación con lo existente? ¿Los efectos generados por la empresa social son sostenibles?

Fuente: *Elaboración propia a partir de Emeline & Anne-Claire 2014, Evaluación del impacto social de una empresa social: puntos de referencia P.85*

4. ANÁLISIS DOCUMENTAL: ESTADO ACTUAL DE LA RSE EN MARRUECOS

4.1 Metodología:

El objetivo de esta modesta investigación era estudiar el panorama de las actividades de RSE en Marruecos y ofrecer una indicación de cómo una selección de organizaciones marroquíes estaban aplicando la evaluación del impacto social de las prácticas de RSA.

A partir de los distintos informes facilitados por las organizaciones (Vigeo, AMMC¹⁰), utilizamos el análisis de contenido para generar los temas subyacentes en nuestros datos, ya que el análisis de contenido es una "técnica para hacer inferencias mediante la identificación objetiva y sistemática de características específicas de los textos" (Holsti, 1969). El análisis de contenido se ha utilizado mucho en la investigación sobre la responsabilidad social y medioambiental de las empresas (Gray et al., 1995).

4.2 La RSE en Marruecos:

Marruecos ha demostrado desde hace tiempo su interés por las cuestiones medioambientales y sociales y su compromiso de controlarlas ratificando varios convenios internacionales en la materia (por ejemplo, el Convenio Marpol de 1973 para prevenir la contaminación por los buques, el Convenio de Río de 1992 sobre la diversidad biológica y el Convenio de París de 1994 de lucha contra la desertificación). También es signataria de los principales convenios internacionales sobre diversos temas: derechos humanos, derechos del niño, lucha contra la tortura y la discriminación, normas fundamentales del trabajo de la OIT, principales directrices de la OCDE y objetivos de desarrollo sostenible de la ONU (AMMC, Guía sobre la Responsabilidad Social Empresarial y el informe ESG 2018).

En efecto, se han puesto en marcha varias iniciativas en este ámbito, como la estrategia nacional de transición energética, cuyo objetivo es aumentar la proporción de energías renovables en el mix energético del Reino hasta el 52% en 2030, la elaboración de códigos de buenas prácticas de gobernanza, la puesta en marcha de la iniciativa de desarrollo humano (INDH) en 2005 para luchar contra la pobreza, la precariedad y la exclusión social, y la reciente ley 77-15 que prohíbe las bolsas de plástico. Marruecos también acogió la 22ª Conferencia de las Partes de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP22) en noviembre de 2016.

Además, Bank Al Maghrib publicó en 2018 su Carta de Responsabilidad Social para apoyar los compromisos asumidos por Marruecos en la COP22 y dar impulso, a través de cinco compromisos y veinte dos acciones relativas a la ética, el compromiso medioambiental, el compromiso con los empleados, el compromiso económico y cívico y el compromiso de "Compras Responsables".

Por su parte, la Autoridad Marroquí de los Mercados de Capitales (AMMC) ha publicado tres importantes guías:

- "Guía sobre los Green Bonds" (AMMC, noviembre de 2016);
- "Guía sobre la Responsabilidad Social Empresarial y el informe ESG" en colaboración con la Bolsa de Casablanca (AMMC, mayo de 2017);
- "Guía sobre los Green, Social & Sustainability Bonds" (AMMC, junio de 2018).

¹⁰ Autoridad Marroquí de los Mercados de Capitales.

Además, Marruecos acaba de dar un paso más en materia de responsabilidad social corporativa con la obligación para las empresas cotizadas en la Bolsa de Casablanca de incluir un capítulo ESG en su informe anual (circular AMMC de 19 de febrero de 2019).

4.2.1 La Carta de la RSE de la CGEM:

Desde 2006, la Confederación General de Empresas Marroquíes (CGEM) se ha comprometido a promover la RSE en las empresas marroquíes; Elaboró una Carta de la RSE en consulta con diversos grupos de interés: empresas, ONG, interlocutores sociales e instituciones internacionales. La Carta de la RSE fue actualizada tras consulta y adoptada por el Consejo de Administración de la CGEM el 31 de enero de 2017. Esta carta está estructurada en torno a 9 ámbitos de compromiso, cada uno de los cuales define objetivos precisos de conducta estratégica y de gestión alineados con las referencias internacionales y la legislación nacional:

- Respetar los derechos humanos.
- Mejorar continuamente las condiciones de empleo y trabajo, y las relaciones laborales.
- Proteger el medio ambiente.
- Prevenir la corrupción.
- Respetar las reglas de la competencia leal.
- Reforzar la transparencia de la gobernanza empresarial.
- Respetar los intereses de clientes y consumidores.
- Promover la responsabilidad social de proveedores y subcontratistas.
- Desarrollar el compromiso con la comunidad.

