

# Alcances del ISO 9001 para el control de la calidad en los centros de procesamiento de llamadas

Autor: Roberto McLaren Magnus<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Bachiller en Ingeniería Industrial. Estudiante de Licenciatura de Ingeniería Industrial, ULACIT

## **Resumen**

En este artículo describiremos los términos básicos de la Norma ISO 9001, junto con los requerimientos para su implementación. Por otra parte se describirán las generalidades de las empresas de procesamiento de llamadas, las cuales han presentado en los últimos años un crecimiento exponencial en el mercado de Costa Rica, empleando a miles de personas, debido a la cultura y educación de los habitantes de nuestro país. También se analizarán los retos y ventajas que una implementación de dicha norma representa para esta industria. Por último se resumen los pasos por seguir para implementar parcial o completamente la norma en este mercado, como un factor indispensable del proceso de mejora continua y de aumento de la calidad.

## **Abstract**

This article describes the basic terms contemplated in the Norm ISO 9001, in addition to the requirements for its implementation. It also presents the global vision of the service industry know as “call center”, which in the last few years has grown exponentially in the market of Costa Rica, employing thousands of people, due to the culture and education of the inhabitants of the country. It also analyzes the challenges and advantages that a possible implementation of the norm for this industry. To finish it summarizes the steps necessary to set in place, in part or in its totality in this market, as an essential part of the process of continual improvement and better quality.

## **Palabras clave**

Calidad, Norma, Empresa de procesamiento de llamadas, estandarización, control y evaluación.

## ***Introducción***

### **Justificación**

¿Qué tan factible es para una empresa de servicio de procesamiento de llamadas la implementación completa o en parte de la norma ISO 9001? ¿Es esta la solución a muchos de sus problemas o representará un aumento más en la burocracia empresarial?

En los últimos años ha habido un crecimiento exponencial en la cantidad de empresas multinacionales de servicios de procesamiento de llamadas que han instalado sus oficinas en Costa Rica. Muchas veces esta decisión de operar en nuestro país se debe a la gran cantidad de mano de obra calificada y por los bajos costos de operación.

De esta manera se vuelve una necesidad que estas empresas pongan en práctica herramientas que garanticen la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, los cuales muchas veces son por subcontrato de otra multinacional. Es en este punto que entra en juego la norma ISO 9001, no solo como un requisito que un cliente pueda demandar de dicha empresa, pero como una herramienta para optimizar el trabajo día a día y una ventaja contra la competencia (ISO 9000 Council, 2009).

Es en este contexto que una organización puede tomar en cuenta implementar un ISO 9001 sin que sea necesario completar dicha certificación, debido a que los beneficios para el sistema como resultado del proceso y las especificaciones de la norma, servirán para mejorar en general el servicio que reciben los clientes y posiblemente disminuir los costos de operación.

Al ver los datos de la tabla # 1 (Cámara de Comercio de Costa Rica, 2009) de la cámara costarricense de comercio, las empresas dedicadas a labores de servicio en Costa Rica

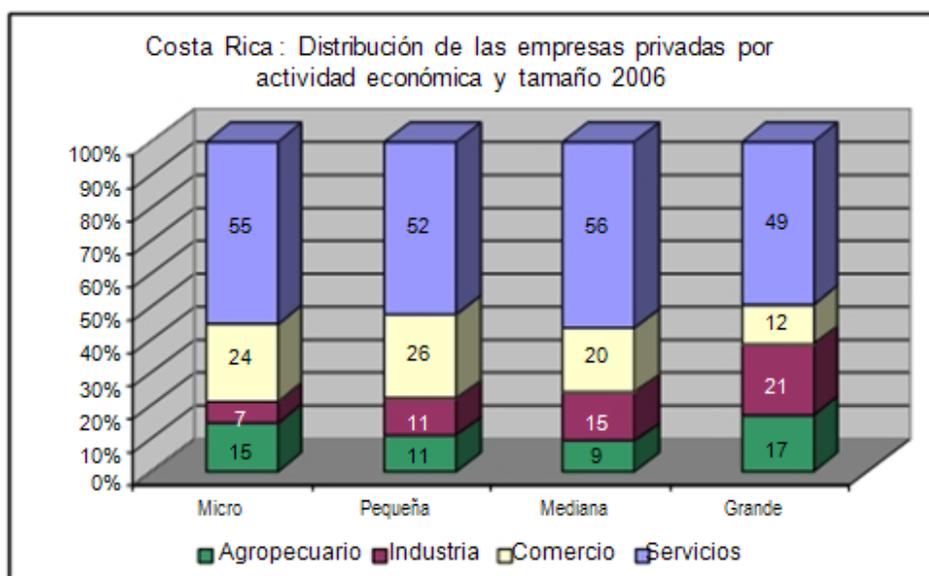
simbolizan una gran cantidad de empleos. Esta es otra razón por la cual, un análisis que pueda beneficiar al sector de servicio es primordial.

