



[www.meisterstrasse.at](http://www.meisterstrasse.at)

## » Self-Check Crafts «

# Guía para la evaluación de la situación en el sector de manufactura, apoyado por una auto evaluación para la »gestión de sostenibilidad «

Autor: Holger Rohn

Adaptación: Ana Moreno

09.09.2009

## Contenido:

1. Que es el Self-Check para la gestión de la sostenibilidad?.....	3
2. Cómo funciona el self-check?.....	4
3. Cuestionarios de evaluación para el Self Check.....	6
4. Resumen de análisis y puntuaciones medias.....	9
5. Establecer un perfil: fortalezas y áreas con potencial de mejora.....	10
6. Planificación de acciones.....	11
7. Comunicación del proceso y resultados dentro de la empresa.....	12
8. Aplicación de medidas - y medición continua, evaluación, revisión.....	12
9. Variantes básicas.....	12
10. Referencias.....	13

### Fuente:

Holger Rohn (2007a): Handlungsanleitung zur Selbstbewertung »Selbst-Check Handwerk«. En: Westdeutscher Handwerkskammertag (ed.): CD-ROM: gestión sostenible en las empresas de manufactura y artesanía. Manual para la aplicación de un concepto de consultoría y cualificación de consultores y profesores en el sector de artesanía. Resultados de de un proyecto piloto, Düsseldorf (Westdeutscher Handwerkskammertag (ed.): CD-ROM: Nachhaltiges Wirtschaften en Handwerksbetrieben. Zur eine Handreichung Durchführung eines für Qualifizierungs-und Beratungskonzeptes Betriebsberater/innen und Dozenten /-innen im Handwerk. Ergebnisse aus einem Modellversuch, Düsseldorf).

### Persona de contacto:

**Alemania:** Dipl- Ing Holger. Rohn  
Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH, Hanauer Straße 10, D-61169 Friedberg  
Tel.: + 49-(0) 6031/68754-64; Fax: + 49-(0) 6031/68754-68; Mobile: +49-(0)1702379549  
holger.rohn@trifolium.org; Internet: [www.nachhaltigkeit.de](http://www.nachhaltigkeit.de)

Instituto Wuppertal für Klima, Umwelt, Energie, Döppersberg 19, D- 42103 Wuppertal  
Tel.: + 49 (0) 202 / 2492-245; Fax + 49 (0) 202 / 2492-138  
Holger.Rohn@wupperinst.org; Internet: [www.wupperinst.org](http://www.wupperinst.org)

**España:** Ana Moreno, GesMA- Gestión de Medio Ambiente y Sostenibilidad  
Ronda de las Murallas 3, 10 03700 Denia (Alicante) Spain  
Tel: +34 686072715, Fax: +43 316 25 88 88-01  
[ana.moreno@gesma.es](mailto:ana.moreno@gesma.es), [www.gesma.es](http://www.gesma.es)

## 1. ¿Qué es el »Self-Check Crafts«?

El »Self-Check« es un instrumento que ayuda a las empresas y organizaciones a valorar y averiguar sus actuaciones futuras sostenibles. La autoverificación sirve para revisar la situación actual de las empresas del sector de manufactura a fin de establecer sus puntos fuertes disponibles y activar potenciales existentes, así como iniciar mejoras mediante la introducción de un primer plan de acción en estas empresas.

El objetivo consiste en señalar las necesidades específicas de información, formación y desarrollo en las empresas de manufactura, basado en experiencias y problemas (o: fortalezas y potenciales) que hayan sido reconocidas mediante la realización de la autoevaluación en éstas empresas. En comparación con muchas otras herramientas de evaluación y/o sistemas de evaluación internos de empresa el »Self-Check Crafts« proporciona la ventaja de que involucra a los empleados, desarrolla las habilidades de autoevaluación de los participantes y contribuye a la mayor motivación habilitando discusiones orientadas hacia los objetivos. La herramienta fue probada y adaptada a las necesidades específicas del sector de manufacturas junto con grupos diferentes de comercio de las empresas durante el proyecto piloto para la "gestión de sostenibilidad en la formación profesional de manufacturas" (BfNW-Crafts), realizado conjuntamente por la Cámara de Empresas Manufactureras de Alemania del Oeste y el Consejo de Sindicatos especializado (Westdeutscher Handwerkskammertag) y el Instituto Wuppertal para clima, medio ambiente y energía. El »Self-Check Crafts« está basado en la evaluación de sostenibilidad de Bochum 'Nachhaltigkeitscheck Bochumer' (BNC)<sup>1</sup>

El siguiente manual de procedimientos para una evaluación de la situación en el sector de manufacturas está fundamentado en una autoevaluación diseñada para:

- Los administradores de proyectos en la empresa – generalmente los propietarios,
- Ejecutivos y supervisores
- Consultores externos, por ejemplo, consultores de negocio en las organizaciones de manufactureras que desean enriquecer sus 'juego de herramientas' con el método introducido aquí.

