

Anfitrión: Brent Perkins:

Bienvenidos a la segunda temporada de Digging In. Soy su anfitrión, Brent Perkins, director de desarrollo personal de Brasfield and Gorrie. Gracias por sintonizarnos. Esperamos que Digging In le ayude a conectarse con sus colegas de la compañía de una manera accesible, en la forma en que usted vive y trabaja, tanto si lo escuchan en su trayecto al trabajo, como si lo hacen mientras van de un sitio a otro o hacen ejercicio, esperamos que el podcast le resulte útil.

Anfitrión: Brent Perkins:

El tema de la segunda temporada son las conversaciones valientes. Creo que realmente van a disfrutar de esta temporada. Vamos a hablar con algunos de nuestros compañeros de equipo y colegas sobre temas desafiantes que afectan nuestras vidas y nuestro trabajo. Trataremos algunos temas muy interesantes en esta temporada. Cosas muy intensas y muy honestas. Profundicemos.

Anfitrión: Brent Perkins:

Bienvenidos de nuevo, a todos, a la segunda temporada del podcast Digging In. Estoy muy emocionado de volver a estar con ustedes. Y estoy emocionado por nuestro invitado de hoy, nuestro director general, Jim Gorrie. Jim está aquí para hablar del liderazgo valiente y de lo que significa liderar en tiempos de incertidumbre. Y Jim, yo diría que el año pasado e incluso este año han sido ciertamente un momento en el que se ha requerido liderazgo.

Anfitrión: Brent Perkins:

Para aquellos que son nuevos en la compañía, les daré un poco de información sobre Jim. Jim es el hijo de nuestro fundador Miller Gorrie, y realmente aprendió el negocio desde la base, comenzó su carrera trabajando para la compañía durante el verano en la escuela secundaria. Y trabajaba en el taller de equipamiento. Trabajó como obrero y, por supuesto, desempeñó muchas funciones desde que se incorporó a la compañía a tiempo completo tras graduarse de Auburn. Jim ha sido estimador, director de proyectos, director de proyectos senior, vicepresidente, director de una división y presidente antes de esto. Y ahora el director general.

Anfitrión: Brent Perkins:

Jim está muy involucrado con el sector de la construcción, especialmente en la comunidad de Birmingham. Y una cosa que me encanta de Jim es que tiene un gran corazón para el servicio. Creo que eso realmente brilla en ti, Jim. Así que, bienvenido. Amigo, me alegro de que estés aquí.

Director general: Jim Gorrie:

Bueno, gracias por recibirme. Me emociona estar aquí.

Anfitrión: Brent Perkins:

El título de este episodio es The Courage To Lead (El valor para liderar). Me encantaría que hablaras de esa palabra, valor. Cuando piensas en esa palabra, valor, ¿qué cualidades te vienen a la mente?

Director general: Jim Gorrie:

Bueno, supongo que lo primero que me viene a la mente es la dureza. Cuando se tiene valor, hay que estar dispuesto a tomar decisiones difíciles o a hacer cosas para las que no hay un camino fácil. Así que mi mente ciertamente piensa y reflexiona sobre cosas que han sido difíciles en su momento. Ya sabes, lo

estás haciendo y te encuentras en la batalla con algunas de estas cosas, no necesariamente piensas en la necesidad del valor, pero al reflexionar sobre ello, yo diría que el valor, diría que arriesgarse, en cierto modo va de la mano con ser duro cuando estás evaluando, pensando y tratando de ser estratégico. Tienes que estar dispuesto a arriesgarte y se necesita valor para hacerlo. Obviamente, intentas estudiarlo todo lo que puedas, pero al final tienes que estar dispuesto a arriesgarte. Y eso requiere valor.

Anfitrión: Brent Perkins:

Sí, gran parte del liderazgo, como tú y yo hemos hablado, es desconocido, impredecible, y realmente no se tiene certeza. Y gran parte de lo que tienes que hacer como líder aquí en nuestra compañía, y eso realmente se aplica a todo nuestro campo, a los trabajadores; todos tienen que tomar decisiones y tienen que ser un líder y no saben exactamente lo que va a pasar.

Director general: Jim Gorrie:

Estoy de acuerdo.

Anfitrión: Brent Perkins:

Quiero empezar hablando de nuestra más reciente oportunidad de liderazgo valiente aquí en la compañía. Por supuesto, es la situación de la grúa del 1105 que tuvimos en Atlanta. Y me encantaría que hablaras de ejemplos de liderazgo valiente que hayas visto durante toda esa situación. Y realmente, como director general, lo que sintió en esos primeros días mientras la situación se desenvolvía.

Director general: Jim Gorrie:

Decías que gran parte de lo que tratamos está en lo desconocido. Y desde el momento en que recibimos la llamada en Birmingham de que teníamos esta situación en Atlanta, estaba muy claro que se desconocía por completo cuál era la situación exacta y cuál podía ser el resultado. Y te diría que no puedo pensar en un mejor ejemplo cuando reflexiono sobre muchas de las cosas que hemos pasado como organización durante 57 años, no puedo pensar en un mejor ejemplo en el que hayamos visto un liderazgo valiente ejemplificado que esa situación y el trabajo que nuestro equipo realizó bajo el liderazgo de Troy y Kenneth, y mucha más gente, Jim Sexton. Hay tanta gente, demasiada para nombrarla. Pero la forma en que la compañía respondió a esa situación fue increíble. Y la forma en que la gente apoyó a esas personas para que pudieran tomar la decisión correcta fue impresionante.