Número de empresas privadas en Costa Rica por actividad económica y tamaño 2006

	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Agropecuaria	4860	1268	199	172	6499
Industria	2199	1304	323	215	4041
Comercio	7777	2993	435	120	11325
Servicios	18247	6128	1236	496	26107
<b>Total</b>	<b>33083</b>	<b>11693</b>	<b>2193</b>	<b>1003</b>	<b>47972</b>

Fuente: CCSS, empresas registradas en régimen de salud, a junio del 2006

Tabla # 1. Número de empresas privadas por actividad económica y tamaño



Fuente: CCSS, empresas registradas en Régimen de Salud, a Junio del 2006

Gráfica # 1. Distribución de las empresas privadas por actividad económica y tamaño

## **Objetivos**

La delimitación de los objetivos de esta investigación está centrada en buscar respuesta a las preguntas que los miembros de un equipo de control y mejoramiento de la calidad puedan tener a la hora de implementar por completo o en parte los lineamientos de la norma ISO 9001. Esto debido a la que norma se puede implementar en muchos tipos de industria, y la posible interpretación errónea del mismo puede provocar un desaprovechamiento de todo su potencial.

Los objetivos presentados abarcan aspectos que se deben de considerar a la hora de implementar la norma, por lo que con la resolución de los objetivos se espera que el lector pueda aumentar su conocimiento del tema y de las implicaciones del proceso mismo.

### ***Objetivo General***

- Demostrar la utilización de ISO 9001 en la industria de procesamiento de llamadas para optimizar la gestión de la calidad de los servicios, logrando de esta manera ofrecer un mejor servicio a los clientes y la disminución de los costos operacionales.

### ***Objetivos específicos***

Identificar las características de la norma ISO 9001 para dar una visión más clara de las áreas que deben ser analizadas.

Definir las características de la industria de las empresas de procesamiento de llamadas para poder escoger cuales componentes de la norma son aplicables.

Explicar los posibles usos de la norma ISO 9001 en la industria de las empresas de procesamiento de llamadas para conocer los beneficios de una posible implementación.

Resumir el proceso de aplicación de la norma ISO 9001 en la industria de las empresas de procesamiento de llamadas para dar el posible diseño futuro de planes de implementación.



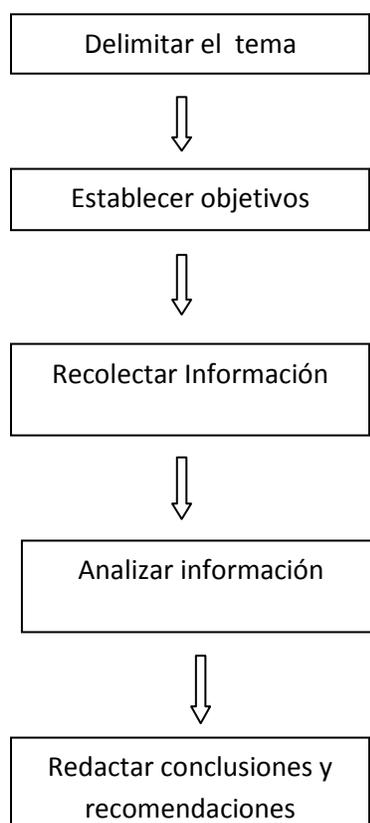
## **Metodología de trabajo**

Esta investigación utilizó una metodología de estudio descriptiva (Hernández, Fernández y Baptista, 1991), la cual consiste en la recolección de documentos relacionados con el tema, para obtener un mejor entendimiento de éste, ya que es fundamental en la etapa de implementación de la norma en la industria específica. Por otra parte, la norma ISO 9001 tiene una serie de requisitos que exigen la observación y análisis de las condiciones de la empresa en que se piensa implementar, para crear una cultura de mejoramiento continuo y estandarización de la calidad de los servicios que se ofrecen. Debido a que esta norma ha estado presente en el mercado por muchos años, existe gran cantidad de documentación sobre

su implementación en muchos tipos de industrias, pero en especial en empresas de producción, lo cual crea un reto para las organizaciones de servicio.

El proceso de análisis involucra la recolección de datos a partir de libros, trabajos de campo, y cualquier otro material escrito (Russell, 2003) para luego hacer un resumen de la información pertinente a este tipo de empresa, seguido de la redacción de pautas por seguir en la implementación de la norma para los servicios de procesamiento de llamadas.

Diagrama # 1. Metodología de Trabajo.



Fuente: Autor

## Marco teórico

La norma ISO 9001 fue desarrollada por la Organización Internacional de Normalización-ISO, la cual tiene como objetivo preparar las normas internacionales para los distintos sectores y actividades (Boiral y Roy, 2007).

