

Diàlogos

# Ética aplicada a empresas y organizaciones



Talleres realizados en el Palau Macaya de Barcelona

---

## Tabla de acciones e indicadores para la gestión ética

Documento síntesis del trabajo realizado por las organizaciones participantes durante los talleres del 2º Ciclo de ética aplicada a empresas y organizaciones (2015-2016)

Elaborado por la Secretaría técnica del Ciclo, Ana Bolaños y José Antonio Lavado, coordinadores del grupo estable de Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Fundació Factor Humà



Obra Social "la Caixa"

# Sumario

---

Presentación y objetivos	3
Tabla de acciones e indicadores	3
Relación de personas y organizaciones participantes	16

# Presentación y objetivos

---

El segundo **Ciclo de Diálogos Ética aplicada a empresas y organizaciones se ha concentrado** en tres ámbitos relevantes de aplicación ética: la gobernanza, la función directiva y la gestión de las personas. Se ha contado en cada caso con una ponencia contextualizadora, a cargo de la Dra. Begoña Román, y se ha debatido y trabajado en grupo por parte de las 23 empresas y organizaciones participantes.

A partir de la lectura de material propuesto para el debate y del trabajo *in situ*, los participantes han podido elaborar unas propuestas que analizadas *a posteriori* y reflejadas en este documento, nos aportan ideas prácticas para la gestión diaria –y también estratégica– de la ética.

Podemos decir que este trabajo, casi artesano de todos los participantes, ha conseguido el fruto deseado, **el objetivo último** de este Ciclo, que era obtener una **tabla de acciones e indicadores**, asumibles para una gran parte de las empresas y organizaciones “pioneras” participantes en esta experiencia y transpolables, en una suerte de movimiento de diseminación, a otras organizaciones similares.

## Tabla de acciones e indicadores para ilustrar la aplicación de la ética a las empresas y organizaciones

---

Las tablas que se muestran a continuación se estructuran a partir de tres columnas: acciones a hacer, indicadores para hacer el seguimiento de las acciones mencionadas y una tercera columna donde se refleja la principal contribución de cada una de las acciones recomendadas.

Por otro lado, las acciones se organizan siguiendo los diez principios del Manifiesto Factor Humà:

1. La persona como valor.
2. Ética y buen gobierno.
3. Igualdad de oportunidades y diversidad.
4. Desarrollo y ocupabilidad.
5. Transparencia, comunicación y participación.
6. Seguridad, salud y bienestar físico y emocional.
7. Retribución equitativa y justa.
8. Flexibilidad y equilibrio en las esferas vitales.
9. Corresponsabilidad en las relaciones laborales.
10. Innovación y creatividad.