Director general: Jim Gorrie:

Poco después de la llamada, no sabía exactamente qué hacer. Estaba tonteando con algunas personas. Una de las opciones era ir a México o subirme a mi auto y conducir hasta Atlanta. Así que, afortunadamente, decidí subirme al auto y conducir hasta Atlanta, porque gran parte del liderazgo consiste en aparecer y estar ahí para tu equipo. Y no sabía cuáles serían las circunstancias cuando llegamos allí, pero evidentemente al poco tiempo de llegar, y luego, cuando empezamos a traer a los expertos, estaba muy claro que teníamos un buen plan que empezaba a formarse, pero un plan que daría muchos giros y cambios en los siguientes días, ya que teníamos que diseñar un plan para dismantelar la grúa de una manera que fuera segura y eficaz.

Director general: Jim Gorrie:

Y fue impresionante verlo, y no solo de nuestra gente, sino de la comunidad en general. Hubo una enorme cantidad de liderazgo de otros lugares y otros socios. Y, francamente, tuvimos un gran apoyo de muchas entidades públicas que nos permitieron hacer todo lo necesario para que pudiéramos tener un resultado exitoso. Así que cuando se piensa en liderazgo valiente, este es un maravilloso ejemplo de liderazgo valiente. Y les he dado las gracias varias veces, y nunca se puede agradecer lo suficiente al equipo por lo que hizo para permitir que tuviéramos el resultado que tuvimos.

Anfitrión: Brent Perkins:

Sí. De hecho, esta mañana he estado con el equipo del 1105 y ha sido muy divertido estar con ellos y darles las gracias, simplemente pasar tiempo con ellos y decirles: "Gracias por todo lo que hicieron". Y había muchos APM en la sala y sé que esos APM, simplemente encontraron algo que hacer y se apropiaron de ello. Creo que me hablabas de alguien que era el maestro de conseguir las comidas y las cenas, y esa era su especialidad. Como si esa fuera la forma en que ellos atendían al equipo. Y simplemente me encanta... Me encanta escuchar eso, amigo.

Director general: Jim Gorrie:

Hubo muchas historias maravillosas, pero cuando pienso y reflexiono sobre mi carrera, uno no piensa tanto en los edificios como en esos momentos en los que había mucho en juego, en los que tenías que trabajar muy duro con tus compañeros. Y las experiencias y los vínculos que se crearon en el 1105, esos recuerdos van a durar mucho más que el edificio que estamos construyendo. Nadie va a olvidar dónde estaban cuando eso ocurrió. Puede que ellos no recuerden exactamente todo lo que hay que saber sobre ese proyecto una vez que lo ocupe el usuario final, pero siempre van a recordar cómo nos unimos y cómo hicimos lo que fuera necesario para obtener el mejor resultado posible.

Anfitrión: Brent Perkins:

Estoy de acuerdo. Me mencionaste, toda esta idea de que parte de ser un líder valiente es saber cuándo manejar el debate, cómo estar al frente y también saber cuándo estar en segundo plano. Pensé que realmente era una gran visión de tu parte, especialmente me imagino que tenemos muchos líderes escuchando este podcast hoy y tratando de dirigir, "Bien, ¿cuándo tengo que estar en el asiento del conductor?, realmente el que está a cargo de este problema, o ¿cuándo tengo que tomar el asiento trasero y dejar que otros estén a cargo de este problema?" Me encantaría que hablaras sobre cómo decides eso.

Director general: Jim Gorrie:

Creo que a dónde quieres llegar con eso es al juicio. Tienes que ser capaz de entender y apreciar tus puntos fuertes y débiles. Y claramente a fin de cuentas, Kenneth y Troy tenían un mejor conjunto de habilidades para firmar el plan de desmantelamiento de la situación de la grúa desde un punto de vista de ejecución y de seguridad. Ciertamente, nunca hubo un momento en el que les hiciera sentarse y explicármelo y tuviera lo que se consideraría una aprobación desde arriba porque eso sería una pérdida de tiempo crítico y completamente innecesaria.

Director general: Jim Gorrie:

Así que creo que eso se aplica cada día a muchas situaciones a las que nos enfrentamos. Y creo que como líder, ciertamente tienes que ser capaz de saber cuándo ser el que toma la decisión y cuándo ayudar a otra persona para que te ayude a tomar la decisión correcta.

Director general: Jim Gorrie:

Realmente no recuerdo ninguna vez en la que un líder haya tenido que tomar una decisión materialmente distinta a lo que el equipo quería hacer. A fin de cuentas, tenemos personas muy brillantes e inteligentes y hay que asignarles el lugar adecuado, obviamente, para obtener el mejor resultado posible. Pero la realidad es que todos intentamos obtener el mejor resultado posible. Y creo que eso es lo que tienen que hacer los líderes.

