

7.1. INTRODUCCIÓN

En Diciembre del 2000 fueron editadas por AENOR las normas UNE-EN ISO 9000, 9001 y 9004, conocidas como normas de la serie ISO 9000 del año 2000 que anulan y sustituyen a las anteriores normas 8402, 9001, 9002, 9003 y 9004-1 de los años 1994 y 1995. Estas nuevas normas son la versión oficial, en español, de las Normas Internacionales ISO 9000:2000, ISO 9001:2000 e ISO 9004:2000.

La Norma ISO 9000 – Sistemas de gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario – “describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad”.

En su apartado “02. Principios de gestión de la calidad” enuncia que “la gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión”. “Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño”.

Se han recogido estos principios junto con los conceptos fundamentales de la excelencia en las tablas siguientes (figuras 7.1 y 7.2) para así poder comparar unos y otros.

Más adelante en el apartado “2.11. Sistemas de gestión de la calidad y otros sistemas de gestión” de esta norma se enuncia “El sistema de gestión de la calidad es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de las “salidas” (resultados), en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según

corresponda. Los objetivos de la calidad complementan otros objetivos de la organización tales como aquellos relacionados con el crecimiento, recursos financieros, rentabilidad, el medio ambiente y la seguridad y salud ocupacional”.

Y asimismo en el apartado “2.12. Relación entre los sistemas de gestión de la calidad y los modelos de excelencia” – “La diferencia entre los enfoque de los sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000 y los modelos de excelencia radica en su campo de aplicación. La familia de Normas ISO 9000 proporciona requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y orientación para la mejora del desempeño; la evaluación de los sistemas de gestión de la calidad determina el cumplimiento de dichos requisitos. Los modelos de excelencia contienen criterios que permiten la evaluación comparativa del desempeño de la organización y que son aplicables a todas las actividades y partes interesadas de la misma. Los criterios de evaluación en los modelos de excelencia proporcionan la base para que una organización pueda comparar su desempeño con el de otras organizaciones”.

La Norma ISO 9001 establece en su apartado “0.3 Relación con la Norma ISO 9004” que:

“La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que puedan utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para dar cumplimiento a los requisitos del cliente.”.

“La Norma ISO 9004 proporciona orientación sobre un rango más amplio de objetivos de un sistema de gestión de la calidad que la

Norma ISO 9001, especialmente para la mejora continua del desempeño y de la eficiencia globales de la organización, así como de su eficacia.

La Norma ISO 9004 se recomienda como una guía para aquellas organizaciones cuya alta dirección desee ir más allá de los requisitos de la Norma ISO 9001, persiguiendo la mejora continua del desempeño. Sin embargo, no tiene la intención de que sea utilizada con fines contractuales o de certificación”.

El Modelo EFQM de Excelencia 1999 fue editado en abril de este año por la European Foundation for Quality Management y sustituyó a las versiones anteriores que databan de 1996 a excepción del modelo para PYME que ha sido reeditado en el 2001 y también en el 2003. En su apartado 2. Conceptos fundamentales de la Excelencia enuncia que “El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no-prescriptivo que reconoce que la excelencia de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques. Dentro de este marco general no-prescriptivo, existen ciertos conceptos fundamentales, que constituyen la base del Modelo, y que se trataron en un capítulo anterior un poco más adelante”.

La relación de estos conceptos no obedece a ningún orden en particular ni trata de ser exhaustiva. Los conceptos cambiarán a medida que se desarrollan y mejoran las organizaciones excelentes. Existe un claro paralelismo y sintonía entre estos conceptos fundamentales de la excelencia y los principios de gestión de la calidad de las normas ISO 9000 como puede observarse en las tablas. La “Orientación hacia los resultados” y la “Responsabilidad Social” son, principalmente, los elementos más específicos del Modelo EFQM debido a la diferencia de campos de aplicación existente entre

CAPÍTULO 7

El Modelo EFQM y la normas ISO 9000

ambos, como se ve que la propia norma ISO 9000 establece en su apartado 2.12.

CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA
ORIENTACIÓN HACIA RESULTADOS: La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización (las personas que trabajan en ella, los clientes, proveedores y la sociedad en general, así como todos los que tienen intereses económicos en la organización).
ORIENTACIÓN AL CLIENTE: El cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio, así como de su fidelidad. El mejor modo de optimizar la fidelidad y retención del cliente y el incremento de la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades de los clientes actuales y potenciales.
LIDERAZGO Y CONSTANCIA EN LOS OBJETIVOS: El comportamiento de los líderes de una organización suscita en ella claridad y unidad en los objetivos, así como un entorno que permite a la organización y las personas que la integran alcanzar la excelencia.
GESTIÓN POR PROCESOS Y HECHOS: Las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos los grupos de interés.
DESARROLLO E IMPLICACIÓN DE LAS PERSONAS: El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor cuando existen valores compartidos y una cultura de confianza y asunción de responsabilidades que fomentan la implicación de todos.
APRENDIZAJE, INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUOS: Las organizaciones alcanzan su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos.
DESARROLLO DE ALIANZAS: La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece con sus aliados unas relaciones mutuamente beneficiosas basadas de la confianza, en compartir el conocimiento y en la integración.
RESPONSABILIDAD SOCIAL: El mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran es adoptar un enfoque ético, superando las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto.

Figura 7-1. (Conceptos fundamentales de la excelencia)

PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD
ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIÓN: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
ENFOQUE AL CLIENTE: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
LIDERAZGO: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
ENFOQUE BASADO EN PROCESOS: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
MEJORA CONTINUA: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Figura 7-2 (Principios de gestión de calidad)

Es cierto que una gran mayoría de autores y profesionales expertos en la Gestión de la Calidad aconsejan a las organizaciones que acaban de incorporarse al mundo de la Calidad, la necesidad de pasar por una etapa de aseguramiento, en la que el fin que se persigue es la implantación de un sistema de calidad, para lo cual la serie de

normas ISO 9000 es una herramienta muy útil. Además, no cabe duda, de que dichas normas suponen un punto de partida clave para la implantación de una cultura de calidad, dirigida hacia la mejora continua a través de la Autoevaluación, base de los modelos de Calidad Total.

No obstante, también es cierto que muchas de las empresas que deciden implantar un sistema de calidad bajo las normas de la familia ISO 9000, suelen darle más importancia a la certificación del sistema que a la implantación del mismo, interesándole más la imagen externa de la organización que otro tipo de rendimientos internos que el sistema le pueda ayudar a conseguir.

Normalmente el paso siguiente que se plantean dichas organizaciones, suele ser acometer un proyecto de empresa dentro de la denominada cultura de Calidad Total, sometiendo a toda la organización a un profundo proceso de autoevaluación y utilizando para ello, como guía, algún modelo concreto, como puede ser el modelo EFQM. Además de todo lo anterior se ha de tener en cuenta que, en la mayoría de las ocasiones, todo ese proceso se desarrolla, de manera acelerada, en un corto periodo de tiempo, ante lo cual se pueden plantear las siguientes preguntas:

¿Por qué muchas de dichas empresas, aún con una corta vida para su sistema de calidad, sin haber asimilado aún los elementos clave de la gestión de la organización y que han tenido la posibilidad de descubrirlos durante la implantación del sistema, deciden lanzarse a aplicar el Modelo EFQM?