# 1 La Persona como valor

ACCIONES A REALIZAR	INDICADORES	OBSERVACIONES
<b>MISIÓN Y VISIÓN</b>		
Elaboración escrita de la misión y visión de futuro de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Misión y visión escrita, accesible, clara y conocida por todos.</li> </ul>	Contribuye a compartir la razón de ser de la organización, la visión de hacia dónde va.
Explicitar el valor de las personas en la misión y visión de la organización y hacer campañas periódicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de campañas realizadas.</li> </ul>	
Pasar periódicamente un cuestionario que mida la coherencia de la misión y visión con el día a día y permita introducir mejoras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de coherencia percibido.</li> </ul>	
<b>LOS VALORES</b>		
Identificación de los valores de la organización siguiendo un proceso participativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valores corporativos explicitados y publicados.</li> <li>Personas/ áreas/ grupos de interés que participan (en valores absolutos - número- y relativos -%).</li> <li>Descripción del proceso participativo.</li> </ul>	Contribuye a formalizar el compromiso de la organización con la ética y sus valores.
Revisión de los valores y su coherencia con el día a día.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de encuesta interna sobre ética. Por ejemplo: a) Nivel de coherencia percibido entre los valores -el que la organización dice- y el comportamiento cotidiano -el que la organización hace; b) ranking de priorización/ importancia de los valores, etc.</li> <li>Encuesta realizada externamente</li> <li>Reflejar los resultados por grupos de interés.</li> </ul>	Internamente, mejora la identificación, compromiso y sentimiento de pertenencia con la organización.  Externamente, mejora la confianza de los grupos de interés.
Acciones de seguimiento y mejora sobre la interiorización de los valores y la ética de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores evolutivos sobre los indicadores mencionados.</li> </ul>	Consolida el compromiso y la confianza.
<b>EL SENTIDO DEL TRABAJO</b>		
Formalizar la política de gestión de personas y hacer campañas de difusión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Datos de la encuesta sobre el nivel de valoración de la aplicación de la política.</li> </ul>	Refuerza el vínculo con la organización al incrementar el nivel de conciencia de la contribución a la sociedad.
Crear espacios para favorecer entre las personas la expresión de los valores del trabajo (colaboración, participación, solidaridad, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de valoración (consulta)</li> <li>Memoria del que se hace como organización comprometida con la sociedad.</li> </ul>	
<b>DIGNIDAD Y DERECHOS HUMANOS</b>		
Desarrollar políticas y programas/ acciones de protección de los derechos humanos (trato digno, prevención de cualquier tipo de acoso).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de programas/acciones realizados.</li> </ul>	Garantiza el respeto a la dignidad de las personas y los derechos humanos.

## 2 La ética y el buen gobierno

ACCIONES A REALIZAR	INDICADORES	OBSERVACIONES
<b>FORMALIZACIÓN</b>		
<p>Adhesión a principios prescriptores/ estándares de ética/ manifiestos –y difundir internamente–, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adhesión al Pacto Mundial de Naciones Unidas.</li> <li>- Adhesión al Manifiesto Factor Humà.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación de adhesiones formalizadas y descripción de acciones que se derivan de ellas.</li> <li>• Carta de aceptación.</li> <li>• Informe de progreso anual.</li> </ul>	<p>Genera compromiso de las personas con la ética y la propia organización a largo plazo.</p>
<b>DELEGACIÓN, VIGILANCIA Y CONTROL</b>		
<p>Creación de estructuras específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- órganos de participación y de gestión.</li> <li>- Comité de ética.</li> <li>- Identificación área/persona referente (gestor ético, defensor de los grupos de interés, síndicos, ombudsman, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación de órganos creados –composición, funciones, periodicidad–.</li> <li>• Número de personas con asignación de roles y responsabilidades sobre ética (a diferentes niveles).</li> <li>• Número de reuniones.</li> <li>• Número de acciones realizadas.</li> <li>• Número de personas implicadas.</li> <li>• Número de gestiones realizadas.</li> </ul>	<p>Asegura la implantación de la ética en la gestión.</p>
<p>Creación de herramientas para promover, gestionar y hacer el seguimiento de la actuación ética:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Código ético/ conducta.</li> <li>- Políticas: RSE, buen gobierno, compra ética, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación de herramientas para la gestión ética.</li> <li>• Cuadro de indicadores clave sobre ética.</li> <li>• Relación de acciones realizadas.</li> <li>• Datos publicados (Transparencia)</li> <li>• Cuestionarios de nivel de identificación y satisfacción con el código ético.</li> </ul>	
<b>COMUNICACIÓN, FORMACIÓN, TRANSPARENCIA</b>		
<p>Creación de espacios de reflexión, participación y diálogo sobre ética aplicada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de: reuniones/ personas participantes/ situaciones analizadas/ acciones de mejora implantadas.</li> </ul>	<p>Contribuye a extender la ética en la cultura de la organización y a su interiorización en las personas.</p>
<p>Memoria / informe anual con contenido específico sobre ética.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memoria publicada.</li> <li>• Aprobación por el Consejo de Administración.</li> <li>• Información evolutiva sobre el cuadro de indicadores clave sobre ética.</li> </ul>	
<p>Acciones de formación en ética /cultura corporativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de la formación realizada (impacto en la mejora de la ética).</li> </ul>	
<p>Se traslada a los proveedores los principios éticos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de los proveedores con los que se ha compartido el código ético.</li> </ul>	
<p>Se pide a los proveedores el compromiso con la ética / se hace seguimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de proveedores que demuestran compromiso con la ética.</li> </ul>	
<p>Incorporación de agentes externos en los mecanismos de evaluación y mejora de la actuación ética.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Listado/número de agentes incorporados.</li> <li>• Resultados del proceso de evaluación.</li> </ul>	