Sobre la base de esta carta, las empresas pueden obtener una distinción mediante la cual el CGEM reconoce su compromiso con la RSE y su integración en su estrategia de gestión y sus operaciones diarias: el Sello CGEM de Responsabilidad Social Empresarial.

El Sello CGEM de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un reconocimiento solemne del compromiso de las empresas marroquíes de observar, defender y promover los principios universales de responsabilidad social y desarrollo sostenible en sus actividades económicas y relaciones sociales. El CGEM se refiere, para la empresa, a la definición dada por la Norma ISO 26000 de las directrices para la responsabilidad social de las organizaciones. Según la CGEM, la responsabilidad de una organización frente al impacto de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, se refleja en un comportamiento ético y transparente que¹¹:

¹¹ <https://cgem.ma/le-label-cgem-pour-la-responsabilite-sociale-de-lentreprise/>

-Contribuye al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;

-Está integrada en toda la organización y se aplica en sus relaciones;

-El Sello de RSE ayuda a las empresas a formalizar sus compromisos, medir sus progresos y dar a conocer sus resultados. El número de empresas que se benefician de esta distinción de la CGEM es de 66 y una decena de empresas participan actualmente en el proceso de etiquetado RSE¹².

4.2.2. Vigeo Eiris Top Performers:

Por séptima vez desde 2012, Vigeo Eiris publica la lista de empresas cotizadas en la bolsa de Casablanca y/o emisoras de obligaciones que han obtenido las mejores calificaciones ("Top Performers" por su enfoque de la responsabilidad social y la gestión de sus riesgos de sostenibilidad. Este reconocimiento "Top Performers" pretende animar a las grandes empresas marroquíes a que sean conscientes de la creciente importancia que los inversores internacionales conceden a los aspectos ESG (Environment, Social, and Governance) en sus decisiones de inversión.

En 2020, la organización internacional independiente de investigación y servicios ESG (Environment, Social and Governance) ha elaborado una lista de 16 empresas de las 44 mayores capitalizaciones en la bolsa de Casablanca que han obtenido esta distinción independiente y gratuita, basada en calificaciones no solicitadas. Los 10 mejores en la puntuación global son Attijariwafa Bank, BCP, BMCE Bank, BMCI, Cosumar, Maroc Telecom, Lydec, Managem, OCP y SMI.

4.2.3 Método de calificación:

La calificación tuvo lugar durante 2020, de acuerdo con la metodología Vigeo Eiris. El marco de evaluación comprende 38 criterios y más de 330 indicadores correspondientes a los requisitos normativos establecidos en los convenios y recomendaciones internacionales, en particular los de la ONU, la OIT y la OCDE. Cada empresa recibe una calificación en función de la pertinencia de sus indicadores y la eficacia de su sistema de gestión en seis ámbitos: capital humano, derechos humanos, medio ambiente, ética empresarial, gobernanza y participación de la comunidad.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A pesar del periodo de crisis COVID-19, las puntuaciones de las empresas mejoran (Vigeo Maroc, 2020). Esto refleja la creciente integración de los enfoques y prácticas de RSE, en consonancia con las nuevas normativas internacionales y nacionales sobre información extrafinanciera, en particular los informes de RSE y la medición del impacto social.

¹²<https://cgem.ma/le-label-cgem-pour-la-responsabilite-sociale-de-lentreprise-rse-attribue-a-cooper-pharma-cosumar-s-a-etsurac/#:~:text=Le%20nombre%20d'entrepri-ses%20b%C3%A9n%C3%A9ficiant,la%20d%C3%A9marche%20de%20labellisation%20RSE.>

En este sentido, se ha elaborado una lista exhaustiva de todas las áreas de RSE en las que participan las empresas, junto con las metodologías que utilizan para llevarlas a cabo, según informan estas fuentes públicas.