La serie de normas ISO 9000 es un sistema para la gestión de la calidad, conformado por varios documentos que definen los estándares internacionales para los sistemas de la administración de la calidad (Nava y Jiménez, 2003); esto se logra por medio de la documentación de los distintos procesos que intervienen en las tareas diarias de una organización. Es importante mencionar que la norma no delimita técnicas específicas para la implementación, es por esta razón que la norma se puede adaptar a muchos tipos de organizaciones (Piskar y Dolinsek, 2006).

Algunas de sus características son (Seaver, 2001):

- Certificable por una entidad autorizada.
- Mejora la percepción por parte de los clientes.
- Mejora la prestación de los servicios.
- Implica al personal de la empresa en la satisfacción del cliente.
- Reduce la cantidad de documentación a manejar

Figura # 1, Logo de ISO



Fuente: ISO, 2009

Como base de este proceso se exige la adopción de un enfoque basado en procesos, lo cual permite el desarrollo, implementación y mejora de un sistema de gestión de calidad. Esto requiere que se identifiquen y gestionen numerosas actividades relacionadas entre sí. Entre las ventajas de este enfoque, la norma menciona:

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
- b) La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
- c) La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- d) La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

(International Standard Organization, 2001)

Todo este proceso de mejora está resumido en el modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos:

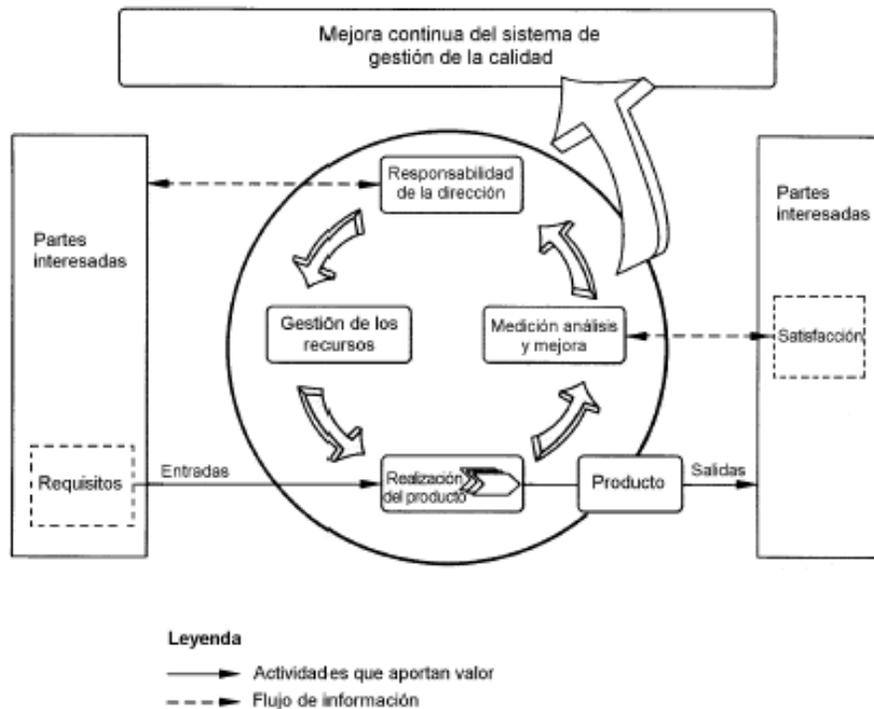


Figura 1. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos

Diagrama # 2. Ciclo de mejora continua en un SGC. Fuente: Norma INTE-ISO-9001-2000

Por otra parte el entendimiento del ciclo de Deming es de suma utilidad para cualquier persona que desea implementar, ya sea un sistema de gestión de la calidad o cualquier mejora en su organización. La norma INTE-ISO-9001-2000 (International Standard Organization, 2001) lo resume de la siguiente manera:

“Planificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: Implementar los procesos.

Verificar: Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.”

## Sistemas de Gestión de la Calidad

“El enfoque a través de un Sistema de Gestión de la Calidad anima a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos y mantenerlos bajo control, la mejora continua y la satisfacción de los clientes”(International Standard Organization, 2002)

La norma ISO 9000:2001(International Standard Organization, 2001) define estos sistemas como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

Este concepto sugiere que la gestión de la calidad es como cada empresa determina y aplica su política de calidad. Es dentro de esta política que aparece la relación cliente-proveedor, la cual se representa en el diagrama # 3. Esta relación no solo considera el cliente externo, ósea, el cliente final, pero inserta al proceso un cliente dentro de la misma empresa, el cual recibe un servicio o producto. Por otra parte el “proveedor” el cual puede en este caso ser interno, cumple con una necesidad.