### 3 Igualdad de oportunidades y diversidad

ACCIONES A REALIZAR	INDICADORES	OBSERVACIONES
<b>CULTURA ORGANIZATIVA</b>		
Existencia comisión igualdad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de reuniones/ anuales.</li> </ul>	Garantiza la igualdad de oportunidades en la organización.
<b>CONTRATACIÓN</b>		
Existencia de programas externos e internos referidos a la igualdad y no discriminación en la contratación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de personas en colectivos en riesgo de exclusión del mercado laboral.</li> <li>Número de incidentes de discriminación.</li> </ul>	Garantiza que los responsables de contratación comprenden su importancia.
<b>FORMACIÓN</b>		
Existencia de documentos específicos referidos a la igualdad y no discriminación en la formación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de incidentes de discriminación en la formación y medidas correctivas.</li> </ul>	Garantiza que los responsables de formación comprenden su importancia.
<b>MOVILIDAD / PROMOCIÓN</b>		
Existencia de documentos específicos referidos a la igualdad y no discriminación en la movilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de casos de promoción realizados, desgregado por variables de riesgo de discriminación: sexo, edad, personas con discapacidad, otros.</li> <li>Personas implicadas.</li> </ul>	Garantizar la igualdad de oportunidades en los procesos de movilidad interna o promoción.
<b>RETRIBUCIÓN</b>		
Existencia de documentos específicos referidos a la igualdad y no discriminación en la retribución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relación salarial entre hombres y mujeres.</li> <li>Número de incidentes de discriminación.</li> </ul>	Garantizar la igualdad de oportunidades en la retribución.
<b>DIVERSIDAD</b>		
Grupos de trabajo de fomento de la diversidad. Desarrollo de políticas de acción positiva de fomento de la diversidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de personas en diferentes categorías de diversidad.</li> <li>Número de personas que participan en iniciativas.</li> </ul>	Fomenta la diversidad como herramienta para enriquecer el capital humano de la organización.

## 4 Desarrollo y ocupabilidad

ACCIONES A REALIZAR	INDICADORES	OBSERVACIONES
<b>FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL</b>		
Elaboración de planes de formación y mentoraje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos asignados a formación.</li> <li>Horas de formación por persona/año.</li> </ul>	Estimula el progreso de las personas y la organización.
<b>GESTIÓN DEL CUMPLIMIENTO</b>		
Implantación de programas de gestión del cumplimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de empleados acompañados y evaluados.</li> </ul>	Acompaña en la mejora profesional.
<b>GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>		
Implantación de políticas y procesos de gestión del conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar el mapa de conocimiento.</li> <li>Asignación de líderes de conocimiento.</li> </ul>	Transmitir la importancia de generar y compartir conocimiento.
<b>OCUPABILIDAD</b>		
Implantación de programas de ocupabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos destinados a los programas.</li> <li>Número de programas de recolocación.</li> </ul>	Fomenta que las personas puedan desarrollar su capacidad para adaptarse a los cambios.

