

Brent Perkins:

Bienvenidos de nuevo al pódcast Digging In. Estoy entusiasmado con la cuarta temporada. Soy su presentador, Brent Perkins, director de desarrollo personal en Brasfield & Gorrie. Agradezco que me escuchen.

Brent Perkins:

Bienvenidos de nuevo al pódcast Digging In. Estoy muy emocionado por nuestros invitados de hoy. Hablaremos con tres miembros de nuestro equipo de Nashville sobre un proyecto que no salió como estaba previsto. Escucharemos a Heather [Coffelt 00:00:41], Wes Hamilton y David Gordon. Bienvenidos todos.

David Gordon:

Gracias. Me alegro de estar aquí.

Heather Coffelt:

Gracias por recibirnos.

Wes Hamilton:

Gracias.

Brent Perkins:

Siempre me gusta venir a la oficina de Nashville y lo abierto y luminoso que es todo allí. Es simplemente impresionante.

Brent Perkins:

Vamos a llamar a este episodio Taking One For the Team (Sacrificarse por el equipo). Toda nuestra temporada se ha construido en torno a esta idea de la regla de oro, y creo que todos ustedes tienen una historia realmente interesante, una historia difícil para compartir con nosotros hoy sobre cómo vieron desempeñar la regla de oro de tres maneras diferentes como resultado de esta situación muy, muy difícil que todos ustedes sufrieron.

Brent Perkins:

Voy a empezar con usted, Gordo. Así es como lo llamamos. Le llamamos Gordo. Llévenos de vuelta a 2017 y dé a nuestros oyentes una idea de en qué punto de su carrera se encontraba y de lo que ocurría con este trabajo en particular. Háblenos un poco de este trabajo.

David Gordon:

Sí, gracias Brent. Es estupendo estar aquí. Y tenemos una gran oficina en Nashville. Sé que los tres que estamos aquí adoramos este lugar.

David Gordon:

Así que retrocediendo probablemente al verano de 2017 es cuando conocimos al propietario del restaurante Watermark. Eso fue justo a mediados del primer año en que fui gerente de la división, y estábamos terminando el proyecto Bridgestone. Es un proyecto de 31 pisos y un millón de pies cuadrados. Watermark se va a construir en la parte inferior o en el primer piso del espacio comercial. Y la mayor parte de mi volumen ese año fue una especie de remanente de la finalización del TI de Bridgestone. Watermark fue una oportunidad que nos llegó a través de una relación con el propietario que teníamos aquí en nuestra oficina, y a través de [Highwoods's 00:02:31] Properties, para quien estábamos construyendo Bridgestone. Y así, hay un cierto ego competitivo al entrar en mi primer trabajo y entusiasmarse con ello y apresurarse. El equipo del proyecto era Wes y Heather. Y así, para aquellos que conocen a Wes y Heather, esto es un slam dunk. Lo conseguimos. Es un restaurante de tres a cuatro millones de dólares y tenemos un equipo excesivamente capacitado. Apúntenme todos los días a algo así.

Brent Perkins:

Usted es el gerente de la división. Usted está sentado allí, esto es una bandeja.

David Gordon:

Correcto.

Brent Perkins:

A punto de aplastar esto.

David Gordon:

Sí. Si usted viera mis habilidades de baloncesto, las bandejas son difíciles, pero sí, es una bandeja.

Brent Perkins:

Así que Wes, ustedes consiguen este trabajo en el restaurante. Parece que va a ser una bandeja. Usted y Heather son un equipo de estrellas. ¿Se metieron en esto y qué empezaron a sentir?

Wes Hamilton:

Al mes de que empezáramos, creo que el propietario decidió que iba a prescindir de su arquitecto y traer a un diseñador de interiores y empezar a cambiarlo todo. Ya teníamos los desbastes en su lugar. Ya teníamos trabajos en el lugar que teníamos que volver a arrancar. Y entonces no solo decidió dejar ir a su arquitecto, sino también al proveedor de la cocina, que es la parte más importante de lo que estábamos haciendo. Así que tuvimos que hacer todo un nuevo conjunto de dibujos, todo el equipo nuevo con todos los nuevos desbastes diferentes. Probablemente pasamos seis semanas simplemente volviendo a desbastar la cocina después de que la tuviéramos lista para funcionar, lista para colgar los paneles de yeso. Estaba allí con su hijo casi todos los días y siempre queriendo cambiar algo. Era un trabajo de tres millones de dólares, pero Heather tenía que estar en el sitio solo para acorralarlo y tratar de mantenerlo en el buen camino.