Para poder responder a ésta y a otras muchas preguntas, sería interesante analizar cuáles son realmente los motivos por los que las

empresas deciden implantar la correspondiente ISO 9000. Asimismo, sería conveniente analizar porqué la Calidad ha pasado a ser, en la actualidad, una de las claves de la estrategia empresarial tanto a escala local, como internacional y global. Una vez analizados dichos motivos y, por tanto, analizado el entorno continuamente cambiante y altamente competitivo en el que las organizaciones se encuentran inmersas, sería aconsejable plantearse otras cuestiones relacionadas, como son las que aparecen a continuación:

- ❖ ¿Son las empresas realmente conscientes de los beneficios que les reporta la implantación de un sistema de calidad eficiente en la organización?
- ❖ En caso de que una empresa, aún habiendo certificado su sistema de calidad, no sepa valorar positivamente lo que ha significado para la organización desde el punto de vista interno, ¿quiénes son los responsables últimos?
- ❖ ¿Por qué hay empresas que dicen trabajar en Calidad Total cuando ni si quiera tienen implantado un sistema de calidad simple y sencillo en su organización?
- ❖ ¿Cuál es la meta que desean alcanzar aquellas organizaciones que dicen trabajar por la Calidad?

Esta última es una pregunta clave cuya respuesta ayuda a la organización a desarrollar su plan de empresa, definir su estrategia, y concretar las políticas y programas que desarrollarán cada una de las áreas funcionales de la organización.

En realidad, la meta que se quiere alcanzar hoy en día, con cualquiera de los modelos de Calidad existentes (normas ISO 9000,

modelos de autoevaluación como el EFQM), es la misma: alcanzar la satisfacción de todos los clientes, en el sentido más amplio de la palabra (clientes internos y externos e, incluso, la sociedad en su conjunto) y, al mismo tiempo, generar un rendimiento que permita a la organización seguir funcionando. Por tanto, lo que importa y se va a comprobar, es que las normas de la serie ISO 9000:2000 y el modelo EFQM, tienden a aproximarse entre sí.

7.2. SIMILITUDES Y DIFERENCIAS

En cuanto a los criterios en los que se estructura el modelo EFQM, éstos guardan una estrecha relación con los resultados obtenidos por la empresa y abarcan a todos los mecanismos aplicables a las actuaciones, procesos y equipos de trabajo. Los procedimientos de evaluación se centran en los medios y mecanismos empleados para la integración de todos los aspectos del sistema de calidad de la empresa, así como a las mejoras obtenidas por la misma, en cuanto a la calidad se refiere.

Centrando el tema a partir de ahora en ese destino al que se dirigen, tanto las normas de la serie ISO 9000, como el modelo EFQM, en primer lugar, hemos de destacar lo siguiente:

Al comparar la norma ISO 9001:2000 con el nuevo modelo propuesto por la EFQM, se observa que en ambos está latente la importancia de la filosofía de la mejora continua, siendo la base que soporta los pilares sobre los que se apoya cualquier tipo de organización de este tiempo.

En cuanto a la norma ISO 9001:2000, la aplicación de la mejora continua aparece incluso reflejada en la figura representativa de la norma a través del ciclo o rueda PDCA (ver figura 3.1), ideada por

Deming y también conocida como ciclo Shewhart, en honor al trabajo que desarrolló este otro autor y a sus aportaciones con relación al Control de la Calidad.

Por lo que respecta al modelo EFQM, no hay que olvidar que el objetivo principal de analizar cada uno de los nueve criterios del modelo, no es otro que detectar los Puntos Débiles y Puntos Fuertes de la organización, con el fin último de mejorar, fundamentalmente, los primeros y de beneficiarse al máximo de los segundos.

El EFQM reconoce la importancia de la mejora continua, factor clave de toda organización que se dirige hacia la Excelencia, a través de un continuo proceso de innovación y aprendizaje en el seno de la organización (ver figuras del capítulo 4).

Si nos adentramos en un mayor nivel de detalle, el modelo EFQM propone las principales áreas en las que se ha de profundizar, a través de la lógica o la metodología REDER (tratada también en el capítulo 4).

Como resumen de algunas ideas reflejadas a través del modelo EFQM, entre los fundamentos del mismo se destacan los siguientes puntos: el enfoque a los clientes, la orientación hacia los resultados, la mejora y el aprendizaje continuo dentro de la organización. Para ello son factores clave la gestión del conocimiento y el establecimiento de relaciones de colaboración y alianzas (con clientes, proveedores, empresas que trabajan en el mismo sector o en sectores diferentes, así como con los representantes de toda la sociedad).