Director general: Jim Gorrie:

Tienen que ser capaces de asegurarse de que tenemos a la persona adecuada tomando la decisión correcta en el momento adecuado. Y, obviamente, en mi situación, tomo muchas decisiones, pero también soy el primero en reconocer que hay probablemente cien personas en esta compañía que son mejores que yo desde el punto de vista operativo para construir edificios. Y sería un tonto si intentara interponer mis conocimientos sobre lo que debemos hacer para solucionar un problema operativo. Así que hay un ir y venir constante que todos tenemos que aceptar para poder avanzar.

Anfitrión: Brent Perkins:

Sí, no. Sé que algo de lo que hablamos mucho en la clase de liderazgo aquí en Brasfield and Gorrie, y mientras hablamos con los líderes en general, es de la autoconciencia y a lo que te refieres es a la autoconciencia. Ser capaz de conocerse a sí mismo, "Oye, esto es en lo que soy bueno. Esto no es mi especialidad. Así que voy a pasarle esto a otra persona". Y la autoconciencia es muy importante para los líderes.

Anfitrión: Brent Perkins:

Bueno, quiero hacer retroceder el reloj un poco. Quiero retroceder en el tiempo. Quiero remontarme al año 94, 95, cuando fuiste nombrado presidente de la compañía. Y me encantaría que le contaras a nuestros oyentes, ¿cómo fue para ti cuando te nombraron presidente de Brasfield y Gorrie?

Director general: Jim Gorrie:

Bueno, cuando reflexiono sobre esa época, hay que entender el contexto en el que nos encontrábamos. La compañía era básicamente una compañía de 200 o 300 millones de dólares en ese momento, con dos o tres oficinas fuera de Birmingham. Supongo que en ese momento solo contábamos con Atlanta y Orlando. Y estábamos planeando el lanzamiento de Nashville y Raleigh, comenzando esas conversaciones. Pero en ese momento, nunca olvidaré, en diciembre del 94, cuando David Dickson se acercó a mi papá y a mí, y básicamente compartió su situación personal.

Director general: Jim Gorrie:

Él era para quien yo trabajaba en ese momento, y tenía que dimitir por motivos familiares y de salud de su familia. Y fue un momento muy, muy duro para muchos de nosotros porque todos éramos muy cercanos a David y él era una parte muy importante de la compañía, del liderazgo. Podría decirse que era la mano derecha de mi papá al momento de hacer muchas cosas maravillosas. Así que había un vacío, y sugerir que yo estaba preparado para el papel, no creo que sea un comentario justo.

Director general: Jim Gorrie:

No es que haya sobresalido en todo lo que he hecho, pero en ese momento había que intentar subsanar el vacío. Y me pidieron que fuera presidente en ese momento. Así que fue un periodo difícil, supongo

que se podría decir, porque yo era bastante joven en ese momento y no tenía las experiencias que a uno le gustaría tener para poder aconsejar, liderar y servir a la compañía de una manera en la que se tuviera más confianza.

Director general: Jim Gorrie:

A veces era un poco como una prueba de fuego. Y lo que siempre he tenido es que la relación con mi padre es tal que desde el primer minuto que entré por la puerta hasta hoy, hablamos todo el tiempo y compartimos ideas y él tenía confianza en que yo podía hacerlo. Y eso significó mucho para mí. Y yo, como muchos de nosotros, no iba a decepcionarlo. Iba a morir en el intento. Y así es como empezamos.

Anfitrión: Brent Perkins:

Sí, absolutamente. Creo que es muy importante que nuestros líderes que nos escuchan hoy entiendan que, bien, eres un hombre joven, tienes hijos pequeños, te otorgan este título de presidente de la compañía. Y, sin embargo, sigues aprendiendo mucho. No lo sabes todo. No era que estuvieras preparado para eso. Ahora tenemos gente que se convierte en directores de división. Tenemos gente que se convierte en directores regionales de seguridad. Tenemos gente que se convierte en jefes de departamento. Y a veces como líder, vaya, puedes sentirte tan vulnerable porque piensas, "Bien, me han puesto en esta posición, pero por dentro, todavía estoy lidiando con un montón de inseguridades. Todavía estoy lidiando con mucho de lo que no sé". Es importante que te oigan decir: "Sí, yo también lo he sentido".

Anfitrión: Brent Perkins:

Jim, llévanos a mediados de la década del 2000. 2007, 2008, 2009.

Director general: Jim Gorrie:

¿Todos esos buenos periodos de tiempo?

Anfitrión: Brent Perkins:

Vaya, hablas de valor para liderar. Cuéntanos de esos años. 2007 hasta 2011 o 2012, justo ahí.