Brent Perkins:

Y usted dijo que está empezando a entender esto dentro de cuatro a cinco, seis semanas. Hombre, esto es raro. Esto no va bien.

Wes Hamilton:

Sí, señor.

Brent Perkins:

Y entonces Heather, usted estaba dirigiendo el trabajo desde el lado de la gestión. ¿Cuándo empezó a sentir que no estaba seguro de esto?

Heather Coffelt:

Bueno, como dijo Wes, estaba pasando básicamente el cien por cien de mi tiempo en el trabajo, lo que es bastante inusual para un trabajo de tres millones de dólares, solo para hacer malabares con todos los cambios. Y fue una gran ayuda y un gran esfuerzo para estar al día con todo lo que estaban cambiando y lo que nos estaban lanzando. Probablemente, para cuando entregamos nuestra primera facturación, ya habían pasado unos 30 días desde que esperábamos los pagos. Cuando empieza a mediados de mes, tiene alrededor de un mes y medio de trabajo en marcha, y entonces es alrededor de dos meses y medio desde el momento en que empieza que ese pago es incluso debido. Cuando no vimos el pago justo en ese momento no fue una gran preocupación, pero fue algo que dijimos, bueno, él está pidiendo un poco más de tiempo, simplemente haremos lo correcto, seguiremos en esa dirección correcta y simplemente mantendremos el pulso sobre él y sobre cuándo va a llegar ese pago.

Brent Perkins:

Somos Brasfield & Gorrie, ¿verdad? Quiero decir que no es raro que seamos amables, que demos un poco de margen. Así que desde su punto de vista, Heather, en ese momento, usted piensa que parece raro, pero todavía no es demasiado raro. Y Gordo, ¿qué está pensando a un mes o dos meses de estos ciclos de facturación? ¿Qué empieza a pensar?

David Gordon:

Sí. Al ser un nuevo DM, hay muchas cosas que se intentan tachar de la lista al principio del proyecto. Y si pienso en hace cuatro o cinco años, las pruebas de financiación eran sin duda una de ellas. Creo que en los últimos cuatro o cinco años se presta mucha más atención a eso. Y no quiero decir que en el 17 no lo estuviéramos haciendo, pero puede que fuera un poco más flojo. No hablábamos tanto de ello. Como joven DM, no estaba viendo cómo era eso mucho antes de eso. Así que el papeleo que se me facilitó parecía decente. ¿Se lo envié a alguien para que lo firmara? No. ¿Parecía algo que me conviniese? Claro.

David Gordon:

El propietario de Watermark era un vendedor bastante bueno y tenía mucho que decir. Lo dejaré así. Y las personas a las que se refería, las instituciones a las que se refería, eran todas personas reales en bancos reales y tenían una presencia local real en Nashville hasta el punto

de que sentí que estaba consiguiendo lo que necesitaba para seguir avanzando en el proyecto. No era tan preocupante a los 30 días.

Brent Perkins:

Y entonces Wes, lucha día a día con el propietario y su hijo estando allí, cambiando todo. ¿Cómo fue eso para usted y su equipo de campo, tal vez de seis a ocho...? Al entrar en ese tercer mes, ¿cómo fue eso para usted y su equipo de campo?

Wes Hamilton:

Definitivamente fue difícil. No creo que a nadie le guste poner el trabajo en marcha y luego tener que rehacerlo porque decidió que no le gustaba o que quería algo diferente. Supuso un estrés no solo para mi equipo de campo, sino también para el electricista y el técnico de plomería, porque también era un proyecto de diseño y construcción. Así que tenían que sentarse en reuniones y tratar de averiguar qué quería este propietario, y no era muy bueno explicándolo. Fue difícil.

