

# Antonio Burgueño

Director de Calidad y RSC  
FCC Construcción

## “Nuestro Sistema de Gestión de la Calidad es muy cercano a quienes tienen que aplicarlo”

FCC Construcción fue la primera empresa constructora en obtener un certificado de calidad en España. Su experiencia en este ámbito le ha permitido implantar una política de la calidad que se adapta a las particularidades de los más de 35 países en los que está presente. Su Director de Calidad y RSC destaca la implicación de todos los profesionales en los sistemas de gestión como una clave para conseguir proyectos internacionales como el del metro de Riad.

### ¿Cómo se estructuran y coordinan las políticas de Calidad y RSC en el conjunto del Grupo FCC?

La forma de gestionar las empresas es a través de un sistema ordenado. La calidad sirve para establecer criterios uniformes, difundirlos y asegurar que todo el personal los conoce y los cumple de manera efectiva. Trabajar así siempre ayuda, pero en un momento de internacionalización como en el que está inmerso FCC Construcción, es vital, ya que es necesario que todo funcione de manera homogénea. Esto no quiere decir que no existan particularidades; porque hay que hacerse local en cada mercado, pero la política de calidad es la directriz que debe

tener la empresa para poder funcionar con éxito.

Dentro del Grupo, los sistemas de gestión son propios de cada una de las áreas, dada la fuerte idiosincrasia de cada una de ellas, y la necesidad de alcanzar la máxima eficacia. Así, los sistemas del área de Servicios, de Gestión del Agua y de Infraestructuras, aun basados en un mismo estándar se diferencian entre sí, buscando optimizar los procesos y adaptarse a las particularidades y singularidades de cada una. Aunque, como apuntaba, dentro de estas áreas existe un sistema común que, con los oportunos procedimientos de adaptación, se aplica a las diferentes empresas que a su

vez las conforman. Excepción es, por su distinta naturaleza, la prevención de riesgos laborales, que cuenta con una dirección corporativa específica. La gestión de la Responsabilidad Social Corporativa, de carácter más global, se coordina desde una Dirección de Comunicación y Responsabilidad Corporativa en el ámbito del Grupo, que define un plan estratégico y una línea de actuación para todas las áreas; y que FCC Construcción asume e integra en sus actuaciones y sistema de gestión.

### ¿Qué modelo sigue para implementar unos niveles de calidad homogéneos en distintos países, con diferentes culturas y formas de hacer?

Para empezar, la legislación es diferente en cada país y constituye un mínimo que asumir y respetar. Pero, como complemento vertebrador, existe una manera de funcionar que garantiza la mayor eficacia en el trabajo diario y evita dificultades por falta de calidad; podríamos decir que tenemos un armazón que sostiene las necesidades locales. Existe un servicio central ►►

## BÍO

**Antonio Burgueño** inició su andadura profesional como Ingeniero Jefe de Obra en Vías y Construcciones, pasando por otras responsabilidades como Ingeniero Proyectista en INECO, Ingeniero Proyectista y Apoyo a Obra en Construcciones y Contratas, Director de Producción en Tecnología Ambiental y Jefe de Oficina Técnica en ELECNOR, antes de ocupar el cargo de Director de Calidad y RSC en FCC Construcción.

Participa y lidera comités de normalización nacionales de AENOR, europeos e internacionales relacionados con sostenibilidad de la construcción y obra civil. Y pertenece a organizaciones como el Comité de Construcción de la Asociación Española para la Calidad (AEC), las Comisiones de Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente y de RSE de la CEOE, el Consejo Asesor para la Certificación de Empresas Constructoras o la *European Construction Technology Platform*.

Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos, es especialista en medio ambiente, Máster en Sistemas de Información Geográfica (G.I.S.) y Gestor de los Sistemas de Gestión Medioambiental (incluido en el Registro Europeo de Profesionales Certificados de la EOQ (*Environmental System Managers*)).