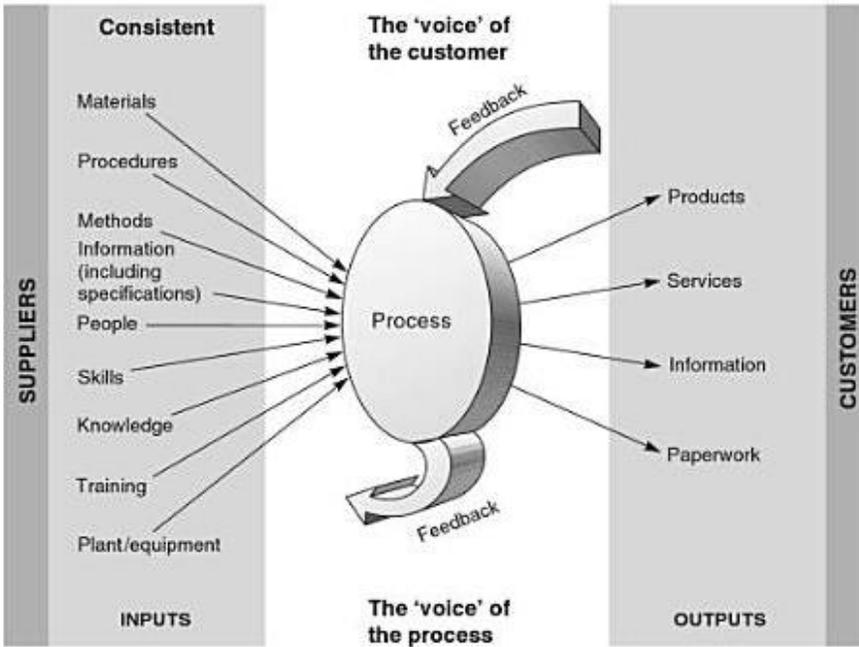


Diagrama # 3. Proceso de relación proveedor-cliente. Fuente: Oakland y Marosszeky(2006)

La delimitación y documentación de dichas relaciones es indispensable en estos procesos, ya que sirven de guía en la creación de procedimientos de las operaciones de la organización.

El modelo de la calidad total se basa en el principio de que todos los seres humanos sentimos una gran satisfacción por contribuir en el mejoramiento de nuestra propia vida (Sosa, 2003), es de esta manera que el sistema busca la participación de todos los individuos de la organización a la hora de delimitar políticas que a final de cuentas crearan un sentido de pertenencia.

Entre las ventajas de un sistema de gestión de la calidad Gutiérrez y De la Vara (2004) mencionan:

- Mejora la imagen de la organización ante los clientes actuales y futuros, ya que se mejora el nivel de satisfacción de éstos.

- Garantiza la calidad en las relaciones comerciales.
- Permite a la empresa insertarse en mercados internacionales donde es requisito contar con un control de calidad.
- Desde un punto de vista interno, mejora los servicios o productos que reciben los clientes internos de la organización, a la vez disminuyendo los costos que se generan por los errores y el reproceso.

Al igual que todo proceso, estos sistemas tienen la posibilidad de crear ciertas desventajas, algunas son:

- Pueden crearse procesos de control que dan como resultado una mayor burocracia y complicaciones en las actividades de los distintos departamentos.
- Exige el compromiso de todos los colaboradores, los cuales deben de conocer ampliamente los objetivos y responsabilidades del sistema.
- Una mala comunicación puede crear la idea equivocada entre los colaboradores, dándose de esta forma barreras para la implementación adecuada del sistema.

Figura # 2, Logo de Certificación



Fuente: ISO, 2009

### **Características generales de la industria del procesamiento de llamadas**

Se puede definir un centro de llamadas como una oficina centralizada dedicada a recibir y procesar un alto volumen de órdenes por teléfono (Cleveland, 2003). En Costa Rica, muchas veces este tipo de oficina es operada por una compañía que vende este servicio a otras organizaciones como multinacionales, las cuales desean disminuir sus costos y obtener un servicio de calidad para sus clientes tanto internos como externos.

Uno de los principales aspectos de este tipo de organización es la alta personalización que ofrecen a sus clientes, ya que al ofrecer sus servicios a varios tipos de industrias, estas empresas deben de ser capaces de modificar sus procesos y herramientas para cumplir con los requerimientos del cliente (Waite, 2001).

Entre las características que un país debe de tener para llamar la atención de este tipo de industria son indispensables:

- Bajos costos de operación
- Buena Infraestructura de telecomunicaciones
- Mano de obra calificada

### ***Ventajas y desventajas de los centros de llamadas***

Según Day (2000), estos centros de llamadas permiten la interacción de una gran cantidad de personas de una misma organización, por lo que los lazos que existen entre los distintos departamentos se vuelven más fuertes. Por otra parte debido al gran volumen de información que se maneja, la empresa tiene la posibilidad de lograr una mejor visión, dándose una ventaja sobre la competencia.