Director general: Jim Gorrie:

Bueno, donde se benefició, supongo que en nuestra industria, de cuando golpea una recesión, por lo general no sentimos el impacto por un año o dos debido a la larga naturaleza de nuestros proyectos y las tareas pendientes están actualmente en los libros. Así que cuando el grifo se cierra, por lo general nos encontramos con un verdadero reto dos o tres años después. Así que en 2007 y 2008, quedó muy claro rápidamente que esto iba a ser un verdadero desafío. Y esas reuniones no eran muy divertidas en ese entonces. Fueron muy difíciles porque sabíamos que íbamos a tener dificultades para encontrar un trabajo adecuado. Así que tuvimos que tomar algunas decisiones muy difíciles relacionadas con el personal. Tuvimos que tomar decisiones muy difíciles relacionadas con la búsqueda de trabajo, y cometimos muchos errores, pero todos estábamos muy interesados en tratar de descubrir qué podíamos hacer.

Director general: Jim Gorrie:

Nunca lo olvidaré. Algo de lo que hablamos mucho fue que una de las cosas que no íbamos a recortar en ese momento era la capacitación y el desarrollo personal porque dijimos: "Sabes, nuestra gente lo es

todo. Y si no los capacitamos, será mejor que nos vayamos nosotros". Así que nos deshicimos de muchas cosas. Nos deshicimos del café saborizado y de muchas cosas que le gustaban a la gente. Pero mantuvimos nuestros compromisos con las cosas que nos parecían más importantes. Ciertamente, nos hubiera gustado tener más en reserva de lo que teníamos en ese momento. Y no habíamos experimentado nada parecido.

Director general: Jim Gorrie:

Mi generación no había pasado por muchas pruebas y tribulaciones de evaporación del mercado. La primera generación fue casi como un reloj. Cada siete años tenían que luchar contra una recesión o una circunstancia importante.

Anfitrión: Brent Perkins:

Sí.

Director general: Jim Gorrie:

Nuestra generación, fue en ese momento; estábamos como volando alto, todo lo que tocábamos funcionaba. Así que nos sentíamos un poco invencibles al momento de esa recesión. Y entonces puedo decirte que fue... Costó mucho navegar la situación. Hemos aprendido mucho. En gran parte, a uno le gustaría retocar lo que hemos hecho, pero en general, creo que el equipo ha respondido muy bien. A fin de cuentas, creo que salimos de ahí lo más prósperos posible. Y me sentí muy orgulloso de la forma en que el liderazgo de la compañía se llevó a cabo. Y ciertamente estaba muy contento de que nosotros no... Contábamos con el apoyo de la organización. Creo que todos conocían los retos a los que nos enfrentábamos y nos apoyaron.

Director general: Jim Gorrie:

Algunas personas que se acercaban a su jubilación estaban de acuerdo en que tal vez era el momento adecuado, ¿sabes? Así que hubo gente que, desde el lugar que ocupaba en el equipo, vio lo que intentábamos hacer y todos trataron de hacer lo que pudieron para ayudar.

Director general: Jim Gorrie:

Y luego mencionaste el VA y fue cuando empezamos a tener que buscar realmente un poco fuera de nuestra zona de comodidad, sobre de dónde vendría el próximo trabajo, porque teníamos que encontrar trabajo. Y entonces dijimos: "Bien, tenemos que estar en el espacio del gobierno". No es que nunca hayamos hecho un trabajo para el gobierno, pero no éramos un contratista del gobierno. Así que tuvimos que hacer muchas pruebas y nos lanzamos a realizar algunas cosas que no deberíamos haber hecho. Y, obviamente, el VA, en retrospectiva, fue uno de esos trabajos que desearíamos que nunca hubiera sucedido debido al impacto financiero. Ese es el lado medio vacío.

Director general: Jim Gorrie:

El lado medio lleno, es un poco como la situación del 1105. Puedo recordar tanto del VA y mis memorias, no reflexiono sobre las partes difíciles y algunas de las cosas malas que sucedieron. Mi mente va a las cosas buenas y a la forma en que ese equipo nunca se rindió. Así que con respecto al VA, supongo que se diría que ese capítulo, que está bien documentado en la compañía, tenía el potencial de ser una pérdida catastrófica, algo así como el 1105. Tenía el potencial de ser una de las cosas más

perjudiciales a las que podíamos enfrentarnos. Pero en cambio, resultó ser algo muy positivo en muchos sentidos.

Anfitrión: Brent Perkins:

Estaba pensando, mientras hablabas de eso, que podemos tener fácilmente a Tim Dwyer, Dino y George sentados aquí, a Kenneth Underwood y Troy sentados aquí hablando de este mismo tema. Todas las diferentes personas que han liderado con valentía son simplemente increíbles. Quiero decir, realmente lo es. Es increíble.

Director general: Jim Gorrie:

Puedo recordar tantas incidencias pasadas en las que James Harvison, John Robertson, Rob Taylor o Jeff Stone asumieron el liderazgo en un desafío realmente importante. Y nunca olvidaré que, cuando esto surgió, podría haber dicho fácilmente: "Bien, Tim, tú y Rob Taylor, resuelvan esto". Y realmente quería aprender de ello. Quería formar parte de ello. Quiero decir, para ser un líder efectivo, tienes que tener la experiencia. Es difícil liderar una iniciativa cuando, francamente, no has experimentado lo que es estar en la trinchera, estar en el centro.