Tabla 5: Ámbitos de la RSE en los que operan las empresas

<i>Temas</i>	<i>Empresas</i>
"Definición de la estrategia ambiental"	Bank Of Africa, Managem, LafargeHolcim Maroc, SMI
"Mejora continua de las condiciones y el contenido del diálogo social"	Bank of Africa
"Oferta de productos y servicios verdes"	Bank of Africa, BMCI, Attijariwafa Bank
Control del consumo de energía y reducción de emisiones contaminantes"	Bank of Africa, Lydec, SMI, OCP
"Respeto de los derechos humanos fundamentales y prevención de violaciones a estos derechos"	IAM, LafargeHolcim Maroc, Lydec, SMI, Managem
"Seguridad del producto"	Cosumar, LafargeHolcim Maroc, Lesieur Cristal
"Prevención de discriminaciones y promoción de la igualdad entre géneros y hacia las categorías vulnerables"	BMCI seguido de, LafargeHolcim Maroc et de Bank of Africa
"Respeto a la libertad sindical y al derecho de negociación colectiva"	Lydec, Managem, SMI, IAM, Bank of Africa, OCP y Cosumar

Fuente: Vigeo Maroc, sept 2020 con adaptación

Según el informe Vigeo Marruecos 2020, se han realizado progresos en el ámbito del respeto de los derechos humanos, pero la puntuación sigue estando por debajo de las medias internacionales. Vigeo Eiris también observa un rendimiento débil en el período 2017-2019, la puntuación asignada a la gobernanza aumentó en dos puntos, pero en el ámbito medioambiental la media ha sido de 21,9/100. En este sentido, la agencia internacional independiente de investigación y servicios ESG señala que *"el efecto de la COP 22, que el Reino acogió en noviembre de 2016, parece agotarse, aunque algunas empresas marroquíes destacan gracias a compromisos e indicadores en línea con los mejores estándares internacionales"*. A continuación, presentamos los demás resultados del informe (Vigeo, 2020):

- La relación entre la información disponible y la información esperada está aumentando (53 % en 2020, frente al 47 % en 2019, el 43 % en 2018 y el 40 % en 2017 y 2015).
- En el periodo 2017-2020, la puntuación asignada a la gobernanza mejoró en seis puntos, pero sigue siendo baja (puntuación media de 21,7/100);
- Se perciben avances en cuanto al respeto de los derechos humanos (+4,4 puntos), con una puntuación media de 35,9/100 por debajo de las medias observadas por Vigeo Eiris a nivel internacional.
- La puntuación del Compromiso Social aumenta en 3,7 puntos, situándose en 34,5/100.
- Los criterios relativos a la ética empresarial y a la gestión de los recursos humanos suben 4,3 y 3 puntos respectivamente.
- Tres empresas mejoran significativamente su puntuación en 2020 con respecto a 2019: OCP (+27 puntos); LafargeHolcim Maroc (+23 puntos); Lydec (+12 puntos).

Reforzar el marco reglamentario

En los últimos tres años, el marco normativo de Marruecos ha avanzado hacia el fortalecimiento de las iniciativas de responsabilidad social corporativa de las empresas que cotizan en bolsa y el desarrollo de productos de inversión que abordan los riesgos de sostenibilidad y/o tienen un impacto social y medioambiental positivo.

Evaluación del impacto social

La cuestión de la evaluación del impacto social es particularmente pertinente para las empresas en la actualidad, y las respuestas que se le dan recurren a diversos enfoques de evaluación. También se interesan por la dimensión social del impacto. Yendo más allá de la medición de los resultados puramente económicos, para interesarse por todo el valor que crea para los individuos y la sociedad en su conjunto.

La complejidad de la evaluación

Hemos observado dificultades en la aplicación de la evaluación del impacto social en las empresas, que pueden explicarse por varios factores: es exigente en términos de competencias y consume tiempo y recursos humanos. Sin embargo, creemos que los dos principales obstáculos a la generalización de las prácticas de evaluación del impacto social son la complejidad del objeto de análisis y la confusión derivada de la multiplicidad de objetivos perseguidos (Dupuis, 2007).

En efecto, esto se debe al número y variedad de elementos que hay que tener en cuenta en la evaluación del impacto. El principal obstáculo para medir el impacto social es la suposición de que el valor social es objetivo, fijo y estable. Cuando vemos el valor social como algo subjetivo, maleable y variable, creamos mejores medidas para evaluarlo (Mulgan, 2010).