Brent Perkins:

Así que, de repente, lo que pensábamos que iba a ser un despido no está resultando así en absoluto. Así que Heather, quiero que nos pongas al día, tal vez ese segundo ciclo de facturación, y ahora estamos en el tercer ciclo de facturación, y ¿cuál es la situación en este punto?

Heather Coffelt:

En este punto, en un trabajo corto como ese, es decir, tal vez un trabajo de seis meses, se gasta una gran cantidad de dinero por adelantado con la compra de materiales y equipos instalados. Así que para el tercer mes teníamos alrededor de 2,2 millones de dólares de trabajo "in situ" o ya habían sido comprados. Ese fue el total de las tres facturaciones de un trabajo de tres millones y medio de dólares. Así que cuando esa factura vence y todavía no se paga, aquí estamos en diciembre, y nos estamos preocupando un poco de qué tenemos que hacer. Hay un montón de cosas en marcha ahora mismo. Se están haciendo muchos cambios. Estamos evitando todos los obstáculos que podemos para adaptarnos, pero las banderas están empezando a asomar más en este momento.

Brent Perkins:

Todo el tiempo este propietario dice: "Oh, no". Démosle un par de días más. Está haciendo una especie de recorrido con ustedes. Y Heather, sé que cuando estuvimos hablando en nuestra reunión previa, habló de algunos de los subcontratistas que teníamos trabajando en esto. Algunos de esos subcontratistas son bastante robustos y podrían soportar tal vez no cobrar durante un tiempo, pero también tenía algunos subcontratistas muy especializados que tal vez no eran grandes, y empezó a preocuparle de verdad. Esto podría afectar a esos suscriptores más pequeños.

Heather Coffelt:

Así es. Nuestros habituales, por así decirlo, del lado de MEP, el diseño-construcción, son grandes. Pueden encargarse de cosas como esta y realmente no es un gran problema para

ellos estar un mes o dos o incluso tres esperando un pago. Pero esos contratistas especializados que teníamos para el negocio de la restauración, están pagando a sus empleados con el cheque que les entregamos. Así que al pasar las vacaciones estamos tres meses al final del año y tenían problemas. Estoy recibiendo llamadas telefónicas muy a menudo, y conversaciones cara a cara con estas personas, incluso en el campo, junto con Wes sobre, ¿qué está pasando? Y todos están siendo jugadores de equipo en este punto con seguir trabajando y haciendo todo lo que les pedimos y estamos todos juntos en el barco.

Brent Perkins:

Wes, cuando estábamos hablando antes, recuerdo que dijo que había una sensación entre nosotros y nuestros suplentes según la cual vamos a hacer todo lo posible como equipo para tratar de seguir trabajando hacia el objetivo común. Háblenos un poco de cómo fue para usted, como una especie de líder de ese grupo, mantener a esa gente motivada.

Wes Hamilton:

Quiero decir, fue simplemente tratar de convencerlos de que se va a cuidar, estamos en el mismo equipo, les cubrimos la espalda. Y solo tener esas conversaciones con la gente de su oficina. Incluso su proveedor de cocina me llamaba preguntando si nos habían pagado porque no le habían pagado. Y le faltaba una semana para entregar todo el equipo. Es decir, estábamos bastante avanzados cuando todo esto estalló.

Brent Perkins:

Gordo, quiero volver a HealthSouth. La mayoría de nuestros oyentes han oído al Sr. Gorrie hablar de HealthSouth, o a Jim hablar de HealthSouth. Eso fue algo muy importante en la historia de nuestra empresa. Y usted formó parte de ese trabajo durante un tiempo, pero recordó algo muy importante de esa experiencia en HealthSouth que utilizó en esta experiencia, y me encantaría que hablara un poco de ello.

David Gordon:

Sí. Estaba entre proyectos cuando trabajaba en la sanidad en Birmingham. Y no formaba parte del equipo del hospital digital, pero había un edificio de consultorios médicos que se iba a construir justo al lado y estábamos cavando un agujero para ello. Y así estuve allí durante unos dos o tres meses, que fueron los dos o tres meses previos a... Quiero decir, yo era un joven APM de 25, 26 años y recuerdo que el Sr. Gorrie entró literalmente en la oficina y reunió a todo el mundo, creo que era el remolque de seguridad o algo así.