Director general: Jim Gorrie:

Así que en ese momento, Tim y yo, y mi padre, supongo que él estaba muy involucrado en ese momento en ese tema en particular, estábamos básicamente en el centro. Tuvimos que hacer de todo, incluso testificar ante el Congreso, lo cual es una experiencia que no quiero volver a repetir pronto. Pero fue una experiencia 24/7, a diferencia del 1105, que duró dos semanas.

Director general: Jim Gorrie:

Esto duró más de dos años sin parar. Es un conflicto y/o estrategia interminable. Y cuando bajaba al tráiler de trabajo y ya sabes, normalmente cuando vas a un tráiler de trabajo, ves a 15 o 20 personas sentadas alrededor de una mesa, y nosotros tendríamos 50 personas en ese tráiler, tratando de averiguar quién es el primero. Fue simplemente extraordinario. Y lo que aprendí de eso fue invaluable. Así que la experiencia que obtienes al pasar por eso tiene valor, se traduce. Y ojalá no tenga que traducirse a menudo, pero no se puede sustituir la experiencia.

Anfitrión: Brent Perkins:

Sí. Me encanta lo que dijiste ayer. Dijiste que la repetición, las repeticiones es lo que realmente construye a un líder y no hay manera de evitarlo. Simplemente tienes que pasar por experiencias. Es la única manera.

Director general: Jim Gorrie:

Sí. Creo que cuando estábamos discutiendo esta parte particular del liderazgo, no sé si hay un reemplazo para ello. Y para cualquiera que sea joven y quiera hacer mucho con su carrera, lo aplaudo. Lo respeto. Pero también quiero respaldar de todo corazón la importancia de las experiencias que tienen que llegarte, tal y como te llegan y hay que maximizar todas y cada una de ellas. Porque si te encuentras en una posición como la que yo tenía hace 25 años y te piden que seas presidente antes de haber experimentado completamente las cosas, hay una pieza que falta.

Director general: Jim Gorrie:

Va a ser más difícil de lo que tiene que ser porque siempre intentamos asegurarnos de que la gente ha experimentado lo que necesita, ha aprendido lo que necesita antes de... Antes de que tengan esa oportunidad de avanzar. Si se avanza antes de tiempo, es un riesgo que todos tenemos que entender cuando lo asumimos. Puede que sea la mejor opción y que funcione muy bien para todos los implicados, pero no hay nada que sustituya a la experiencia de esas cosas, tanto buenas como malas, que realmente pueden ayudar a dar forma a la manera de dirigir a otras personas, porque simplemente informan mucho de cómo piensas.

Anfitrión: Brent Perkins:

Sí, no se aprende mucho de un libro de texto en el Cuerpo de Marines. Lo llamábamos niebla de guerra y nunca estuve en combate, pero esa palabra se usaba mucho. Ahí es donde se aprende mucho, es cuando estás en medio de las cosas.

Director general: Jim Gorrie:

Es cierto que se puede aprender mirando, pero hay que aprender haciendo, y eso es realmente importante. Y creo que, como líder, eso también es siempre importante, porque hay que dejar que la gente lo experimente por sí misma. Y a veces los líderes quieren tomar todas las decisiones por todos los miembros de su equipo. Para mí, eso no es ser un líder verdaderamente eficaz. Hay que saber cuándo hay que intentarlo y cuándo hay que mirar y ser el entrenador. Esa es una de esas cosas que, creo, el tiempo es tu amigo en eso. Y es importante que a veces, no te des cuenta de que lo que estás viendo o haciendo te va a beneficiar en el futuro, pero aprovecha cada día las cosas que pasan a tu alrededor y hay oportunidades todos los días.

Anfitrión: Brent Perkins:

Así que 25 años de experiencia, repeticiones, pasando por cosas realmente difíciles y luego llega el 2020. Te enfrentas a dos retos que estoy seguro que no podías prever. La COVID y el malestar social del 2020. Háblanos de lo que supuso como líder enfrentarse a esos dos retos tan importantes, pero inesperados.

Director general: Jim Gorrie:

Tienes razón. Nunca lo vimos venir. Y en cierto modo fue como un deja vu del 2007, porque las cosas iban muy bien. Estábamos saliendo de años récord consecutivos de la compañía y los futuros trabajos pendientes eran simplemente impresionantes. Nuestros clientes, nuestros equipos eran más fuertes que nunca. Así que no puedo pensar en una época en la que hubiera tanto optimismo y lo que hacíamos fuera simplemente divertido. Y moderado, por así decirlo.

Director general: Jim Gorrie:

Y luego, de repente, llegó la situación de la COVID. Y hablaste de la niebla de guerra. Cuando llegó la COVID, la niebla era muy densa. Pasaron meses antes de que tuviéramos realmente una idea de lo que esto significaría para la compañía desde el punto de vista financiero. Fue hasta bien avanzado el... Hacia el final del año, antes de que tuviéramos una idea exacta del impacto financiero.