## 5 Transparencia, comunicación y participación

ACCIONES A REALIZAR	INDICADORES	OBSERVACIONES
<b>DESCENDIENTE</b>		
Canales y mensajes adecuados a las características de la organización. Procedimiento para atender y dar respuesta a: sugerencias, quejas, solicitudes de información, <i>feedback</i> , etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos canales.</li> <li>• Número de personas y segmentación</li> <li>• Número de sugerencias, quejas, solicitudes, respuestas dadas.</li> <li>• Valoración de la calidad de la comunicación.</li> </ul>	Promueve la implicación en la organización.
Formación en liderazgo participativo en los directivos y mandos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de mandos formados.</li> <li>• Valoración de los equipos y personal.</li> </ul>	
<b>ASCENDENTE</b>		
Programas para promover la participación en el plan estratégico, valores y toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de personas y áreas que han participado según las diferentes iniciativas de participación implantadas.</li> </ul>	Promueve la participación en la organización y conocer "aquello que se espera de mí".
Espacios de intercambio de opiniones y conocimientos entre el personal. Evaluación anual del cumplimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de encuentros.</li> <li>• Número de canales.</li> <li>• Número de asistentes.</li> <li>• Número/ porcentaje de personas que realizan la reunión anual de desarrollo con su superior.</li> </ul>	
Conocimiento descripción del lugar de trabajo. "¿Que esperan de mí?"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción lugares de trabajo.</li> <li>• Entrevista con el mando.</li> </ul>	
<b>TRANSVERSAL</b>		
Fomentar las relaciones transversales. Trabajar por proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de reuniones y participantes.</li> </ul>	Promueve la visión global de la organización.
<b>INFORMAL</b>		
Espacios informales de encuentro. Promoción de acciones de voluntariado. Realización de actos lúdicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de actividades y participantes.</li> </ul>	Contribuye a crear un ambiente de confianza.



## 6 Seguridad, salud y bienestar físico y emocional

ACCIONES A REALIZAR	INDICADORES	OBSERVACIONES
<b>SEGURIDAD Y SALUD LABORAL</b>		
<p>Disponer de sistema de gestión y prevención de riesgos laborales implementado.</p> <p>Formar e informar sobre riesgos laborales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados auditorías prevención.</li> <li>• Índice siniestralidad.</li> <li>• Número de personas formadas.</li> </ul>	<p>Garantiza la seguridad y la salud de las personas.</p>
<b>BIENESTAR FÍSICO Y EMOCIONAL</b>		
<p>Evaluación de riesgos psicosociales.</p> <p>Protocolo para identificar malestar emocional antes del inicio del conflicto.</p> <p>Desarrollo competencial para directivos/as y otros mandos a nivel emocional.</p> <p>Evaluar el impacto en la organización y condiciones de trabajo.</p> <p>Plan de promoción de la salud.</p> <p>Reuniones eficientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de siniestralidad.</li> <li>• Número de situaciones identificadas y canalizadas e impacto.</li> <li>• Personas y horas de formación realizadas.</li> <li>• Acciones realizadas y periodicidad.</li> <li>• Acciones de formación en reuniones eficientes.</li> </ul>	<p>Velar por el bienestar físico y emocional de las personas.</p>
<b>BIENESTAR Y ACCESIBILIDAD UNIVERSAL</b>		
<p>Accesibilidad en todos los edificios.</p> <p>Mirada amplia.</p> <p>Atención a la diversidad funcional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de quejas y reclamaciones.</li> </ul>	<p>Garantiza la protección de las personas con movilidad y/o comunicación reducida temporal o permanente.</p>