El »Self-Check Artesanía« se subdivide en diez áreas temáticas de negocio o áreas de tareas:

1. **Clientes, Productos y servicios**
2. **Personal**
3. **Formación y desarrollo**
4. **Declaración de misión y estrategia**
5. **Organización y gestión**
6. **Producción y servicios**
7. **Cooperación e innovación**
8. **Finanzas y seguridad jurídica**
9. **Entorno regional de la empresa**
10. **Los mercados internacionales y la globalización**

Cada una de los diez temas consta de cinco a siete declaraciones pensadas para caracterizar una gestión de la empresa compatible con el futuro.

El resultado de la autoevaluación demuestra los progresos que ha hecho el negocio de manufactura hacia una gestión de futuro sostenible.

<sup>1</sup> El Check de Sostenibilidad (BNC) fue desarrollado por Trifolium – Beratungsgesellschaft, una empresa de consultoría, juntos con empresas e instituciones de Bochum, Alemania. Las empresas e instituciones (Banco de GLS, Stadtwerke Bochum, Privatbrauerei Moritz Fiege, Louis-Baare-Berufskolleg, Bauen VBW und Wohnen, Hasenkamp – Sanitär – Heizung – Klima, USB Umweltservice Bochum, Nokia) habían participado en el proyecto la »Empresas de Bochum en el camino hacia una gestión más sostenible«. Más información en [www.nachhaltigkeit.de](http://www.nachhaltigkeit.de).

## 2. ¿Cómo funciona » Self-Check Crafts«?

El siguiente contorno describe cómo pueden aplicar los jefes de proyectos o consultores externos la autoevaluación. Consultores externos tienen la tarea específica adicional de facilitar y estructurar el proceso de debate en la empresa.

Mientras que las personas que realizan la evaluación deben seguir el procedimiento descrito, algunas partes pueden ser adaptadas y/o cambiadas.