Director general: Jim Gorrie:

Pero te diré que fue como en el 2007, 2008, donde no íbamos a recortar la capacitación de los empleados y demás cuestiones por el estilo en aquel entonces. Y si nos remontamos a los inicios de la COVID, nuestra atención se centró por completo en mantener los puestos de trabajo en marcha y en



cuidar de nuestra gente, ya que desde el principio se sabía que íbamos a ser trabajadores esenciales y que se esperaba que siguiéramos.

Director general: Jim Gorrie:

Fue muy interesante y muy emocionante ver cómo se reunía el equipo. Sabes, Greg Hunsberger y Jill Deer eran nuestros líderes frente a la COVID. Y reunimos a unas 20 personas que representan muchos aspectos diferentes de nuestra compañía. Y empezamos a reunirnos con los profesionales médicos desde el principio y a tratar de entender realmente todas las variables y diseñar un camino a seguir.

Director general: Jim Gorrie:

Y fue un momento realmente interesante en el que había muchas cosas desconocidas. El virus era algo malo, reconocimos la magnitud y la gravedad del mismo. Y sabíamos cómo la gente, algunas personas estaban completamente asustadas de salir de sus casas. Así que tuvimos que lidiar no solo con el virus, sino con los verdaderos temores y las inquietudes de la gente. Y sigue siendo un rompecabezas muy interesante y desafiante que estamos tratando de resolver.

Director general: Jim Gorrie:

Pero te diré que no cuestiono ninguna de esas decisiones. Esto es un poco como si estuviera en el medio, mientras que en el VA estaba en el centro y en el 1105 estaba más en el asiento trasero, en el caso de la COVID, he estado tanto en el asiento delantero como en el trasero y ha sido interesante. Y realmente creo que el equipo ha hecho un muy buen trabajo protegiendo a todos nuestros empleados, pero al mismo tiempo, tratando de ejecutar nuestro trabajo y manteniendo el negocio en marcha y considerando todas las cosas que van con eso.

Director general: Jim Gorrie:

Así que me gustaría volver a quitarme el sombrero ante todos los que formaron parte del equipo frente a la COVID o ante el empleado que trabajó con nosotros para ayudarnos a pensar en la forma correcta de abordar su situación particular en ese momento, porque ha sido un verdadero desafío. Y cuando llegamos al final del año, fue interesante. Las cosas a veces se arreglan y el impacto financiero para nosotros fue bastante modesto. Y, en cierto modo, incluso nos abrió la puerta con algunas personas y entidades. Y por eso ha sido algo bueno, pero se ha gestionado de una manera que ha estado bien.

Director general: Jim Gorrie:

Una de las cosas en las que invertimos mucho tiempo y energía es en tratar de ayudar a nuestros subcontratistas y socios, tanto a nuestros clientes como a nuestros subcontratistas, a tratar de navegar a través del problema. Nos esforzamos mucho en ello. La seguridad es una de esas cosas que compartiremos con cualquiera. Si podemos ayudar a convertirnos en una compañía más segura, nos apuntamos. Y este fue un ejemplo perfecto de cómo fuimos capaces, creo, de apoyarnos en esto y creo que dio sus frutos. Es una de esas cosas por las que vivo, cuanto más das, más recibes. Y este fue un ejemplo clásico de ello.

Anfitrión: Brent Perkins:

Sí.

Director general: Jim Gorrie:

Todavía nos queda un poco de camino por recorrer, y sé que hay mucha gente que todavía está luchando contra la COVID. Algunas personas siguen preocupadas por el virus y lo que puede hacer. Y ahora tenemos el nuevo miedo a la vacunación. Y solo quiero asegurarme de que todos sepan lo mucho que hemos pensado en ello y lo mucho que lo hemos estudiado.

Director general: Jim Gorrie:

Y sé que se están abrumando con todos los anuncios que promueven la vacuna, pero solo quiero aportar mi granito de arena para que todos sepan que, obviamente, me he vacunado. Mi padre ha sido vacunado. Mi esposa ha sido... Todos en nuestra familia han sido vacunados. Creo que es la medicina adecuada para la situación. Y espero que si no lo han hecho, lo hagan, pero sé que es un miedo real y no quiero restarle importancia. Y sé que habrá ciertas personas que no lo entenderán. Y lo entiendo y puedo reconocerlo. Pero también, si alguien sigue abierto a ello, espero que lo considere y se vacune.

Anfitrión: Brent Perkins:

Gracias por mencionarlo. Sé que se trata de algo muy importante. A veces tienes que verlo como, "Estoy haciendo algo para proteger a mi hermano y a mi hermana".

Director general: Jim Gorrie:

Sí.

Anfitrión: Brent Perkins:

Gracias por mencionarlo. Quiero que hable del malestar social durante el verano de 2020, después del asesinato de George Floyd. La injusticia social se convirtió en un problema que, aunque existe desde hace mucho tiempo, se convirtió en el problema. Y solo puedo hablar por mí, pero creo que me abrió los ojos. Y creo que a nivel nacional, abrió muchos ojos. Y empezamos a hablar de ello como compañía. Y me encantaría que hablaras de lo que pasaba y de lo que sentías en ese momento y de cómo lo hemos abordado como compañía.