## 7 Retribución equitativa y justa

ACCIONES A REALIZAR	INDICADORES	OBSERVACIONES
<b>EQUIDAD RETRIBUTIVA</b>		
Planes de acción para reducir desigualdades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción de equidad retributiva entre los empleados.</li> <li>• Bandas salariales/categorías.</li> <li>• Cuadro resumen estructura salarial.</li> <li>• Datos masa salarial.</li> </ul>	Contribuye a mejorar la equidad interna y la competitividad externa.
<b>RETRIBUCIÓN RESPONSABLE</b>		
<p>Estudio interno para asegurar que las bajas retribuciones son dignas.</p> <p>Observaciones: controlar la horquilla salarial y asegurarse que nuestra organización tiene clase media y no trabajadores pobres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporción entre retribución mínima y máxima.</li> <li>• Salario mínimo establecido.</li> </ul>	Asegura que las retribuciones más bajas permiten disponer de una vida económicamente digna.
<b>TRANSPARENCIA RETRIBUTIVA</b>		
<p>Conseguir que la estructura salarial sea conocida.</p> <p>Generar espacios de información y participación vinculados al conocimiento y comprensión de la retribución entre los trabajadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadro resumen estructura salarial.</li> <li>• Datos masa salarial.</li> </ul>	Mejorar la transparencia y la comprensión sobre la retribución y su significado.

## 8 Flexibilidad y equilibrio en las esferas vitales

ACCIONES A REALIZAR	INDICADORES	OBSERVACIONES
<b>FLEXIBILIDAD EN LOS TIEMPOS DE TRABAJO</b>		
Programa/ iniciativas de flexibilidad (bolsa de horas).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de personas acogidas.</li> <li>• Absentismo/reducción de jornada/salidas.</li> <li>• Consecución de objetivos (productividad).</li> </ul>	Fomenta el equilibrio personal, laboral y familiar.
<b>FLEXIBILIDAD EN EL ESPACIO DE TRABAJO</b>		
Programas de teletrabajo.  Programa trabajo por objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de personas acogidas.</li> <li>• Clima laboral (encuestas).</li> <li>• Número de personas acogidas.</li> <li>• Consecución objetivos (más productividad).</li> </ul>	Fomenta el equilibrio personal, laboral y familiar.
<b>AYUDAS SOCIALES</b>		
Programa ayudas sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• € destinados.</li> <li>• Número de personas beneficiadas.</li> </ul>	Fomenta el equilibrio personal, laboral y familiar.
<b>PERMISOS</b>		
Facilitar permisos para necesidades especiales.  Observaciones: atención a no caer en el paternalismo. Abrir abanico de opciones, evitar estructuras rígidas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• € destinados.</li> <li>• Número de personas beneficiadas.</li> </ul>	Fomenta el equilibrio personal, laboral y familiar.

## 9 Corresponsabilidad en las relaciones laborales

ACCIONES A REALIZAR	INDICADORES	OBSERVACIONES
<b>CONTRATACIÓN</b>		
Contratación (asegurar estabilidad laboral).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % temporalidad (trabajadores temporales sobre el total).</li> <li>• Media de antigüedad.</li> <li>• Número de jornadas y coste ETTs + subcontratación.</li> </ul>	Garantiza la estabilidad laboral.
<b>MARCO LABORAL ESTABLE</b>		
Aplicación de la negociación colectiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % participación en las elecciones sindicales.</li> <li>• % trabajadores en conflicto/total de la plantilla.</li> </ul>	Garantiza la calidad laboral.
<b>MARCO DE RELACIONES FUNDAMENTADO EN EL DIÁLOGO Y LA CONFIANZA</b>		
Fomentar la participación, confianza y diálogo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número y calidad de los pactos logrados.</li> </ul>	Fomenta la estabilidad y clima laboral basado en la confianza.

## 10 Innovación y creatividad

ACCIONES A REALIZAR	INDICADORES	OBSERVACIONES
<b>CULTURA DE INNOVACIÓN</b>		
Acciones de fomento de la innovación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de proyectos innovadores propuestos (dirección y plantilla).</li> <li>• % Acciones fomento aceptadas/ propuestas.</li> </ul>	Potencia el progreso de las personas y de la organización.
<b>ESTRUCTURAS Y SISTEMAS DE INNOVACIÓN</b>		
Estructura para la innovación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia departamento/ equipo innovación.</li> <li>• Presupuesto dedicado.</li> <li>• Número de personas relacionadas con propuestas de innovación.</li> </ul>	Garantiza que la innovación esté presente en la organización.