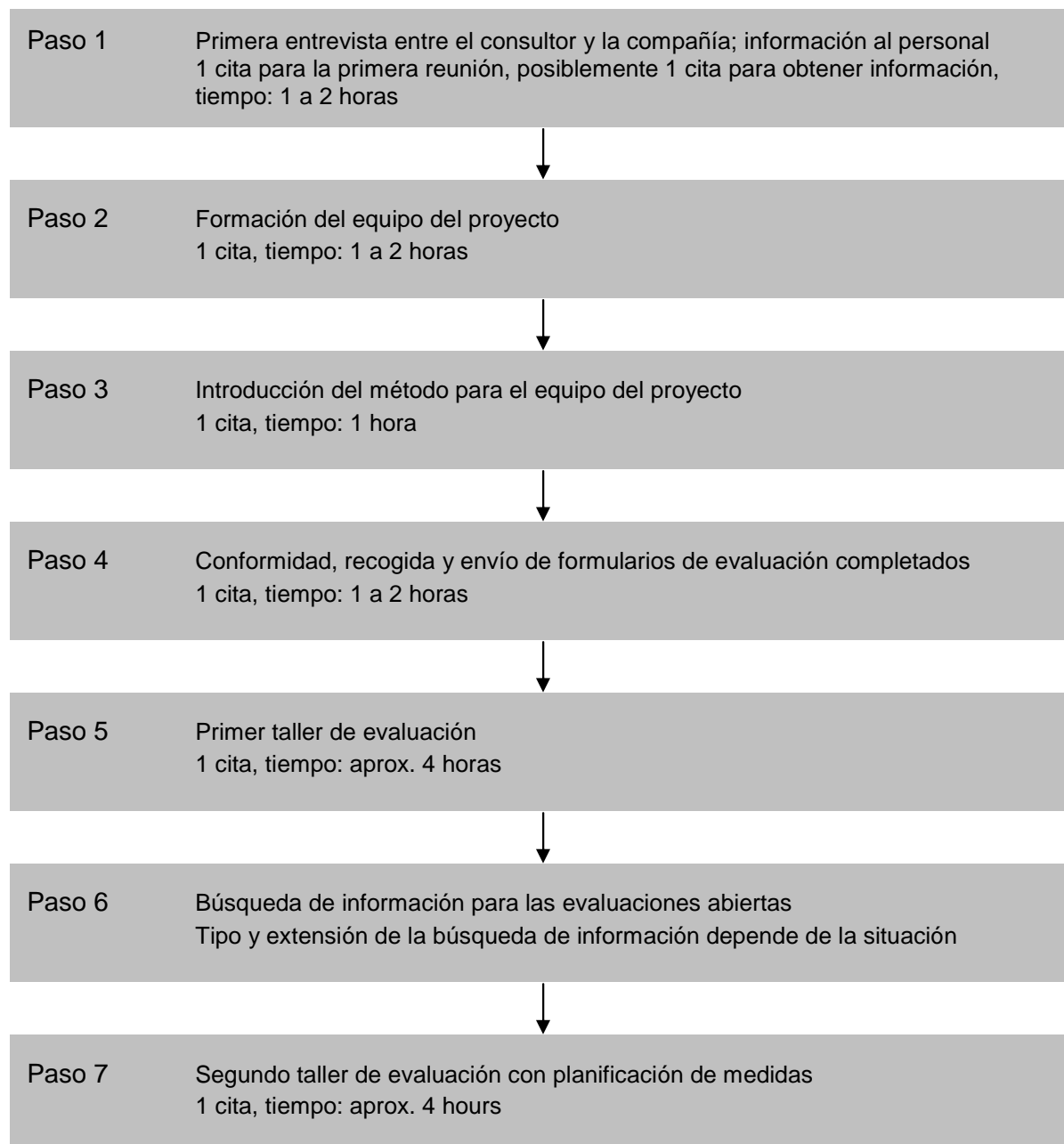
- (1) En una primera entrevista, los consultores externos y la persona responsable de la empresa discuten los contenidos y el marco de las condiciones (objetivos, el número de participantes, programación, etc.). Es conveniente informar a la gestión adecuadamente sobre el plan anteriormente a su aplicación.
- (2) Siguiente, un equipo de proyecto, con quien la autoevaluación se llevará a cabo, se ha creado. El equipo, que idealmente consta de tres a un máximo de ocho personas<sup>2</sup>, puede incluir un pequeño círculo de ejecutivos (generalmente los propietarios y encargados de departamentos o manufactureros). Los empleados pueden integrarse en el equipo si es necesario para poder tomar todas las funciones pertinentes o niveles de la compañía en consideración. En caso de la integración del nivel de trabajadores (aprendices, los alumnos, etc. de mano de obra semicualificada.) si se desea, la etapa de introducción debería tratarse con cuidado particularmente (consulte el paso 3).
- (3) Una vez que está formado, el equipo de autoevaluación se introduce en el método. Todos los participantes reciben una copia del formulario autoevaluación antes del procedimiento de explicación. Debería prestarse especial atención a esta fase de introducción a fin de que los participantes puedan llenar los formularios de evaluación por sí mismos. En caso de que el jefe del proyecto considere apropiado (por ejemplo, debido a la complejidad, la aceptación por parte de los participantes), se aconseja llevar a cabo la introducción junto con el consultor externo. Se pedirán a los participantes para evaluar las declaraciones individuales y con arreglo a su dictamen personal. En caso de que las personas carezcan de información, esto se aclarará conjuntamente con el equipo en el taller resultante (véase más abajo), este es el único método de forma óptima de descubrir deficiencias de los flujos de información. Las preguntas abiertas serán respondidas y (consulte el paso 5) se presentará una vista general del primer taller.
- (4) Las encuestas de evaluación serán recogidas de antemano el taller y enviadas a la persona en el equipo del proyecto que es responsable del proceso dentro de la empresa (a veces el consultor). ¡Los plazos y procedimientos para esto deben ser coordinadas en avance!
- (5) **Primer Taller de medio día** (acompañado de consultor externo)
  - a) Valoraciones que contienen un consenso en el equipo (por lo general los que no difieran por más de 2 a 3 » puntos«) están decididos y se define su promedio.
  - b) De las que no tienen ningún consenso en el equipo se debe discutir para encontrar una clasificación común.
  - c) Las puntuaciones medias serán establecidas (véase resultados).
  - d) (Si es necesario) serán marcadas las declaraciones/evaluaciones donde los participantes requieran más información para al final darles respuesta
  - e) Resumen primero visualizado.
- (6) Buscar información relativa a puntos abiertos (si corresponde).
- (7) **Segundo Taller de medio día** (acompañado de consultor externo)
  - a) Aclaración de las evaluaciones abiertas.
  - b) Identificación de de puntos fuertes y potenciales de mejora.

<sup>2</sup> Mientras las experiencias realizadas durante el proyecto piloto »Berufsbildung für ein Nachhaltiges Im Wirtschaften Handwerk« confirman que las evaluaciones también pueden llevarse a cabo con menos de 3 personas, se deben realizar recortes como el inicio de procesos de discusión. Por otra parte, se hicieron con mayores experiencias positivas en grupos de hasta 20 personas durante el proyecto » Bochumer Nachhaltigkeitscheck« ([www.nachhaltigkeit.de](http://www.nachhaltigkeit.de)).