En resumen, comprometerse con la evaluación del impacto social significa aceptar esta subjetividad y sus consecuencias de incertidumbre, aproximación e inestabilidad. Para ello, debemos evitar reducir la evaluación del impacto social a un conjunto de técnicas, sino considerarla como un proceso, con variaciones variables, destinado a alimentar los debates y las decisiones con los grupos de interés. La información recogida y analizada proporcionará entonces elementos parciales pero útiles para apoyar a las empresas en su diálogo con los grupos de interés y en la maximización de su impacto social.

6. CONCLUSIÓN

Los resultados de nuestra investigación pretenden, por un lado, comprender la dinámica actual de la RSE en Marruecos, explotando esta dinámica en las cuestiones sociales y la forma en que las empresas practican la RSE, a saber: los problemas sociales abordados por estas prácticas; las metodologías adoptadas para resolver estos problemas; la forma en que estas actividades de RSE provocan cambios en la vida de los beneficiarios. Y, por otro lado, acercar el impacto de estas prácticas en la sociedad y cómo medir este impacto.

En este contexto, el análisis de los resultados nos ha permitido identificar dos aspectos de la dinámica actual de la RSE en Marruecos. En primer lugar, en lo que respecta a los cambios relacionados con el ecosistema general, se observan esfuerzos muy importantes para animar

a las empresas, ya sea por parte del Estado o de otros organismos. En segundo lugar, las prácticas de RSE son indicativas de la convicción de los líderes empresariales en la importancia de invertir en este ámbito, viendo que el rendimiento ya no se juzga por los resultados financieros, sino también por su impacto social. El reconocimiento de estas empresas va acompañado, pues, de un cuestionamiento de la forma de evaluarlas.

Dada la naturaleza eminentemente compleja de la evaluación del impacto social, las empresas se enfrentan a dos grandes riesgos: el de rendirse ante los retos y limitaciones inherentes al ejercicio, y el de convertir el ejercicio en un proceso. Para evitarlo, les recomendamos que adopten un enfoque pragmático que reconozca la complejidad, pero que acepte con toda transparencia los compromisos necesarios para poner en marcha un proceso de evaluación aprovechable, útil y sostenible.

El estudio presentado en este documento es puramente exploratorio. Su finalidad es mostrar la especificidad de las prácticas responsables de las empresas marroquíes, su impacto y su evaluación. De hecho, este estudio de caso -aunque no es lo suficientemente amplio como para ser significativo- tiene interés en mostrar el impacto social de las prácticas responsables fuera del marco formal y normalizado más adecuado para las grandes empresas multinacionales

REFERENCIAS

- (1). Abbott W.F., Monsen R.J., (2017). « On the measurement of corporate social responsibility: self-reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement », in: *Academy of Management Journal*, vol. 22, n° 3, 1979, p. 501.
- (2). Aguinis, H., Glavas, A. 2012. What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38:932-968.
- (3). Allouche, J., et Laroche, P. (2005). "Responsabilité sociale et performance financière des entreprises." *Actas de la conferencia RSE del GREFIGE-CEREM*, 38 páginas.
- (4). Andrews, K.R., 1971, *The concept of corporate strategy*: Dow Jones-Irwin.
- (5). Avise, ESSEC, Mouves, Bellue, C., Stievenart, E. et Dasnoy, J. (2013).
- (6). Baba, S., Moustaquim, R. & Bégin, É. (2016). Responsabilité sociale des entreprises : un regard historique à travers les classiques en management stratégique. [VertigO] *La revue électronique en sciences de l'environnement*, 16 (2).
- (7). Barbara Szijarto, Peter Milley, Kate Svensson and J. Bradley Cousins, On the evaluation of social innovations and social enterprises: Recognizing and integrating two solitudes in the empirical knowledge base, *Evaluation and Program Planning*, 10.1016/j.evalprogplan.2017.08.010, 66, (20-32), (2018).
- (8). Barnett M.-L., Salomon, R.-M. (2006). Beyond dichotomy: The curvilinear relationship between social responsibility and financial performance. *Strategic Management Journal*, 27, 1101-1156.