Otro aspecto es la gran flexibilidad disponible (Cusak, 1998) debido a que no tienen que estar localizados siquiera en el mismo país de la empresa, esto presenta la oportunidad de disminuir costos operacionales tanto por mano de obra barata como bajos costos en los demás servicios necesarios para operar. A la misma vez la localización geográfica puede ser una desventaja debido a la falta de control directo de la empresa contratante del servicio.

### ***Tipos de centro de procesamiento de llamadas*** (Oberti, 2005)

En el mercado actual se clasifican 2 tipos de centros de procesamiento de llamadas, dependiendo muchas veces del tipo de actividad que llevan acabo.

Llamadas entrantes: Este tipo de organización administra muchas veces el servicio al cliente ya sea de una casa matriz o el de otras empresas. Las llamadas entrantes pueden ser de clientes finales que tienen dudas, problemas técnicos o de clientes internos de la misma organización que manejan otras actividades.

Llamadas de salida: Estos centros normalmente se asocian con la actividad del tele mercadeo, por ejemplo publicidad, ventas, etc.



## **Costos frente a Beneficio**

Implementar un sistema de gestión de calidad y la posible certificación a la norma ISO 9000 no es una actividad sencilla. Aunque los costos varían de empresa a empresa, el proceso de certificación inevitablemente requiere un esfuerzo significativo con respecto al diseño, implementación y documentación, los cuales conllevan gastos tanto directos como indirectos asociados a las consultorías y auditorías, entrenamiento de profesionales, etc. La pregunta es, ¿vale la pena?

Algunos especialistas argumentan que la implementación de la norma mejora los procesos internos de la organización, lo cual a su vez aumenta la productividad y disminuye los costos (De Domingo y Arranz, 2002). Otros consideran que muchos clientes exigen que las empresas cuenten con estas certificaciones, por lo que es una herramienta para mantener y aumentar la cantidad de clientes. Es difícil llegar a la conclusión de cuan buena es la norma, a pesar de que ha estado presente en el mercado desde 1987 y cientos de miles de certificaciones han sido entregadas.

Un estudio realizado a varias industrias certificadas y no certificadas, indica que las empresas con estos sistemas mejoran su desempeño financiero (Corbett et al, 2002) medido por medio de los ingresos por activos (ROA). Esto es más claro al comparar los resultados contra empresas que no han implementado la certificación, ya que sus ingresos han disminuido, esto se aprecia con claridad en las tablas #2,3 y 4 de la industria química, la industria de maquinaria, de la computación, los componentes electrónicos e industriales. Este estudio compara resultados financieros de un periodo de 10 años en empresas con condiciones similares; dichos resultados no quieren decir que todas las empresas que se han certificado han aumentado sus ingresos, pero sí que los han mantenido.

—◆— *Certified*  
—■— *Non-certified*

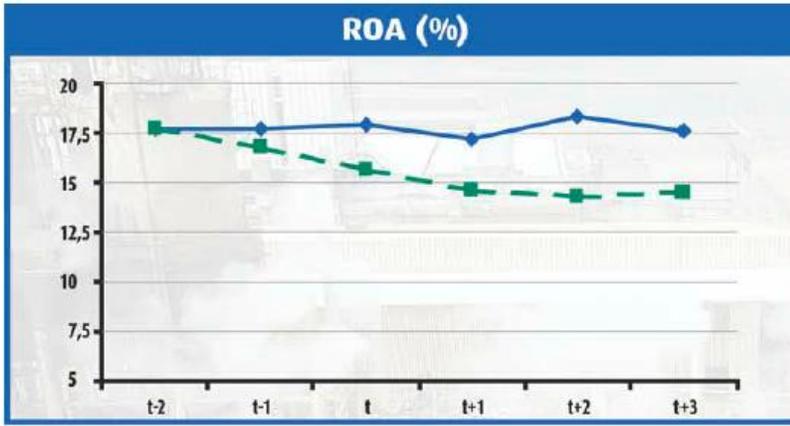


Tabla # 2. Comparación de empresas químicas con ISO 9000 frente a no ISO 900

Fuente: ISO Management Systems

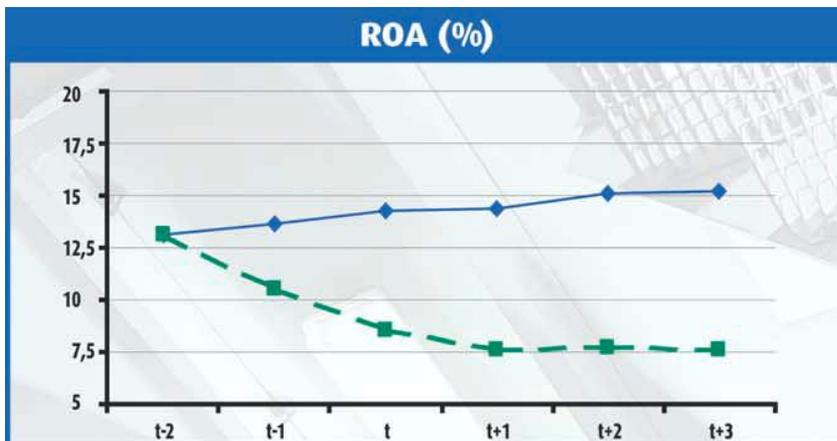


Tabla # 3. Comparación de Industria de maquinaria industrial y computación con ISO 9000