Director general: Jim Gorrie:

Bueno, eso ha ocurrido, y es difícil y no se va a resolver rápidamente, pero creo que la primera oportunidad para abordarlo es reconocer que es un problema. Y creo que eso fue... Creo que eso ha sido importante para que mucha gente llegue a esa conclusión por sí misma. Creo que si se examina toda la información que se me ha presentado, es bastante abrumador que esto es algo que debe abordarse en todo nuestro país y que no se puede simplemente legislar. Creo que esto es algo que se va a lograr juntando decisiones individuales con el tiempo. Y creo que hay muchas cosas que podemos hacer para que avance más rápido, o para que avance en la dirección correcta. Pero fue extremadamente doloroso. Y como dijiste, a mí también se me abrieron mucho los ojos, no tanto en cuanto a si ocurría o no, sino simplemente en la forma en que la gente lo percibía.

Director general: Jim Gorrie:

Y cuando empiezas a tener conversaciones con personas a las que respetas y que vienen de un lugar completamente diferente, ya sea por la raza o por la economía o por lo que sea, cuando empiezas a escuchar realmente la forma en que las personas filtran o piensan las cosas basándose en su experiencia, eso realmente influye en la forma en que creo que las personas ven el mundo y la forma en que las personas ven este problema.

Director general: Jim Gorrie:

Así que supe que era importante para mí y sentí lo mismo para la compañía, que el primer paso tenía que ser que nos diéramos cuenta de que podíamos hacerlo mejor. Y luego tuvimos que empezar a comprender mejor, no es algo que se comprenda con solo leerlo en un libro de texto, como hemos hablado. Creo que nuestra compañía ha avanzado mucho en el último año, sobre todo en los últimos seis meses, en lo que respecta a una mejor comprensión del problema.

Director general: Jim Gorrie:

Y será una de esas situaciones en las que posiblemente se den dos pasos hacia adelante y uno hacia atrás. Y una de las cosas de las que probablemente me sentí más orgulloso fue cuando todo eso ocurrió y toda la atención se centró en nuestra diversidad e inclusión. De repente, Natalie estaba en el centro de la atención. ¿Qué vamos a hacer? ¿Qué debemos decir? ¿Qué debemos pensar?

Director general: Jim Gorrie:

Su reacción fue muy tranquilizadora porque dijo: "Sabes, Jim, estamos haciendo todo lo correcto. Si conseguimos que todos lo entiendan mejor y les ofrecemos realmente una vía para participar en la solución, podremos hacer avanzar el balón por el campo". Así que nuestra respuesta a las situaciones del año pasado fue realmente nada. No cambiamos nuestra dirección. Sabíamos que teníamos que mejorar el reclutamiento. Sabíamos que teníamos que mejorar la participación de los subcontratistas en nuestros proyectos. Sabíamos estas cosas.

Director general: Jim Gorrie:

Ahora, de repente, tenemos mucha más participación y estoy muy contento de que tanta gente se haya unido a nuestros esfuerzos en este recorrido. Y creo que estamos empezando a progresar de verdad. Oigo la información que se comparte sobre muchas de las presentaciones de... De las sesiones de equipamiento que están teniendo una tremenda respuesta y mucha atención. Estoy recibiendo muchas respuestas de los directores de división, que están muy agradecidos de que demos este paso y están totalmente involucrados.

Director general: Jim Gorrie:

Estoy trabajando mucho con nuestro nuevo grupo de mentores. Y creo que nos va a servir de mucho, es algo en lo que hubiera deseado que tuviéramos dos años de ventaja sobre lo que tenemos hoy, pero esto no es algo fácil de resolver. Y la gente que piensa que puede legislar y no cambiar el corazón de la gente en esta situación, yo me opondría a ello. Tienes que creer que es lo correcto. Y hasta que no se consiga que la gente entienda y acepte que esto es algo a lo que tenemos que prestar atención, no ocurrirá, o no ocurrirá como debería.

Anfitrión: Brent Perkins:

Sí. Estoy muy agradecido por el apoyo que nos prestó a mí, a Reggie, a Brittany y a Natalie, así como por sus esfuerzos por organizar estas sesiones de escucha para darnos la oportunidad de sentarnos alrededor de una mesa, unos con otros, y simplemente hablar. Y no podemos predecir cómo será cada sesión de escucha. No lo sabemos.

Director general: Jim Gorrie:

En cuanto a lo que dices, cuando entrevisté a Larry Thorton, que es alguien cercano desde hace 25 años, aprendí muchas cosas que no sabía. Me dio muchas cosas en las que pensar, y gran parte de la forma en que argumentaría su reunión en particular, me he reunido con muchas personas diferentes, pero esas sesiones en las que aprendí de él impactan en la forma en que pienso sobre esto. Así que, espero que estas sesiones que estamos teniendo con nuestros empleados tengan un impacto similar para ellos.