- (9). Barney, J (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.
- (10). Basu, K., & Palazzo, G. (2008) Corporate social responsibility: A process model of sense making. *Academy of Management Review*, 33(1), 122–136.
- (11). BENAICHA, O. (2017). La diffusion de la RSE dans les entreprises au Maroc: Facteurs déterminants, rôles et interactions des acteurs (Tesis doctoral, Universidad Cadi Ayyad, Marrakech).
- (12). Benraïss-Noailles, L., Herrbach, O. & Viot, C. (2021). The impact of CSR perceptions on employer attractiveness: an empirical study. *Question(s) de management*, 2(2), 15-24. <https://doi.org/10.3917/qdm.212.0015>
- (13). BON, V. & PENSEL, J. L. (2015). « L'engagement responsable des PME : quelle influence d'un prix RSE pour les lauréats ? », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 4 (18), 61-82.
- (14). BONNEVEUX, E., CALME, I., & SOPARNOT, R. (2011), "La diffusion d'une démarche RSE innovante au sein d'un réseau de PME : le cas du Centre des Jeunes Dirigeants", *Gestion 2000*, 28(2), 69-90.
- (15). Braybrooke, D. et C.E. Lindblom, 1963, *A strategy of decision: policy evaluation as a social process*, New York: The Free Press.
- (16). Capron, M. et F. Quairel-Lanoizelée, 2015, *L'entreprise dans la société. Une question politique*, La Découverte, Paris, Francia
- (17). Carroll, A.B., 1989, *Business & Society: Ethics & stakeholder management*, South-Western Pub. Co., Cincinnati
- (18). CGPME & comisión Europea (2011), *Guide de bonnes pratiques pour les PME : « la responsabilité sociétale des entreprises, une opportunité à saisir pour les PME »*.
- (19). Charette, P. et Dorion, C. (2017). *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale* (2e édition). Montréal : CAP Finance et Réseau d'investissement social du Québec.
- (20). Cherkaoui A. (2016), « Pratiques RSE des PME au Maroc : une analyse perceptuelle auprès des dirigeants casablancais », *Revue Question(s) de management*, 14, (3), 13-26. DOI :10.3917/qdm.163.0013.
- (21). Cherkaoui A. et Jallal R. (2017), « Spécificités des pratiques RH socialement responsables au contexte des PME au Maroc : les enseignements d'une étude de cas », *revista : Question(s) de management*, 18, (3), 63-77. DOI :10.3917/qdm.173.0063
- (22). Cherkaoui A. y Bennis-Bennani Y. (2017), « La Norme ISO 26000 de la Responsabilité Sociétale des Organisations intègre-t-elle la question de la Diversité des Genres ? », N°4 de la *Revista de Estudios Multidisciplinares en Ciencias Económicas y sociales -REMSES*, enero 2017.

- (23). Cherkaoui A. et Haouata S. (2016), « Éléments de Réflexion sur les Positionnements Epistémologiques et Méthodologiques en Sciences de Gestion », N°3 de la Revista Interdisciplinar, Vol. 1, No 2.
- (24). Cherkaoui, A. & Belgaid, A. (2018). Effectivité des pratiques RSE communiquées par les entreprises marocaines au prisme de la gestion de la diversité : enseignements d'une étude de cas. Revista internacional de ciencias de la organización, 2(2), 141-181. <https://doi.org/10.3917/riso.006.0141>
- (25). Cherkaoui, A. & Jallal, R. (2017). Spécificités des pratiques RH socialement responsables au contexte des PME au Maroc : les enseignements d'une étude de cas. Question(s) de management, 3(3), 63-77. <https://doi.org/10.3917/qdm.173.0063>
- (26). Cherkaoui, A. (2016). Pratiques RSE des PME au Maroc : une analyse perceptuelle auprès des dirigeants casablancais. Question(s) de management, 3(3), 13-26. <https://doi.org/10.3917/qdm.163.0013>
- (27). Clifford, J., Hehenberger, L. y Fantini, M. (2014). Approches proposées pour la mesure de l'impact social dans la législation et dans les pratiques de la Commission européenne concernant les FESE et le programme EaSI. Luxembourg : Commission européenne, sous-groupe du GECES sur la mesure d'impact. Consultado en <http://dx.publications.europa.eu/10.2767/28927>
- (28). Comisión Europea (2001), Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. Livre vert. Emploi & affaires sociales. www.correl.fr/upload/pdf/promouvoir-RSE.pdf
- (29) Comisión Europea (2011), Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 19: Comisión Europea.
- (30). Confederación General de Empresas Marroquíes (2018), Guía CGEM para la integración de la diversidad cultural en las prácticas de las empresas. Descargable en www.cgem.ma
- (31). Corporate Social Responsibility in Morocco: Are Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) Socially Responsible? <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jie/article/view/6968>
- (32). CSESS. (2012). Informe de actividad 2011 del Consejo superior de economía social y solidaria.
- (33). Donaldson, T. (1999), "Response: Making Stakeholder Theory Whole", Academy of Management Review, 24, p. 237-241.
- (34). Donaldson, T. et L.E. Preston, 1995, The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, The Academy of Management Review 20(1), pp.65-91.