frente a no ISO 900. Fuente: ISO Management Systems

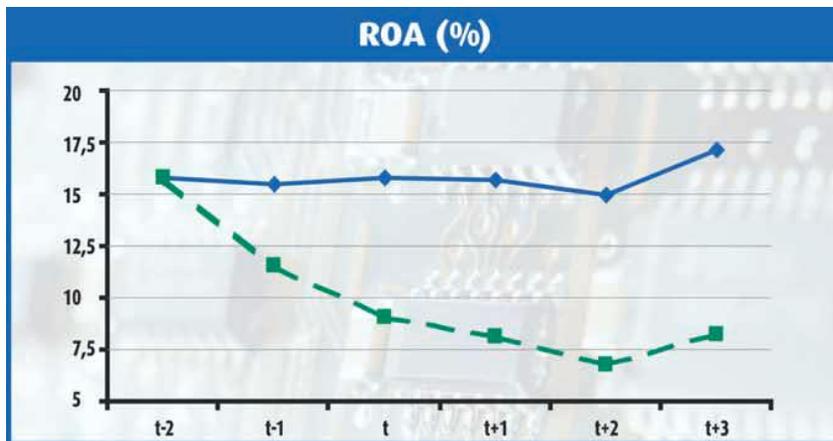


Tabla # 4. Comparación de industria de equipo electrónico y de componentes industriales con ISO 9000 frente a no ISO 900. Fuente: ISO Management Systems

Los resultados de los estudios de empresas con desempeños similares antes de la implementación con respecto a sus resultados después de la puesta en práctica de la norma tienen un aumento significativo en sus ingresos frente a las empresas que no han implementado la norma. Lo anterior se puede deber a que los cambios directos o indirectos, tienden a mejorar los ingresos sobre activos, por medio del un mayor control de costos y mayores ventas.

Para Sumanth (2001) un proceso de mejora continua acompañado por mejores técnicas de administración parece ser la clave del éxito más que el proceso de certificación mismo, aunque el beneficio de ventas futuras debido a la certificación no debe de ser ignorado.

## Características y Componentes de la Norma ISO 9001

Para poder implementar la norma ISO 9001 se debe comenzar por el análisis de las etapas que requiere dicho proceso (Cuatrecasas, 2001), en la siguiente tabla se resumen estas fases:

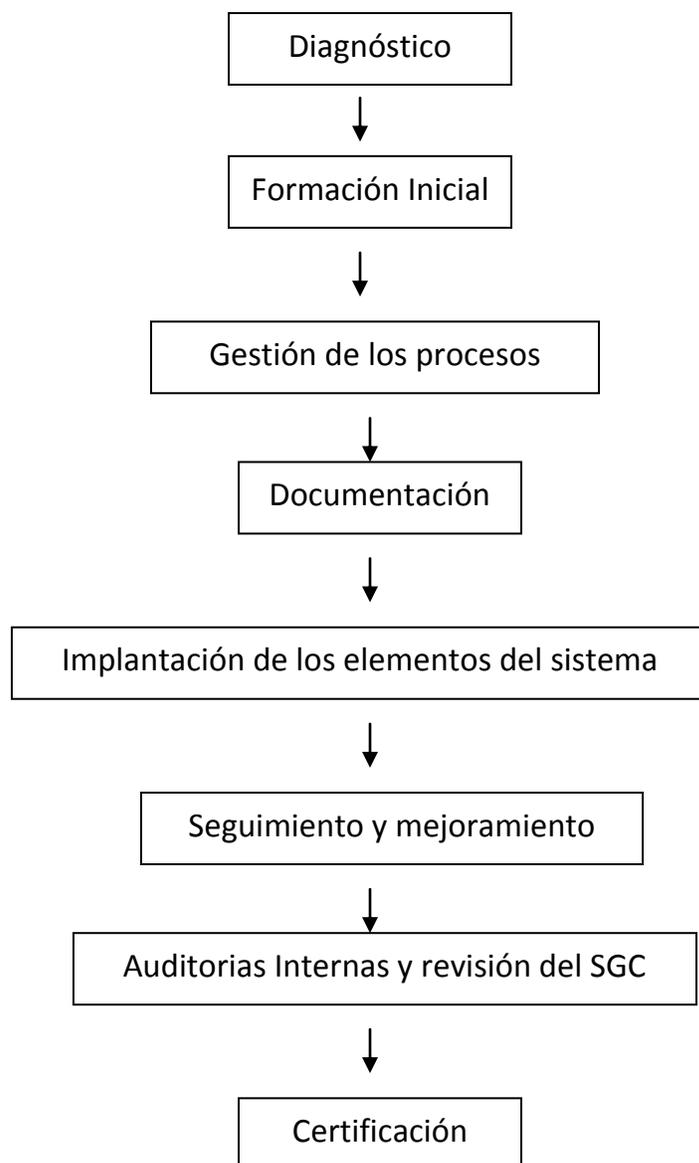


Diagrama # 4. Etapas de la norma ISO 9001. Fuente: Datos obtenidos por el autor

***Principios de la gestión de la calidad*** (Senlle, 2001)

1. Organización enfocada al cliente: Algunas de las herramientas disponibles para esta tarea son el estudio de mercado, encuestas de satisfacción y el establecimiento de indicadores de calidad.
2. Liderazgo: La alta gerencia debe de proporcionar evidencia de su compromiso con el sistema de calidad por medio de políticas, objetivos de calidad, asignando recursos.
3. Participación del personal: Debido a que el personal tiene contacto directo con los clientes, ellos determinan la calidad que el cliente percibe. Es por esto que deben de contar con las competencias adecuadas.
4. Enfoque a los procesos: Es aquí donde se deben de categorizar los procesos como estratégicos, operativos o de apoyo.
5. Enfoque del sistema hacia la gestión: Con esta tarea se desea pasar de gestionar la calidad hacia gestionar con calidad.
6. Mejora continua: Se debe de mejorar continuamente la eficacia del sistema de calidad, por medio de políticas, objetivos, resultados de auditorias, el análisis de datos, etc.
7. Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones.
8. Relación mutuamente beneficiosa con el suministrador.

El primer componente necesario para la implementación, es un sistema de gestión de la calidad, el cual debe de ser establecido, documentado y mantenido como parte del proceso de mejora continua.

Como segundo requisito se debe cumplir con un proceso apropiado de documentación, el cual es explicado con la siguiente pirámide y sus componentes:

#### Documentación en un sistema de calidad ISO



Diagrama # 5. Documentación en un sistema de calidad ISO. Fuente: Norma ISO 9001-2000

**Política de Calidad:** Estas políticas deben de ser las adecuadas al propósito de la organización, además de servir como un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad. Por esta razón es necesario que sea comunicada y entendida dentro de la organización.

**Manual de Calidad:** Este debe de incluir el alcance del SIG, especificando las actividades que se ven afectadas con la justificación de cualquier exclusión. También se incorporan los procedimientos documentados o referencias de los mismos.

Los procedimientos: Esta documentación escrita identifica y comunica las características del proceso, permitiendo que se forme y comparta el conocimiento y experiencia de los equipos y grupos de trabajo(Hoyle, 2006). Además sirven de referencia para medir, auditar y mejorar los procesos.

Instrucciones técnicas: Estos son documentos que completan y desarrollan los procedimientos generales y concretan la definición de tareas, el nivel de responsabilidades y la comprobación de la calidad de los servicios.

Registros de calidad: Estos son documentos que reflejan la planificación de la gestión de calidad, sirven para realizar un seguimiento de todas las tareas que se desempeñan y son la base para la mejora continua. Estos registros deben de contener: la política de calidad, el manual de calidad, los procedimientos y las instrucciones técnicas.

Una vez diagnosticado, implementado y mantenido dicho sistema de documentación se comienza con la fase de mantenimiento y mejora del sistema, el cual incluye auditorias internas para identificar las oportunidades de mejora. Este proceso debe de ser seguido por las acciones correctivas y preventivas para eliminar las no conformidades en la documentación.

## **Retos para implementar la norma ISO 9000 en centros de procesamiento de llamadas**

Debido al tipo de actividad que se lleva acabo en estas organizaciones, existen una serie de retos que pueden dificultar la implementación de la norma. La razón de estas dificultades

pueden ser muchas, se puede mencionar el gran crecimiento en un corto lapso de tiempo, por lo que las organizaciones se han concentrado más en contener la situación que en crear procesos de mejora.

El factor costo es una de las razones para que las organizaciones busquen maneras de disminuir los costos operacionales sin comprometer la atención al cliente. En el libro "How to conduct a call center performance audit: A to Z" aclaran:

" Competition is the biggest reason for increase in demand for better call centers that can handle calls more effectively"(Anton/Phelps, 2003)

Es la competencia que menciona el autor, la que actualmente provoca estos cambios en un mercado donde se compite por precio más que por servicio, situación que tiene relación directa con los indicadores de calidad(Seaver, 2001) como:

#### *Indicadores externos*

- Número de reclamaciones de clientes externos
- Días de entrega
- Cartera de pedidos pendientes
- Retrasos en entregas

#### *Indicadores Internos*

- Número de trabajos repetidos
- % de productos o servicios correctos
- Número de reuniones de círculos de calidad

De este proceso de control de costos y de la influencia del cliente sobre la calidad de los servicios, surge un reto más, el que se refiere a que tan personalizado puede ser el servicio sin perderse de vista la guía sobre los procesos de control que exige la norma ISO 9001.