Anfitrión: Brent Perkins:

Puedo decir que las sesiones de escucha han sido muy potentes y ha habido lágrimas. Quiero decir, lágrimas derramadas, vaya, gente compartiendo sus historias de sus experiencias personales con la injusticia social que realmente nunca han compartido con un compañero de trabajo. Y cuando la gente se vuelve real, simplemente se vuelve humana y se acercan a los demás y dicen: "Oye amigo, eres mi hermano. Eres mi hermana. Y solo quiero saber qué ha pasado en tu vida. Y pues, solo quiero entender mejor". Creo que ahí es donde hay una oportunidad para avanzar. Y solo quiero agradecerte que nos permitas hacer eso. Es un movimiento valeroso.

Director general: Jim Gorrie:

Bueno, tenemos mucho trabajo que hacer, y todavía no hay un camino realmente claro, pero estoy entusiasmado con gran parte del trabajo que está en marcha y estoy ansioso por avanzar en este recorrido. Y como he dicho, todo lo que estamos haciendo, va a haber algunas personas que van a tratar de convencernos de hacer algo como un atajo. Y no creo que haya muchos atajos en este tema. Es decir, lo haces o no lo haces. Vamos a seguir comprometidos y centrados en hacerlo bien.

Anfitrión: Brent Perkins:

Jim, muchas gracias por tu tiempo el día de hoy. Ha sido estupendo hablar contigo sobre el valor para liderar, toda la dinámica que conlleva y cómo gran parte de ello es simplemente apoyarse en la incertidumbre, vivirla, atravesar las repeticiones, como tú dices; y ahí es donde el liderazgo se ha perfeccionado realmente en nosotros, a través de esas experiencias. Gracias de nuevo por estar con nosotros.

Director general: Jim Gorrie:

Bueno, lo he disfrutado y he disfrutado de todas las entrevistas que has realizado. He disfrutado escuchándolos porque creo que es a través de las experiencias compartidas de otras personas donde aprendemos. Y realmente siento que ya hemos tenido muchas conversaciones valientes y un liderazgo valiente demostrado en estas llamadas. Y creo que todos podemos aprender de las experiencias de los demás. No sustituye a estar sobre el terreno y experimentarlo por uno mismo. Pero creo que estas llamadas y estas experiencias que compartimos entre nosotros son muy útiles. Así que me alegro por la compañía, y me alegro de que nos ayudes a preparar esto para todos. Y cuando pienso en mi carrera, hay muchas cosas buenas que han sucedido.

Director general: Jim Gorrie:

Pero cuando piensas realmente en los momentos que más recuerdas o que más has aprendido suele ser cuando estabas en lo más bajo o cuando estabas contra la pared y tenías el reto más difícil de tu carrera. Y esas son las oportunidades que nos definen. Y cuando reflexiono sobre todos los retos que hemos experimentado en los niveles más altos y en los más bajos, siempre me siento orgulloso de la forma en que responde la gente de B&G. Y este año hemos tenido nuestra cuota de desafíos, pero no podría estar más orgulloso de la compañía, y no podría estar más emocionado con el rumbo de esta. Así que espero

que todos disfruten escuchando algunas de estas historias. Y si quieren saber algo más sobre algunos de mis desaciertos, estaré encantado de compartirlos con ellos también en el futuro.

Anfitrión: Brent Perkins:

Bueno, esto ha sido divertido. Muchas gracias y que tengas un buen día, amigo.

Director general: Jim Gorrie:

Hablamos más tarde.

Anfitrión: Brent Perkins:

Bueno, espero que hayan disfrutado de escuchar a Jim hoy. Creo que realmente nos dio una perspectiva de lo que significa liderar con valor. Y, ciertamente, el año pasado no tuvo precedentes en cuanto a los desafíos que se le presentaron. Así que estoy realmente agradecido de que Jim nos acompañe. Antes de despedirnos, me gustaría destacar algo bueno.

Anfitrión: Brent Perkins:

Hoy quiero reconocer a los ganadores del premio a los fundadores de este año. Glenn Bond, Jodie Desario, Steve Kern-Ann, Katie Long, Timothy Page, y Jimmy Walker. Estos empleados fueron nominados por sus colegas por ser un modelo de los valores de nuestra compañía y servir de líderes y mentores a los que les rodean. Si tienen la oportunidad, tómense un momento, envíenles un correo electrónico de felicitación o un mensaje de texto. Háganles saber que aprecian realmente quiénes son y su liderazgo en la compañía.

Anfitrión: Brent Perkins:

Por último, antes de terminar aquí, quiero que me cuenten su opinión. Me encantaría que me enviaran sus ideas para futuros invitados, algún tema para una temporada, alguna pregunta que tengan, o algo bueno que tengan para compartir. Pueden enviármelos a [podcast@brasfieldgorrie.com](mailto:podcast@brasfieldgorrie.com). Una vez más, es [podcast@brasfieldgorrie.com](mailto:podcast@brasfieldgorrie.com). Gracias por acompañarnos hoy, y nos vemos la próxima semana con el segundo episodio, The Courage To Listen (El valor para escuchar). Van a disfrutar ese episodio. Hablamos luego. Adiós.