Por otro lado, a través del modelo se tratará de mejorar los rendimientos de la organización y, en concreto, se tratará de aumentar los resultados económicos de la organización, ya que la

autoevaluación permitirá, entre otras cosas, la posibilidad de alcanzar una reducción de los costes, que mejorará la eficiencia económica.

Por tanto, el modelo EFQM se presenta no sólo desde un punto de vista estratégico, sino también como una herramienta operativa muy útil, en el desarrollo de las actividades empresariales y como medio para conseguir la excelencia en los negocios.

A continuación se trata de establecer un paralelismo entre algunos de los aspectos que en ella se destacan y algunos puntos de la norma ISO 9001: 2000. Por ello, además del citado enfoque hacia la mejora continua que se encuentra latente en ambos modelos, se resaltan las siguientes **convergencias** entre los dos:

- ❖ Ambos modelos de Calidad han sido revisados para que puedan llevarse a la práctica en cualquier tipo de organización y en cualquier sector. Con relación a ello, las normas ISO 9000 tratan de conseguir superar los problemas con los que se encontraban a la hora de abordar la implantación del sistema, generalmente, tanto las pequeñas y medianas empresas, como las empresas del sector servicios. En cuanto al nuevo modelo EFQM, existen ciertas diferencias en el uso que se hace del mismo, dependiendo de que se trate de pequeñas y medianas empresas, de grandes compañías o de empresas del sector público. De hecho existen, distintas modalidades del Premio Europeo a la Calidad en función de ese criterio.

- ❖ La aplicación de la mejora continua en cualquiera de los modelos se apoya, fundamentalmente, en las Mediciones así como en el Análisis de los resultados de éstas. No se puede olvidar que sólo tiene cabida la mejora cuando se definen unos

parámetros o indicadores que, además de permitir conocer, a la organización, cuál es el punto o situación de partida, les ayudan a planificar y definir los objetivos que se quieren alcanzar. En este sentido, en la norma ISO 9001:2000 se incorpora un apartado específico "Mediciones, Análisis y Mejora" (apartado 8 de la norma,) en el que se dice que "la organización determinará y establecerá los procedimientos para la mejora del sistema de calidad" y que "la satisfacción de los clientes se empleará como primera medida de las salidas o outputs del sistema, para lo que las auditorías internas serán la principal herramienta de evaluación del sistema de mejora continua implantado". Por otro lado, anteriormente ya se ha expuesto, a través de la lógica RADAR, que el Modelo EFQM está orientado a los resultados y, por tratarse además de un modelo de Autoevaluación, exige mediciones continuas para determinar los puntos débiles y las fortalezas de la organización, así como las propuestas de mejora. No se puede olvidar tampoco que cuatro de los nueve criterios son agrupados entre los criterios Resultados, entre los que se analizan por separado: la Satisfacción de los Clientes (criterio 6), los Resultados para el Personal (criterio 7), los Resultados para la sociedad en su conjunto (criterio 8) y, por último, el Rendimiento Final para la organización (criterio 9). Así pues, con relación a este punto, también se establece un paralelismo entre el proceso de auditoría interna que se ha de desarrollar en aquellas organizaciones que deciden implantar su sistema de calidad, siguiendo las normas de la familia ISO 9000, y el proceso de autoevaluación que llevan a cabo las organizaciones que aplican el modelo EFQM. Además la auditoría externa a la que se someten las primeras, es comparable al proceso de

evaluación, por parte de evaluadores expertos externos, de las segundas. Y como colofón, la consecución de la certificación, o reconocimiento frente a terceros de que el sistema de calidad se ha implantado bien; en resumidas cuentas viene a ser equivalente al reconocimiento que se hace a aquellas empresas galardonadas con el premio Europeo a la Calidad, o con cualquier premio a la Calidad de edición nacional o regional, así como el reconocimiento de aquéllas otras que, aún no habiendo sido premiadas, han decidido presentarse al mismo.