- (35). Dupuis A., 2007, « La gouvernance non hiérarchisée et peu formalisée du système multiorganisationnel de l'aide aux sans-abri à Montréal », Cahier de recherche du Cergo, Teluq, Uqam.
- (36). El Abboubi, M., & El Kandoussi, F. 2009. Le virage de la responsabilité sociale au Maroc. Le cas du secteur agroalimentaire. *Reflets et Perspectives*, 4 : 69-77.
- (37). El Bousserghini, J. 2018. Intégration de la RSE dans la vision stratégique des dirigeants. Cas des PME marocaines labellisées. Tesis doctoral en Ciencias de gestión Universidad Hassan II de Casablanca, FSJES de Mohammedia/Universidad Jean-Monnet de Saint-Etienne.
- (38). El Bousserghini, J., Berger-Douce, S., & Jamal, Y. 2016. Vision stratégique des PME orientée RSE –illustration par deux entreprises marocaines. *Revista internacional de Ciencias de la Organización*, 1: 69-99.
- (39). El Malki, T. 2014. La responsabilité sociale des entreprises -Le cas du Maroc. Afrique Orient.
- (40). El Mazoudi, J., Boutannoura, R., & Sbiti, M. 2016. La responsabilité sociale de l'entreprise chez la PME dans le contexte marocain. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 16 (2): 456-466.
- (41). El bousserghini, J., Berger-Douce, S. & Jamal, Y. (2019). La RSE des PME : l'étude du contexte marocain. *Revue internationale P.M.E.*,32(1), 19–40. <https://doi.org/10.7202/1059179ar>
- (42). Filali-Meknassi, R.2009. Quel avenir pour la responsabilité sociale au Maroc ? In A. Sedjari (Ed.), *Droits de l'Homme et développement durable : quelle articulation ?* Paris : L'Harmattan.
- (43). Freeman, E.R., 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Harpercollins College Div.
- (44). Friedman, M., 1970, *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*, *New York Times Magazine*, New York, pp.122-126
- (45). Frimousse, S. & Peretti, J. (2020). Impact social positif et création de valeur. *Question(s) de management*, 27, 91-130. <https://doi.org/10.3917/qdm.201.0091>
- (46). Garriga, E. et D. Melé, 2004, *Corporate social responsibility theories: Mapping the territory*, *Journal of Business Ethics*, 53, pp.51-71.
- (47). Gond, J. P., Igalens, J., Swaen, V., & El Akremi, A. (2011). The human resources contribution to responsible leadership: An exploration of the CSR–HR interface. *Journal of business ethics*, 98(1), 115-132. https://doi.org/10.1007/978-94-007-3995-6_10
- (48). Gond, J.-P. et J. Igalens, 2008, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Puf.

- (49). Gond, J.-P., G. Palazzo et K. Basu, 2009, Reconsidering Instrumental Corporate Social Responsibility through the Mafia Metaphor, *Business Ethics Quarterly*, 19(1), pp.55-85.
- (50). Hamdoun, M. 2008. Le comportement écologique des entreprises chimiques tunisiennes : un passage oblige ou un choix délibéré. Congreso de la Asociación internacional de Management estratégico, Nice.
- (51). Harrison, J.S., 2011, Stakeholder Theory in Strategic Management: A Retrospective, en : R. A. Phillips (Ed.), *Stakeholder Theory: Impact and Prospects*, Edward Elgar, UK
- (52). Hehenberger, L., Harling, A.-M. y Scholten, P. (2015, junio). A Practical Guide to Measuring and Managing Impact. European Venture Philanthropy Association. (Im)prove et Fondation Rexel. (2015). Guía de medida del impacto social.
- (53). Jarrod O.,2019, Blending practice worlds: Impact assessment as a transdisciplinary practice, *Business Ethics: A European Review*,28, 4,(423-440).
- (54). Jones, T.M., Wicks A.C. (1999), "Convergent Stakeholder Theory", *Academy of Management Review*, 24, p. 206–221.
- (55). Julien K., N. Raulet-Croset, 2018, Social Impact Measurement as a Dynamic Process: A Study in a French Non-profit Organization, *Materiality and Managerial Techniques*,10.1007/978-3-319-66101-8_13,(325-354).
- (56). Julien Kleszczowski, « Comment évaluer l'impact social des organisations à but nonlucratif ? Le cas d'Apprentis d'Auteuil. », *Finance Contrôle Stratégie [En linea]*, NS-10 | 2020, : <http://journals.openedition.org/fcs/5731> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/fcs.5731>
- (57). Lange, D., & Washburn, N. T. 2012. Understanding attributions of corporate social irresponsibility. *Academy of Management Review*, 37 : 300-326.
- (58). Madrakhimova, F., 2013, Evolution of The Concept and Definition of Corporate Social Responsibility, *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8(2), pp.113-117.
- (59). Manescu, C. (2011). Stock returns in relation to environmental, social and governance performance: Mispricing or compensation for risk? *Sustainable Development*, 19, 95-118.
- (60). McWilliams, A., Siegel, D. (2000), "Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?" *Strategic Management Journal*, 21(5), p. 603-609.