# Propuesta de proceso para implantar la ética a empresas y organizaciones

---

En las sesiones de trabajo también se han recogido algunas propuestas de proceso que presentamos a continuación:

## Fase I:

- Definición de los valores/ principios de actuación.
- Código ético.
- Política de buen gobierno.
- Cláusulas éticas en los contratos con los proveedores.

## Fase II:

- Comité de ética.
- Políticas de RS.
- Política de compra ética.

## Fase III:

- Certificaciones.
- Asesor/a ético/a.

## Fase IV:

- Indicadores: si/no; concreción; niveles de participación; análisis de percepción.

## Fase V (otros):

- Formación.
- Sensibilización en todos los niveles.
- Grupos de interés: identificación de los retos éticos y medida de las percepciones.

# Sugerencias finales

---

Ejercer la gestión de una empresa/organización bajo los parámetros de la ética, se solicita que dejen de cometerse algunos de los errores ya ampliamente documentados durante los últimos años.

El planteamiento de estrategias, ex novo o partiendo de alguna iniciativa previa, se puede beneficiar de la experiencia acumulada para evitar errores, pérdidas de tiempo y, lo que es peor, la pérdida de confianza (interna y externa).

En este sentido y a modo de epílogo de este documento se ha creído oportuno recoger algunas reflexiones/ consejos finales, en formato telegráfico:

**NO** a la identificación de la ética con el marketing.

**SI** a la identificación con la estrategia.

---

**NO** caer en una “ética negativa”. A veces es más fácil detectar las malas prácticas que incentivar acciones propositivas.

**SI** promover las iniciativas que nos permitan recoger y fomentar las buenas prácticas.

---

**NO** a la actitud reactiva.

**SI** a la planificación, la propositividad y la participación.

---

**NO** ofrecer visiones superficiales de nuestra actividad.

**SI** a trabajar los aspectos de retorno “real” a la sociedad, a los grupos de interés.

---

**NO** abandonar los compromisos, las políticas y los códigos éticos en el cajón.

**SI** a la habilitación de herramientas de control y cumplimiento.

---

**NO** a las grandes declaraciones vacías, sin indicadores evolutivos que las sustenten.

**SI** a las herramientas de medida de nuestro impacto.

---

**NO** a acciones de autocomplacencia (memorias de RS extensas y sin un relato auténtico).

**SI** a la revisión y explicación de aspectos mejorados y pendientes de mejora.

**NO** identificar la formación con el número de horas que se le dedican.

**SI** identificar formación con aumento de capacitación y promoción.

---

**NO** a la comunicación oficial sin *feedback*.

**SI** a la escucha activa.

---

**NO** a las reuniones maratónicas.

**SI** a las reuniones eficientes en horarios adecuados.

---

**NO** caer en el paternalismo en los temas de conciliación.

**SI** ofrecer un abanico de opciones en estructuras lo menos rígidas posibles

---

**NO** hacer de la antigüedad un mérito por sí mismo.

**SI** considerar (también) las capacidades y actitudes.

# Relación de organizaciones participantes

---

Agradecemos a las organizaciones, empresas y personas que han participado en esta experiencia, su valiosa actitud y espíritu innovador y esperamos que el resultado sea enriquecedor para todas ellas.

Estas son las 23 empresas y organizaciones “pioneras”:

1. AGBAR
2. AIRPHARM
3. BADALONA SERVEIS ASSISTENCIALS
4. CONSORCI HOSPITALARI DE VIC
5. DIPUTACIÓ DE BARCELONA
6. DKV
7. DOGA
8. everis
9. FGC
10. GENERALITAT DE CATALUNYA
11. GRUP TCB (actual APMT)
12. HOSPITAL CLINIC
13. HOSPITAL SANT JOAN DE DÉU
14. MC MUTUAL
15. MUTUA DE PROPIETARIOS
16. PRBB
17. PENGUIN RANDOM HOUSE
18. SUARA
19. TMB
20. TUSGSAL
21. UAB
22. UOC
23. UPF