- c) Deducción de las medidas concretas sobre la base de los resultados.
- d) Elaboración de medidas en un plan de acción.

(8) Opcional: Inicio del taller (módulo de cualificación) de »gestión de la sostenibilidad« para compañías del sector de manufacturas (una cita, el tiempo necesario: 2 a 4 horas □ opcional si es previo o simultáneamente con el paso 3)

Figura 1 resume el procedimiento de autoevaluación. Incluye el número de reuniones, así como un período de tiempo. Los plazos son cálculos aproximados, basados en experiencias anteriores y pueden variar en función de los requisitos y situación de la compañía.



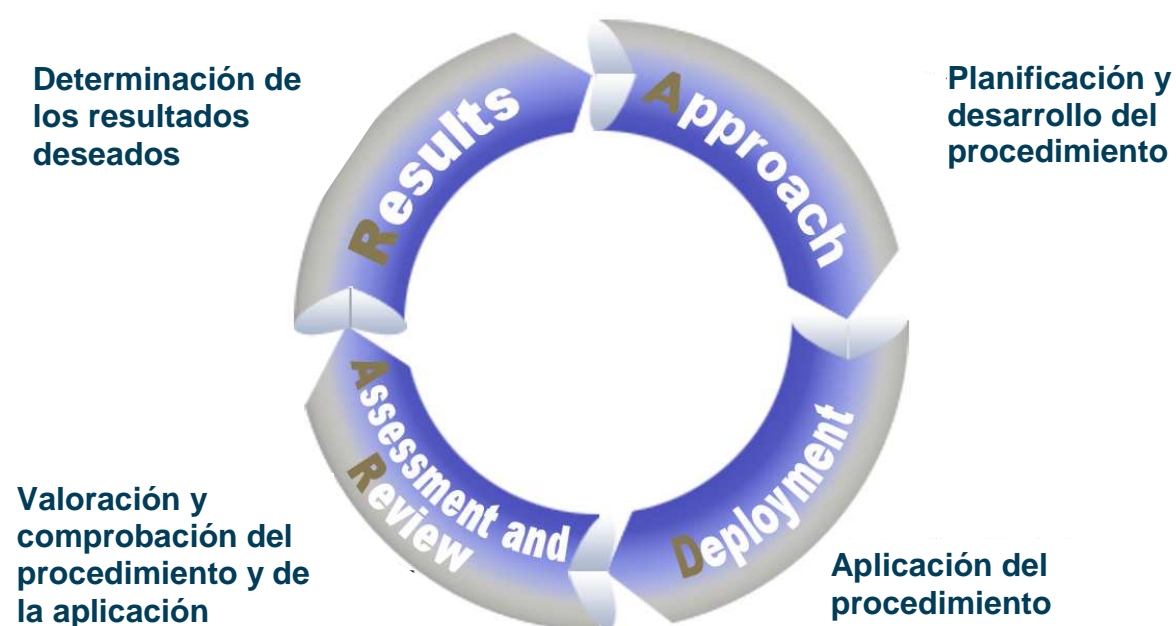
**Figura 1: Procedimiento para la autoevaluación de »gestión de sostenibilidad« con una estimación del tiempo necesario.**

### 3. Hojas de evaluación para el »Self-Check Crafts«

La autoevaluación para las empresas del sector de manufactura y la evaluación correspondiente son hojas basadas principalmente en la EFQM<sup>3</sup> Lógica RADAR del modelo de excelencia (o ciclo RADAR – ver imagen en la figura 1). Apoyado por este método, una empresa sistemáticamente puede establecer objetivos (**Results**), desarrollar un curso de acción para lograr estos objetivos (**Approach**), implementar éste plan de acción (**Deployment**) y analizar el plan de acción y su aplicación finalmente (**Assessment and Review**).

La autoevaluación para la gestión de sostenibilidad ya introducida aquí, metodológicamente pertenece a la sección de »AR« – evaluación y revisión. Analiza y evalúa la calidad y aplicación de la planificación, implementación y de revisión constante y evaluación (= control) además de evaluar si siguen los esfuerzos en consonancia con los objetivos pretendidos lograr y si el progreso es apropiado.