- ❖ Centrándonos en cómo se consiguen los Resultados planificados a través de los Agentes (si empleamos la nomenclatura del modelo EFQM), resaltando que en la lógica RADAR la primera "A" hace referencia al Enfoque que se sigue y, por ello, es necesaria y fundamental la labor de Planificación que ha de desarrollar la Dirección en todas las áreas de la organización y, particularmente, en relación a la Calidad. De hecho, en el nuevo modelo y entre los criterios Agentes, se destacan, tanto el criterio 1 "Liderazgo", como el 2 "Política y Estrategia". Con respecto al "Liderazgo" es importante señalar que a través de él se analiza la forma en que todo el equipo de dirección se implica, directamente, en el proceso de desarrollo y mejora permanente que conduce a la organización hacia la Excelencia, por lo que es importante que, desde la cabeza de la organización, "se predique con el ejemplo". Para ello, a través del criterio "Política y Estrategia", la dirección de la organización tratará de concretar su misión, visión y valores mediante una estrategia clara y perfectamente definida. Esta servirá de punto de partida para la determinación de los diferentes planes y

programas concretos, que se establecerán por los responsables de cada una de las áreas de la organización. En el mismo sentido se pronuncia también en la ISO 9001: 2000, en concreto, en el apartado 5 "Responsabilidad de la Dirección", se recoge como requisito la necesidad de definir tanto las políticas, como las metas y los objetivos planteados en el seno de la organización, y más concretamente en relación a la Calidad.

- ❖ Para el desarrollo y despliegue del enfoque propuesto en el modelo EFQM, son factores cruciales los miembros que conforman la organización, así como también los colaboradores y todos los recursos necesarios para el desarrollo de todas las actividades que se llevan a cabo en la organización. Por ello, en el modelo EFQM y en el grupo de los criterios Agentes, se incluye como criterios 3 y 4, al "Personal" y "Alianzas (o asociaciones) y Recursos", respectivamente. En la misma medida, en la ISO 9001:2000 el apartado 6 está completamente dedicado a la "Gestión de los Recursos", considerándose como uno de los factores clave el personal de la organización, o recursos humanos, y el establecimiento de estrechas relaciones y sistemas de comunicación eficientes, tanto con los proveedores, como con los clientes de la organización, incluidos ambos en un nuevo concepto del sistema empresa, en el que el primer eslabón de la cadena de producción es, sin duda, el proveedor externo y el último el cliente final.

- ❖ En relación a los procesos que se desarrollan en la organización, tanto en el modelo EFQM como en la norma ISO 9001:2000, son tratados en un apartado específico y de manera muy detallada. En cuanto al modelo EFQM a través del criterio

Agente número 5, denominado "Procesos", se analiza, de una parte, cómo la organización diseña sus procesos, lo que incluye desde la definición de los responsables de cada proceso y las personas que intervienen en su desarrollo, hasta la determinación de unos indicadores que sirvan para medir los resultados obtenidos de su realización. En este sentido, en el modelo EFQM, aunque no se habla de procedimientos escritos como en las normas ISO 9000, toda esa información habrá de estar recogida en algún documento, para mejorar así su organización y gestión; de otra parte, en el modelo EFQM se valora y analiza cómo se planifican y desarrollan las acciones encaminadas a la mejora de dichos procesos. Además, y centrándonos más concretamente en aquéllos directamente asociados a la producción de bienes y servicios, se hace hincapié en el proceso relacionado con la determinación de las necesidades de los clientes y en cómo son traducidas dichas necesidades en los bienes y servicios que, finalmente, ofrece la organización. Por último, se analiza también cómo se desarrolla la distribución y el servicio post-venta, y cómo se organizan las relaciones con los clientes y son tratadas sus quejas y sugerencias, con el objetivo de mejorar, en el futuro, la relación con ellos y ganar su confianza y fidelidad. Con respecto a los procesos, la norma ISO 9001:2000 introduce una novedad incluso en el título, que da nombre al apartado que hace referencia a los mismos. En la norma ISO 9001: 2000 se hace referencia al "Realización del Producto o Servicio". Por otro lado, la norma ISO 9001 organiza y analiza cada uno de los procesos que se desarrollan en una organización, de una manera más lógica y ordenada, como se hace también en el modelo EFQM y que ya hemos comentado. En relación a todos