David Gordon:

Y no recuerdo exactamente lo que dijo, pero recuerdo cómo lo dijo, y eso fue significativo para mí. Y lo que ocurrió a partir de entonces fue la historia y una parte de nuestra cultura sobre la regla de oro. Y vamos a tratar a otras personas como queremos que nos traten. Y tenemos la suerte de estar en una situación en la que tenemos que cuidar las manos que nos alimentan y hacen nuestro trabajo. Y solo somos tan buenos como nuestra base de subcontratistas en lo que hacemos. He tenido que ver eso de primera mano, al menos en sus inicios. Y luego las historias son las que aún hoy compartimos y cultivamos en la orientación y en un cóctel y en todo tipo de lugares.

Brent Perkins:

Esas historias son importantes porque lo que está explicando es que esa historia, la de HealthSouth, le impactó en la forma de afrontar esta situación. Cuéntenos la resolución de este trabajo y cómo fue hacer esa llamada telefónica a Todd Jackson y tener que decirle, esto no es bueno, patrón.

David Gordon:

De nuevo, como joven DM, uno quiere ocuparse de sus propios asuntos, especialmente en los trabajos pequeños. Había tenido un pequeño aviso después de que el primer pago no llegara. Y cuando el segundo pago no llegó, obviamente empezamos a hablar un poco sobre, ¿cuáles son nuestros próximos pasos y contratamos a Wilson Nash y al departamento legal?

David Gordon:

Y esa llamada a Todd fue para sentir un poco de vergüenza. ¿Debería haber hecho algo diferente? ¿Podría haber hecho algo diferente? ¿Cómo va a responder?

David Gordon:

Y aquellos de nosotros que conocemos a Todd sabemos que respondió tal como uno esperaría. Realmente inquisitivo sobre cómo hemos llegado hasta aquí y lleno de gracia para superar esto juntos. Concentrémonos en lo que podemos controlar. Consigamos los recursos que nos rodean para ayudarnos a transitar los próximos pasos. Y vamos a estar bien. Y eso significó un mundo para mí, independientemente del título de la posición, quien tomó la decisión, pero tener ese apoyo sabiendo que es un problema, y hay algo que aprender de eso, y tenemos un montón de recursos en la empresa para ayudarnos a recorrer los próximos pasos.

Brent Perkins:

Estuvimos hablando en nuestra reunión previa sobre la evidencia de la gracia, la evidencia de la regla de oro, mostrándose realmente de tres maneras en este trabajo. Y una de ellas fue la forma en que Todd manejó la situación con usted, que fue una evidencia de la regla de oro. Y luego la resolución con nuestros subcontratistas. Heather, hable un poco de eso. Deje que nuestros oyentes sepan, ¿qué acabamos haciendo con nuestros subcontratistas?

Heather Coffelt:

Algo que no me apetecía hacer era darles una mala noticia a estos chicos a finales de año, justo en Navidad, sobre que no iban a pagar. Pero tuve mucha suerte de poder dar buenas noticias, que eran que teníamos un plan y que íbamos a desmovilizarnos del trabajo, lo que era una primera experiencia para mí y para la mayoría del equipo, así que todos estábamos sorteando eso juntos. Pero que nuestro plan iba a ser que nos hicieran saber el costo de su salida. Teníamos sus facturas y así, para la mayoría de los suplentes, podíamos pagarles en su totalidad a los que ya habían hecho el trabajo. Y luego, para los más grandes, los chicos de MEP en el ámbito de diseño-construcción, tuvimos conversaciones sobre, cuál es su costo o lo que obtendría completo en este punto, ya que era solo una especie de finalización parcial para ellos.

Heather Coffelt:

Esa fue una conversación mucho mejor con todos estos socios nuestros en el mundo de los submarinos que conseguimos dar algunas buenas noticias y luego trabajar junto a ellos durante el siguiente par de meses para averiguar cómo era eso, cuál era el costo. Y al final pagamos 1,7 millones de dólares del bolsillo de Brasfield & Gorrie a todos los submarinos para asegurarnos de que se ocupaban de ellos.