Esta forma de autoevaluación generalmente resulta en una lista de los puntos fuertes y potenciales de mejora (a menudo también llamado »debilidades« ya que retratan lo contrario de puntos fuertes; »potencial mejora« sin embargo, resulta claro que esto no es la búsqueda de errores, sino de reconocimientos de puntos de partida a desarrollar). Estas listas muestran en las áreas que una organización tiene espacio para mejora, donde se deben llevar a cabo medidas de apoyo o cambios. Tales medidas pueden pertenecer a la zona de posibilidades. Sin embargo, también es posible que los objetivos en el área de resultados ya no sean pertinentes y por lo tanto se deberán cambiar en el área de resultados. El ciclo continúa ya sea mediante el desarrollo de un plan de acción para alcanzar objetivos nuevos o mejorados existentes o por un cambio de objetivos por lo que nuevos procedimientos han de ser planeados. Al hacerlo, es tarea del equipo de autoevaluación establecer la dirección principal, mientras la planificación detallada de los cambios del objetivo o el desarrollo de planes de acción es la responsabilidad de las personas nombradas para hacerlo dentro de la empresa.



La figura 2: EFQM Ciclo de RADAR

<sup>3</sup> EFQM significa Fundación Europea para la gestión de calidad. La EFQM, una organización sin fines de lucro fundada por 14 grandes empresas europeas en 1988, que alienta la propagación y aplicación de sistemas de gestión de calidad basados en el modelo EFQM. Este modelo trabajo empresarial se divide en cinco criterios de acción y cuatro de resultado, que continuamente se analizan y son optimizados con la ayuda del Ciclo de RADAR. El modelo también es la base para la concesión del Premio Europeo a la calidad y el Premio de Ludwig Erhard.





en tres. Este promedio final se introduce en el promedio total de campo (véase la figura 3).

Las siguientes cuestiones y directrices sirven de orientación para sopesar y asegurarse de que las evaluaciones describen la verdadera situación tan realista como posible.

- ¿Se está planificando bien, es decir está bien fundada y se basa en procesos definidos y orientados hacia los grupos de interés (por ejemplo, los clientes o empleados)?
- ¿Está su planificación integrada? En otras palabras: ¿Apoyan su política y estrategia de empresa y están sabiamente vinculadas a la planificación en otras áreas?

Si sólo es posible una referencia única o posibilidad buena e integrada en la planificación, ejecución sistemática y evaluación regular y consiguiente, en este caso una puntuación de 0 o 1 será apropiada. La argumentación en algunas ocasiones representa una calificación de entre 2 y 3, mientras se evalúa la evidencia que es más detallada será evaluada con 4, 5 o 6. Las puntuaciones 7 y 8 representan una prueba clara de la forma de apoyo a la documentación y comprobaciones detalladas o completas evaluando con 9 o 10.

Aplicación:

- ¿Está la planificación implementada en todos los ámbitos de la empresa, por ejemplo, en venta, marketing, los recursos humanos, etc..?
- ¿Ha sido implementado sistemáticamente la planificación? (Aquí es especialmente importante que el proceso de aplicación se ejecute conforme al plan original mediante la misma estructura y métodos).

Una vez más se utiliza el mismo esquema de evaluación: 0 y 1 no correlaciona o pocos indicios de una aplicación sistemática, 2 y 3 significa que hay algunas pruebas, 4, 5 y 6 significa algunas pruebas detalladas, 7 y 8 muestra claras pruebas, mientras que 9 y 10 es compatible con pruebas fundamentadas.

Revisión y seguimiento:

- ¿Es medida y evaluada la eficacia de planificación y ejecución periódicamente?
- ¿Aprenden las partes a partir de los resultados de evaluación, por ejemplo, son las buenas prácticas y potenciales de mejora identificados en consecuencia?
- ¿Se utilizan los resultados de evaluación y revisión para una mejora de las actividades, por ejemplo, han sido analizadas las ideas derivadas de las evaluaciones y de las lecciones aprendidas y hacen que sirvan para planificar e implementar medidas de mejora?

Para juzgar si la medición, revisión y mejoras posteriores han tenido lugar en la forma indicada, se volverá a usar el esquema conocido de evaluación: 0 y 1 para ninguna prueba singular de medición, aprendizaje y mejora, 2 y 3 para algunas pruebas, 4, 5 y 6 para la sustanciación, 7 y 8 claros hechos, 9 y 10 para hechos detallados.

Las personas que la realizan deberían recordar que los resultados numéricos están diseñados para contribuir a un análisis de la condición actual de la empresa y para exponer las tendencias y la evolución. Las estadísticas exactas hasta uno o más puntos decimales son innecesarias. Las cifras están diseñadas para que los participantes revisen colectivamente las razones para el estado actual de la empresa (o de un área determinada o proceso), y cómo puede alcanzar su objetivo buscado en lugar del cálculo de datos exactos. Para apoyar este proceso de discusión y motivar figuras con instrucciones específicas, la matriz de evaluación no sólo consiste en evaluaciones numéricas sino también de los campos de texto.