## ENTREVISTA

Antonio Burgueño



“La calidad es imprescindible para la consecución de proyectos internacionales; es un requisito fundamental”

“En FCC Construcción las normas constituyen una herramienta básica que nos garantiza no partir de cero cada vez que llegamos a un nuevo destino en cualquier parte del mundo”



► de calidad en el ámbito FCC Construcción y, a su vez, organizaciones espejo en las subdirecciones generales y en las regiones. En cada una de las áreas de actividad existe un equipo soporte de los sistemas de gestión de la calidad y medio ambiente. Y, por último, en todas las obras y centros hay un responsable que se ocupa de implementar e impulsar dichos sistemas de gestión.

Hay que tener en cuenta que fuimos la primera empresa constructora española en obtener un certificado de la calidad en España, en 1992, y desde entonces hasta ahora se ha ido depurando el sistema de gestión de la calidad, adaptándose a nuestra realidad, y podemos afirmar que hoy en día constituye una valiosa herramienta que nos ayuda en nuestro trabajo.

### ¿Cómo influyen las cuestiones de calidad para la participación y consecución de proyectos internacionales?

Son absolutamente imprescindibles. Fuera de nuestras fronteras, la calidad es un requerimiento fundamental que el cliente valora y se exigen niveles realmente altos. En este sentido, nosotros tenemos una gran fortaleza. El sistema de gestión de la calidad de FCC Construcción está estructurado para cumplir requisitos y obtener resultados, y es muy cercano a los trabajadores que tienen que aplicarlo. No se trata de una directriz que se impone desde la cúpula de

la organización, sino que los profesionales que se encuentran en las obras están absolutamente implicados; esto es, el jefe de obra o el técnico de calidad redactan sus procedimientos, registran sus inspecciones y, en definitiva, son parte del sistema.

En concursos como el del metro de Riad, en el que participan empresas de primer nivel de todo el mundo, es imprescindible tener claro cómo ha de implantarse el sistema de gestión de la calidad. Éste es el mayor contrato internacional adjudicado a una constructora española, con un presupuesto global de 16.300 millones de euros, para el cual se requieren profesionales de gran nivel y perfiles internacionales para liderar el consorcio internacional. En consorcios de este tipo, el equipo de calidad y medio ambiente es muy numeroso y está altamente cualificado, ya que se trata de garantizar el mejor resultado.

### ¿Cómo se estructura un nivel determinado de calidad entre sus proveedores?

Para poder ofrecer calidad es evidente que quien trabaja para nosotros tiene que cumplir también unos requisitos en ese ámbito. En FCC Construcción tenemos establecidas especificaciones de compras y criterios de evaluación de proveedores cuyo objetivo es conseguir determinados niveles de calidad y trabajar con los mejores. A los proveedores se les valora y exige de acuerdo

con unos criterios en los que no se tiene en cuenta únicamente el precio, sino también la calidad.

### ¿En qué consiste el concepto de ciudadanía corporativa?

Formamos parte de una comunidad global en donde jugamos un papel determinado. En definitiva, somos ciudadanos, una parte más de la sociedad, y debemos actuar de manera responsable y en términos de igualdad con el resto de sus integrantes. La empresa recibe una enorme cantidad de aportaciones de distintas partes interesadas y en igual medida tenemos que aportar. Ése es el concepto de ciudadanía corporativa: la empresa considerada como un ciudadano responsable más, con sus derechos y obligaciones, considerando su potencial y capacidades específicas.

### En su opinión, ¿cuáles son los elementos clave para la implantación con éxito de un sistema de gestión?

Es necesario contar con la implicación de la dirección, ya que es un elemento clave para involucrar a todos los miembros de la organización y que se sientan parte del sistema. Controlar los costes de la calidad y de la no calidad también es imprescindible, porque es lo que hace que el balance sea claramente positivo, se perciba el valor del sistema de gestión y lo haga perdurable.