El último factor a analizar es el humano, este tiene gran importancia debido a que son los empleados los que transmiten la calidad a los clientes, por ser ellos lo que tienen mayor contacto. La organización debe de buscar maneras de motivar al personal al cambio y la mejora, por medio de una comunicación constante y participación en el proceso.

Para concluir, no se puede negar que existe una gran oportunidad de mejora en todas las empresas; esto debido a que las organizaciones no se encuentran en un mercado constante, pero en uno de cambio continuo no solo desde el punto de vista social donde las necesidades y deseos de los clientes cambian constantemente, pero también de cambio tecnológico. Solo las organizaciones que entiendan dicho cambio podrán adaptarse a lo que el mercado exige de ellas; es por esta razón que procesos como la norma ISO 9001, son solo un escalón más en el proceso de mejora continua.

## Fuentes Bibliográficas

- Anton, J. y Phelps, D. (2003). How to conduct a call center performance audit: a to z. A guide to self assessment. Estados Unidos: Anton Press.
- Boiral, O. y Roy, M. (2007). ISO 9000: Integration rationales and organizational impacts. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27 Issue 2, pp 226-247, 22p
- Cámara de Comercio de Costa Rica (2009).Indicadores Económicos de Costa Rica. Recuperado el 16 de noviembre del 2009 en: [www.camara-comercio.com](http://www.camara-comercio.com)
- Cleveland, Brad (2003). ICMI s call center management dictionary: the essential reference for contact center, help desk and customer care professionals. Estados Unidos: Call Center Press.
- Corbett, Ch. et al (2002) Does ISO 9000 certification pay?.july-august 2002. ISO Management Systems. USA.
- Cuatrecasas, L. (2001). Gestión integral de la calidad : implantación, control y certificación. Barcelona, España : Gestión 2000.
- Cusack, M. (1998). Online customer care: strategies for call center excellence. Estados Unidos: ASQ Quality Press.
- Day, Ch. (2000) Call Center Operations: Profiting from teleservices.USA. McGraw-Hill.
- De Domingo, J. y Arranz A. (2002). *Calidad y Mejora Continua*. Editorial Donostiarra: España.

- Hernández, R. et al (1991) *Metodología de la Investigación*. Primera edición. México. Mcgraw Hill Interamericana.
- Hoyle, D. (2006). *ISO 9000 quality systems handbook*. Segunda edición. Inglaterra. Butleworth-Heinemann
- International Standard Organization (2001). *Compendio de normas INTE - ISO 9001 : 2000 : sistema de gestión de la calidad : conceptos y vocabulario*. San José, C.R. : INTECO.
- International Standard Organization (2002) *UNE-EN-ISO 9000:2000 Fundamentos y Vocabulario*. Génova. Suiza.
- ISO 9000 Council. (2009) *What is ISO 9000*. Recuperado el 3 de octubre de 2009 en: [www.iso9000council.org](http://www.iso9000council.org).
- Montgomery , D.(2004) *Control Estadístico de la Calidad*. México. Tercera Edición. Limusa Wiley.
- Nava, V. y Jiménez, A. (2003) *ISO 9000:2000, Estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua*. Mexico. LIMUSA Noriega Editores.
- Oakland,J y Marosszeky, M. (2006). *Total Quality in the Construction Supply Chain*. Inglaterra. Butlerworth-Heinemann.
- Oberti, J (2005). *Understanding call centers*. Tesis de Licenciatura. San José, C.R.: ULACIT.
- Piskar, Franka; Dolinsek, Slavko. *Implementation of the ISO 9001: From QMS to business model*. *Industrial Management & Data Systems*, 2006, Vol. 106 Issue 9, p1333-1343, 11p.

- Russell, J. P. (2003) "How to implement and audit the process approach. *Quality Progress*", Vol. 36 Issue 12, p71-73, 2p.
- Seaver, M (2001). Implementación de la ISO 9000 : 2000. México : Panorama.
- Senlle, A (2001). ISO 9000:2000 Calidad y Excelencia: todo lo que se tiene que conocer para implantar y mantener un sistema de gestión de la calidad y avanzar por el camino de la excelencia. Primera edición. Barcelona, España. Gestión 2000.
- Sosa, D (2003). *Manual de Calidad Total para operarios*. Primera edición. México. Editorial LIMUSA.
- Sumanth, D. (2001) Administración para la Productividad Total. México Compañía Editorial Continental.
- Waite, A. (2001). *A practical guide to call center technology: select the right systems for total customer satisfaction*. Estados Unidos: CMP Books.