Hay un campo de texto para cada tema y el área de actividad en la empresa en una hoja aparte de la evaluación (véase la figura 4.). Introduciendo los datos correspondientes, la evaluación puede ser completada con ejemplos y explicaciones. Permitan que estos detalles evaluaciones específicas sean completados en una fecha posterior, ya que es muy importante rellenar este formulario completamente. Por favor marque todos los campos de texto en la hoja de explicaciones designada, es decir, haciendo un comentario para este efecto aunque no existan pruebas disponibles.

La evaluación final (evaluación de consenso) debería llevarse a cabo por todo el equipo a fin de garantizar que todos los participantes pueden identificarse con la evaluación y consecuencias



resultantes.

<b>Formulario de evaluación de la sección 1) Clientes, Productos y Servicios (cont.)</b>
<b>¡Por favor, argumente su evaluación de las declaraciones (escriba lo que ya está realizando al respecto)!</b>
1.1 Nuestra compañía conoce las necesidades de sus clientes, tan bien como su satisfacción con nuestros productos y servicios - también referente a sus aspectos de sostenibilidad (ej. producción favorable al medio ambiente, alimentos biológicos, comercio justo, productos y servicios ahorrativos de energía y recursos)
1.2 Consideramos los requisitos de nuestros clientes cuando desarrollamos nuevos productos.
1.3 Informamos a nuestros clientes regularmente sobre nuestros productos y/o servicios, así como les proveemos de información sobre su sostenibilidad (ej. ingredientes, impacto mediomambiental, comercio justo, etc.).
1.4 Nos aseguramos continuamente de que nuestros productos/servicios sean bien conocidos.
1.5 Tenemos un concepto de comercialización que incluye todos nuestros productos y servicios.
1.6 La calidad de nuestros productos/servicios es muy alta, también en referencia a aspectos sociales y ecológicos (ej. materias primas, diseño, producción, durabilidad).
1.7 Somos conscientes de la significación y de los beneficios de marcas/etiquetas de calidad reconocidas y hacemos uso de ellas igualmente para nuestros productos/servicios.

**Figura 4: Extracto del formulario de evaluación (página para fundamentar explicaciones)**

#### 4. Resumen de análisis y puntuaciones promedio

Después del primer taller de evaluación, las evaluaciones individuales son analizadas por consultores externos o por miembros del equipo del proyecto.

El análisis tiene lugar en un proceso de varios niveles:

1. Formar la media de puntuación para cada uno de los tres puntos de vista de evaluación por área temática (véase el formulario de evaluación).
2. Formar un promedio general por área temática. Los valores de la planificación, ejecución y evaluación ocupan partes iguales cuando fluyen hacia la puntuación total (véase el formulario de evaluación).
3. Promedio de cuatro zonas de acceso de cada tema a puntuar en los gráficos de radar (opcional).

Como resultado de sus análisis y evaluación, los participantes obtienen cuatro diagramas de radar diferentes. Estas imágenes resumen la posición actual de la empresa en la lucha por un método de gestión sostenible en las áreas:

1. creación de planes y cursos de acción,
2. aplicación de estos planes y cursos de acción,

3. evaluación, revisión y, en su caso, mejora de los planes, procesos y su aplicación y
4. la calificación general promedio de las tres secciones antes mencionadas.

La figura 5 muestra un ejemplo del gráfico de radar o tela de araña. A pesar de que aquí se utilizan valores específicos, se indican especialmente que las autoevaluaciones sirven para proporcionar una visión estructurada de un funcionamiento interno de la empresa particularmente (»para evaluar a una misma«) y no servir como herramienta para comparar el rendimiento de una compañía con la evaluación resultados de la otra. Además, no hay intención para obtener cualquier forma de »media industrial« o para crear un estándar en el estado de la tecnología. La autoevaluación no es un proceso de evaluación comparativa que se basa en resultados/indicadores comparables.