- (61). Meknassi, R. F. (2009). Quel avenir pour la responsabilité sociale des entreprises au Maroc? In *Droits de l'Homme et développement durable : Quelle articulation?* (L'Harmattan, p. 173-192).
- (62). Norme ISO 26000 (2010), Responsabilité sociétale. Orlitzky M., Schmidt F.-L., Rynes S.-L. (2003).
- (63). Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, P., & de Colle, S. 2010. Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, 4: 403-445.
- (64). Parodi M., 2010, « L'utilité sociale pour éclairer la face cachée de la valeur de l'économie sociale », *Recma*, n° 315.
- (65). Pasquero, J., 2008, *Entreprise, développement durable et théorie des parties prenantes: esquisse d'un arrimage socio-constructionniste*, *Management international*, 12(2), pp.27-48.
- (66). Peretti, J. (2021). Éditorial. *Question(s) de management*, 32, 11-13. <https://doi.org/10.3917/qdm.212.0011>
- (67). Phillips, R., R.E. Freeman et A.C. Wicks, 2003, What stakeholder theory is not, *Business Ethics Quarterly*, 13(4), pp.479-502.
- (68). Portney P.-R. (2008). The (not so) new corporate social responsibility: An empirical perspective, *Review of Environmental Economics and Policy*, 2: 261-275.
- (69). Renneboog L., Horst J.-T., Zhang C., (2008), *Socially Responsible Investments: Institutional Aspects, Performance, and Investor Behavior* », *Journal of Banking and Finance*, 32(9), 1723-1742.
- (70). Sadownik, B. (2015). *The Demonstrating Value Workbook: An Activity Guide to Tracking and Expressing your Organization's Success*. Demonstrating Value.
- (71). Safy, R., Chapellier, P. & Gillet-Monjarret, C. (2020). L'influence des instruments économiques sur le comportement responsable des dirigeants de PME marocaines. *Revista de la organización responsable*, 15, 5-16. <https://doi.org/10.3917/or.151.0005>
- (72). Seters, P.V., 2012, Selznick and Dworkin: The Importance of Values in Social and Moral Theory, *Issues in Legal Scholarship* 10(1), pp.43-53
- (73). Social Impact Investment Taskforce (SIIT). (2014). *Measuring Impact* -Subject paper of the Impact Measurement Working Group.
- (74). Steiner, G. et Steiner, J. 2011, *Business, Government and Society: A Managerial Perspective*: McGraw-Hill/Irwin.

(75). Stievenart, E. & Pache, A.-C. (2014). Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale: points de repère. *Revista internacional de la economía social*, (331), 76–92. <https://doi.org/10.7202/1023486ar>

(76). Van Beurden P., Gössling T. (2008). The worth of values. A literature review on the relation between corporate social and financial performance. *Journal of Business Ethics*, 82: 407-424.

(77). Vanclay, F. 2003 International Principles for Social Impact Assessment. *Impact Assessment & Project Appraisal* 21(1), 5-11. <http://dx.doi.org/10.3152/147154603781766491>

(78). Vigeo (2019), Rapport d'analyse des Top Performers au Maroc.

(79). Zappalà, G. and Lyons, M. 2009, Recent approaches to measuring social impact in the Third sector: An overview, CSI Background Paper No 5, July, Centre for Social Impact, University of New South Wales.