Brent Perkins:

Y luego, Wes, hemos hablado un poco esta mañana sobre la recepción de la gracia y la regla de oro que aparece más o menos desde el lado del cliente. ¿Puede contarles a nuestros oyentes un poco sobre cómo nuestro cliente nos ayudó en esto?

Wes Hamilton:

Sí. Acabábamos de terminar la Torre Bridgestone cuando ocurrió todo esto. Highwoods nos allanó el camino para hacer este trabajo. Y creo que Gordo lo dijo antes, pero escribieron en su contrato con el propietario del restaurante que Brasfield & Gorrie iba a realizar el trabajo, que tenían un subsidio de 800 000 dólares para el inquilino que Highwoods's acabó dando a Brasfield & Gorrie, sabemos que en cierto modo les pusimos en esta situación. Gracias por hacer lo que hacen. Nos ayudó.

Brent Perkins:

Creo que es realmente importante que nuestros oyentes entiendan que vivimos en un mundo altamente competitivo. Vivimos en un mundo en el que la mayoría de las cosas son bastante despiadadas. Y esta es una historia desafortunada. Pero lo que se desprende de esta historia son tres ejemplos en los que la regla de oro... Utilizamos mucho la palabra gracia en este pódcast, y me gusta esa palabra. Creo que la gracia es importante en nuestras vidas. Hay algo bueno que puede salir de lo malo. Ustedes estuvieron en eso. Estuvieron en las trincheras. Y quiero darles las gracias por vivir eso, porque sé que probablemente fue muy, muy estresante. Pero también quiero decirles a nuestros oyentes que esta es la forma en que hacemos las cosas. Vivimos según la regla de oro. Extendemos la gracia y la misericordia. Y cada situación es diferente. Hay matices, ¿verdad? Pero esa es nuestra norma en Brasfield & Gorrie. La regla de oro.

Brent Perkins:

Quiero agradecerles mucho habernos acompañado. Los oyentes que no han estado en la oficina de Nashville, deberían ir a visitarla. Es precioso. Muchas gracias a todos. Les agradezco que estén con nosotros hoy y nos vemos pronto. Nos vemos.

Heather Coffelt:

Gracias, Brent.

Wes Hamilton:

Gracias, Brent.

David Gordon:

Gracias, Brent.

Brent Perkins:

Hola. Gracias de nuevo por acompañarnos en el cuarto episodio de la cuarta temporada. Nos lo estamos pasando muy bien esta temporada hablando de nuestra declaración de principios, en particular de la regla de oro, y de cómo la vivimos.

Brent Perkins:

Como suelo hacer, quiero terminar este episodio con algo bueno. Esto es realmente especial. Se nos presentó a través de [podcast@brasfieldgorrie.com](mailto:podcast@brasfieldgorrie.com). Lo presentó uno de los miembros de nuestro equipo de proyectos en el proyecto City Walk de Birmingham. Este proyecto está situado en el centro de la ciudad, y recientemente nuestro equipo allí contrató a dos hombres que no tenían hogar en ese momento. Y solo queríamos hablarles de eso, e informarles de que esos dos hombres están ahora en nuestro equipo de Brasfield & Gorrie, y están trabajando mucho y están haciendo un gran trabajo. Se están recuperando y están prosperando. De hecho, están compartiendo un departamento juntos y disfrutando de la oportunidad que les ha brindado Brasfield & Gorrie. Y creo que ese es otro ejemplo de la regla de oro. Tratar a los demás como le gustaría que le trataran a uno. Dando a esos chicos una oportunidad de mejorar su vida. Y la están aprovechando. Así que bien hecho, chicos. Estamos muy, muy orgullosos.

Brent Perkins:

Como siempre, nos encantaría escuchar su opinión. Ustedes hacen que el pódcast sea mejor. Así que pónganse en contacto con nosotros en [podcast@brasfieldgorrie.com](mailto:podcast@brasfieldgorrie.com) con sus ideas, sus sugerencias, cualquier tema que tengan en mente, o si tienen algo bueno, nos encantaría escucharlo.

Brent Perkins:

Estoy deseando verles la semana que viene y concluir la cuarta temporada con nuestro último episodio. Cuídense, y nos vemos la semana que viene.