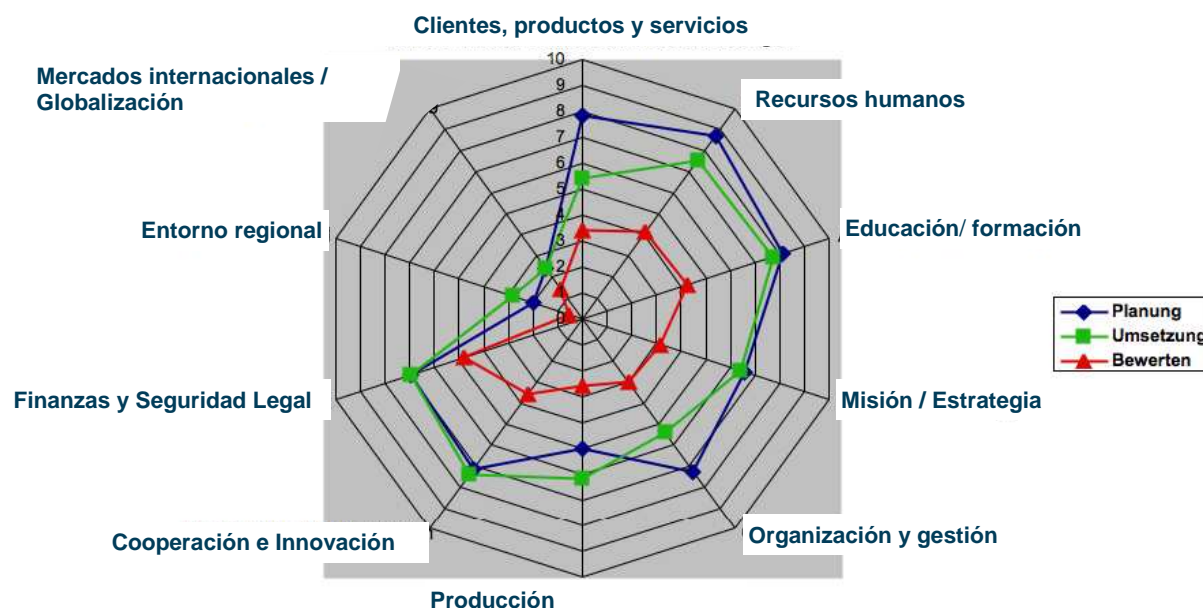


Figura 5: Ejemplo de análisis de por »Gráfico de Radar«

## 5. Establecer un perfil: fortalezas y potenciales

Durante el segunda taller los participantes identifican fortalezas y áreas potenciales para mejora de la empresa y, a continuación, determinan las áreas claves para la acción. Basado en los cuatro gráficos de radar, temas seleccionados y estructurados de acuerdo con prioridad y relevancia (como alternativa, las formas de evaluación se pueden utilizar como base).

Un proceso de siete pasos sirve para perfilar un plan de acción:

1. Áreas con valores inferiores a » 5 puntos « o el 50 % o con calificaciones que son inferiores al promedio específico están marcados en el gráfico de radar. Esto se realiza por los cuatro diagramas.
2. Se consulta el cuestionario a fin de identificar las instrucciones individuales que estaban marcadas como »buena« o »pobres«.
3. Estas declaraciones (consulte el paso 2) y la categoría de evaluación correspondiente evalúa negativamente (por ejemplo, la comunicación interna: buena en la planificación; menos buena en la aplicación y revisión) se escriben sobre las tarjetas y posteriormente se ponen en los gráficos. El mismo procedimiento se lleva a cabo para declaraciones con puntuación positiva. Asegúrese de utilizar colores diferentes de tarjetas (por ejemplo, tarjetas rojas para áreas con potencial para el mejoramiento, tarjetas verdes para fortalezas – véase la figura 6).



Potencial	Problema	Medida	Programación	Presupuesto	Responsabilidad	Control
nombre de potencial (¿De qué potencial para el mejoramiento estamos hablando?)	Descripción del problema	una o varias medidas de la discusión de grupo	calendario / fecha límite / hitos	el personal de los gastos y los costes de material / que inversiones son necesarias para lograr soluciones	nombre de persona responsable o departamento	nombre de la persona responsable

**La tabla 1: Plantilla para un plan de acción**

Una tabla como se muestra arriba puede establecerse por todos los participantes juntos o en pequeños grupos de dos a tres personas. En este caso, el plan de acción, basado en los puntos de referencia y la articulación e identificación de estos, son compilados por cada grupo y, a continuación, se presentan frente a todo el grupo, que decide sobre un plan de acción final. Con este método, se prevé que se identifican como importantes y prioritarias las medidas para esas áreas potenciales por el equipo. Es fundamental para todos los miembros del equipo llegar a un consenso sobre las medidas que pueden considerarse como prioritarias.

Para hacer transparente el proceso de la planificación para todo el equipo, se recomienda utilizar tarjetas y moderación en un tablón.

## 7. Comunicar el proceso y los resultados dentro de la empresa

Es condición previa para la implementación exitosa de planes de acción en una empresa que todas las personas involucradas »convengan« con el plan en interés de la empresa, que hace necesario para todo el personal el ser informado del proceso tan pronto como sea posible. Los empleados necesitan una explicación para comprender el proceso de necesidad y beneficios, los de cada individuo incluidos. Igualmente se aplica a resultados de la evaluación, especialmente el posterior plan de acción. Por lo tanto, es parte de responsabilidad del equipo del proyecto para desarrollar medios de comunicación adecuados y para aplicarlos misma. Un breve anuncio en una Boletín de noticias de empresa o por correo electrónico probablemente no sea suficiente, especialmente en el caso de cambios más profundos. La paleta de medidas de comunicación puede variar de reuniones de personal, incluyendo sesiones de preguntas y respuestas a talleres y la formación de programas para el personal afectado. Los medios y métodos de comunicación siempre deben ser analizados y decididos según especificaciones de la compañía.