esos procesos también la norma (como el modelo EFQM) insiste en el proceso de identificación de las necesidades, requisitos y expectativas de los clientes (en apartado 7.2. Clientes), así como en la importancia del diseño y el desarrollo del producto o servicio ofrecido por la organización (7.3 Diseño y Desarrollo). Por tanto, una vez más ambos modelos de Calidad parecen aproximarse entre sí, como se ha podido comprobar a lo largo de los párrafos anteriores.

Para terminar y a modo de conclusión, se puede hacer la siguiente reflexión:

Lejos de pensar que las normas ISO 9000 suponen una contraposición a otros enfoques, como por ejemplo los modelos de Autoevaluación en Calidad Total, hemos de considerar que cualquiera de estos enfoques o modelos de calidad, no son más que los medios que servirán a las organizaciones, siempre y cuando hagan un buen uso de ellos, para alcanzar su meta: conseguir la satisfacción de todos los clientes y generar un valor añadido a través de la venta de los productos/servicios que les permita continuar y/o liderar el mercado. A continuación se muestra un cuadro comparativo de la norma ISO 9000 y el modelo EFQM (figura 5.3).

CAPÍTULO 7

El Modelo EFQM y la normas ISO 9000

CRITERIOS	ISO 9000	EFQM
ORÍGENES	Década de los años 50 / Industria Armamentística	Finales ochenta / Multinacionales
CONCEPTO	Único y conciso / Norma ISO 9000	Múltiple / Ambiguo / Modelos de excelencia e investigadores
RECONOCIMIENTO EXTERNO	Parcial (sistema o producto) / Organismo acreditado	Amplio (sistema integral de gestión) / Institución reconocida
VIGENCIA DEL RECONOCIMIENTO	Determinada y sometida a revisiones periódicas	En principio ilimitada y no sometida a revisiones
INFRAESTRUCTURA INSTITUCIONAL	Pública, privada y mixtas / En expansión permanente	Mixta / Actualmente se mantiene
PROCESO DE IMPLANTACIÓN	Rápido / Global	Lento / Gradual
RELACIÓN CLIENTE / PROVEEDOR	Principalmente externas / Calidad concertada	Externas e internas
CONTROL Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA	Cumplimiento de requisitos / Auditorias internas, externas y revisiones	Proximidad al modelo de excelencia / Autoevaluaciones y evaluaciones externas
ADECUACIÓN A SUBSECTORES INDUSTRIALES	Elevada / Normas sectoriales	"Escasa" / Modelo único con adecuaciones
AYUDAS PÚBLICAS DE IMPLANTACIÓN	Múltiples / Aplicadas a todas las fases del proceso	Escasas o nulas / Sólo aplicables a planes de mejora concretos
EFFECTOS SOBRE RR.HH	Parcial, solo a elementos incluidos en la estructura del sistema.	Global, desarrollo en cascada a la totalidad de la organización
REQUERIMIENTOS MEDIOAMBIENTALES	Limitados a las exigencias normativas de referencia	Amplios y no determinados exhaustivamente
EXIGIBILIDAD CONTRACTUAL	Posible	Imposible
COSTE DEL SISTEMA	Determinado globalmente y con elevada exactitud	Determinado parcialmente y con escasa exactitud

Figura 7-3.(Comparativa de ISO 9000y EFQM)