“Si no te involucras en los desarrollos de la normalización, debes estar dispuesto a aceptar lo que otros deciden”

“Formamos parte de una comunidad global en donde jugamos un papel determinado. La empresa recibe una enorme cantidad de aportaciones de los otros miembros de la sociedad y en igual medida tenemos que aportar. Ése es el concepto de ciudadanía corporativa”



### ¿Qué es lo que espera una organización como FCC Construcción de una entidad certificadora?

En realidad, esperamos lo que estamos obteniendo por parte de AENOR. Los sistemas de gestión pueden ser muy genéricos, por eso es importante que la entidad certificadora sepa poner el foco en aquellos aspectos específicos de nuestra actividad. De esta manera, se consigue un enfoque con valor añadido hacia unos determinados procesos que son esenciales para nuestra empresa.

Además, para nosotros es especialmente importante que una tercera parte evalúe nuestro trabajo. Aunque contamos con certificados desde 1992, siempre se parte de cero en el momento de implantar un sistema de gestión en una obra nueva. Empezar siempre es difícil y nosotros tenemos que hacerlo constantemente. Y en este sentido las auditorías nos ayudan mucho.

### ¿Qué papel desempeñan las normas técnicas como lenguaje entre empresas de distintas localizaciones?

Se trata del lenguaje internacional. Es la manera de entenderse en un mundo donde cada cual tiene sus criterios, por lo que las normas establecen una base sobre la que todos vamos a trabajar en común y utilizar los mismos criterios. En definitiva, hablamos el mismo idioma. Por ejemplo, uno de los grupos de normalización que tengo la suerte

de liderar es sobre sostenibilidad en obra civil. Pero para poder avanzar en este aspecto hay que tener clara la definición de sostenibilidad, qué es y qué no es sostenible, etc. El consenso es absolutamente imprescindible. Y todo esto se consigue con las normas, que aportan una forma de trabajar homogénea en cualquier parte. Para el proceso de internacionalización de FCC Construcción se trata de una herramienta básica que nos garantiza no partir de cero cada vez que llegamos a un nuevo destino.

### Tiene una amplia experiencia en la participación en la normalización. ¿Cuáles son para Vd. los rasgos característicos del trabajo en un comité?

En ocasiones es muy difícil trabajar en el ámbito internacional porque hay muchos intereses contrapuestos. Eso significa que llegar a un consenso es, a veces, muy complicado. Pero quizás esa dificultad constituye también una riqueza, y permite que, cuando finalmente se consigue el objetivo, el resultado sea un trabajo enriquecido por la intervención de muchas partes con opiniones distintas.

En este sentido, cada país tiene una forma diferente de trabajar y tiene sus propias peculiaridades. Por ejemplo, en el caso del grupo sobre sostenibilidad que mencionaba anteriormente, es frecuente que algunos países europeos no quieran tener en cuenta

determinados aspectos relacionados con el agua, que en España son básicos porque constituye un recurso menos abundante. Por eso es necesario involucrarse y estar presente, para poder introducir en las normas las particularidades españolas. No son iguales los criterios para aislar edificios en el norte de Europa que en España, por ejemplo. Y si no se contempla lo que realmente nos afecta, podría no tener ningún sentido aplicar determinadas normas.

### ¿Qué le diría a una empresa para animarle a participar en la normalización?

No participar en los procesos de normalización puede suponer costes considerables. Históricamente la construcción no ha participado mucho en los procesos normativos ni legislativos. Y si no te involucras en esos desarrollos, finalmente te toca aceptar lo que otros deciden.

Y, por otra parte, creo que es responsabilidad de empresas como FCC Construcción implicarse en estos procesos para poder compartir con la sociedad resultados obtenidos; nuestra forma de trabajar en determinados aspectos. Las soluciones que nosotros hemos encontrado e implementado pueden servirles a otras organizaciones. En definitiva, es parte de nuestra responsabilidad en línea con lo que comentábamos de nuestra ciudadanía corporativa, y es un beneficio para toda la sociedad. ▀