## 8. Aplicación de medidas, medición continua, evaluación y revisión

La aplicación de medidas ahora está en manos de las partes determinadas responsables durante el proceso<sup>4</sup> y variará en función de la empresa y el plan de acción. Por esta razón, nos abstenemos de dar asesoramiento correspondiente o instrucciones en este manual.

Sea cual fuere el método, es crucial que se introduzca un nuevo ciclo de medición, la revisión y el seguimiento tras la realización de un período convenido (por ejemplo, un año) para supervisar el desarrollo en general y específicamente de las áreas identificadas para el potencial de mejora. De esta forma, puede ser la herramienta de autoevaluación una valiosa contribución a un proceso de mejora sistemática y continua dentro de una empresa.

## 9. Variantes básicas

### Implementación en forma de un proceso de grupo

Como prueba durante la BfNW del proyecto piloto-crafts, puede llevarse esta herramienta de autoevaluación en un proceso de grupo. En este caso, las reuniones entre un número de empresas

<sup>4</sup> Por supuesto, la compañía de puede pedir apoyo externo si desean o si es necesario.

se celebran con el fin de intercambiar experiencias, además de las medidas internas-empresa y talleres. Durante esas reuniones, se intercambiarán experiencias en común en el proceso con el fin de establecer el statu quo (evaluación, puntos fuertes o capacidad medidas de mejora) y requisitos específicos de la acción y la formación que puede tratarse en talleres de cualificación.

### **Implementación en forma de exámenes de la compañía/ proceso de desarrollo organizativo**

Fuera del proyecto piloto de BfNW-Crafts, el instrumento de autoevaluación con frecuencia llevado a cabo fue el de exámenes de la única compañía o más bien como proceso de desarrollo de la organización. La concentración en los procesos operativos internos de empresas en este manual de instrucciones contempla este estándar.



## 10. Referencias

**Baedeker, Carolin; Rohn, Holger (2006):**

Instrumente für nachhaltiges Wirtschaften, en: Tiemeyer, Ernst; Wilbers, Karl (HG.): Berufliche Bildung für nachhaltiges Wirtschaften. Konzepte - planes de estudios - Methoden- S. Beispiele, Bielefeld, w. Bertelsmann Verlag, 223-230.

**Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ) (HG.) (1999):**

Kennzahlen für erfolgreiches Administración von Organisationen. Umsetzung von EFQM excelencia - Qualität messbar haga, Berlín, Viena, Zurich, Beuth.

**Manstein, Christopher Rohn, Holger Strigl, Alfred; Brenzel, Sylvia; Schmid, Bettina; Scharf, Manuela; Palla, Astrid (2006):**

FABRIKregio.Weiterentwicklung, Erprobung und Verbreitung von Modellen zur Selbstbewertung betrieblicher Nachhaltigkeitspotenziale unter besonderer Berücksichtigung regionaler Erfolgsfaktoren, Wien, Bundesministerium für Verkehr, und de innovación Technologie.

**Merten, Thomas (HG). (2004):**

Bochumer Nachhaltigkeitscheck 2004, Bochum, ubb kommunikation.

**Radtke, Philipp; Wilmes, Dirk (2002):**

Premio calidad europea. Praktische Tipps zur Anwendung des EFQM-Modells, 3. Auflage, München, Hanser.

**Rohn, Holger; Engelmann, Tobias (2004):**

Nachhaltige Unternehmensentwicklung -ein neues Geschäftsfeld für Berater?, en: Freimann, Jürgen (HG.): Akteure einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung, München und Mering, Rainer Hampp Verlag, S. 125-146.

**Sostenible Grupo de excelencia; Deutsche Bundesstiftung Umwelt (HG.) (2006):**

Excelencia sostenible. Exzellent führen - nachhaltig handeln, 26, Nuremberg, Osnabrück.

Para obtener más información acerca herramientas de autoevaluación pueden encontrarse en:

[www.EFQM.de](http://www.EFQM.de)  
[www.Trifolium.org](http://www.Trifolium.org) / [www.nachhaltigkeit.de](http://www.nachhaltigkeit.de)

Acerca del proyecto Euro-Crafts:

[www.gesma.es](http://www.gesma.es)

[www.eurocrafts.eu](http://www.eurocrafts.eu)