

Brent Perkins: Bienvenidos a todos al capítulo de hoy de “Profundizando”. Hoy vamos a hablar con el presidente regional Chris Britton y el superintendente general sénior John Owen, sobre el proyecto Truist Park. Durante este proyecto, el equipo experimentó uno de esos momentos de éxito y obtuvo algunas valiosas lecciones, que estoy muy emocionado de que ellos compartan y de que ustedes aprendan. Vamos a profundizar.

Chris y John, bienvenidos al podcast. Estoy encantado de tenerles acá.

Chris Britton: Gracias, Brent.

John Owen: Me alegro de estar aquí.

Brent Perkins: He de decir que ambos se ven muy bien con esos pequeños auriculares con micrófono. Bueno, obviamente chicos, esto fue... Bueno, es el trabajo más grande e importante que hemos hecho desde la oficina de Atlanta, el parque de béisbol Truist Park. Para aquellos oyentes que no lo sepan, aquí es donde juegan los Bravos de Atlanta. Este ha sido el mayor trabajo en la ciudad durante mucho tiempo. Y ustedes fueron muy importantes a la hora de hacer de este proyecto un gran éxito. Chris, empezaré con usted. Cuénteles un poco a nuestros oyentes sobre el proyecto en sí. Quizás cuándo apareció este proyecto en nuestro radar y un poco sobre el alcance y el tamaño del proyecto.

Chris Britton: Claro. Antes de empezar, tengo que dar un rápido saludo a los Bravos de Atlanta por ser los campeones del mundial de 2021. ¡Vamos, Bravos!

Brent Perkins: Sí, eso es. ¡Vamos Bravos!

Chris Britton: Todo el mérito debe ser compartido con todas las personas que trabajaron en este proyecto y que estaban en nuestro equipo. A John y a mí se nos pidió que participáramos en este podcast. John y yo hemos hecho varios proyectos juntos en el pasado, algunos de ellos bastante difíciles. Y para mí, de todos modos, este es de lejos el proyecto más difícil en el que he participado en toda mi carrera. La buena noticia es que resultó ser un éxito increíble y sigue dando sus frutos a día de hoy, además estamos planeando nuestro próximo proyecto con los Bravos de Atlanta. Así que cuando nos enteramos de que los Bravos se trasladaban al condado de Cobb, en realidad, fue poco después de que no apareciésemos en la lista de preseleccionados para el trabajo de Mercedes-Benz. Nos entrevistaron para este proyecto. Y me entusiasmé mucho con el hecho de que los Bravos se mudaran al condado de Cobb, porque el proyecto estaba cerca de nosotros y el trabajo era mucho más atractivo para nosotros por esas razones.

Y nos involucramos en el proyecto desde el principio. El proyecto no había sido diseñado. Solo tenían algunos dibujos conceptuales que habían hecho. Y para que se haga una idea de lo conceptual que era, en mayo de 2014, los arquitectos todavía estaban trabajando en la estructura del proyecto. Y así, en mayo, estuvimos analizando los diferentes sistemas estructurales que se iban a

utilizar en el proyecto. ¿Sería todo de hormigón? ¿Iba a ser todo de acero? ¿Iba a ser un híbrido o una conjunción de los dos?, lo que ha terminado siendo. Tenemos hormigón hasta el nivel de la terraza. Y luego el nivel superior se ha construido todo de acero. Y eso tuvo que ver con los tiempos de entrega y todo lo demás. Pero hicimos ese análisis en 2014 y luego no empezamos a construir hasta ese verano.

La cuestión de este proyecto en particular es que los Bravos tenían que estar fuera del Turner Field en diciembre de 2016. Así que puede hacer un cálculo rápido, en mayo de 2014 aún estábamos analizando los sistemas estructurales. Fue en agosto de 2014 cuando realmente salimos y empezamos a trabajar. Y todavía teníamos una tubería que se interponía en nuestro camino antes de que pudiéramos realmente poner en marcha el proyecto. Y luego nos las arreglamos para que los Bravos se mudaran de sitio. Se instalaron en el estadio el 9 de diciembre y obtuvimos el certificado de operador en febrero. El plazo era de 29 meses y es el estadio de las grandes ligas que más rápido se ha programado, diseñado y construido en la historia de la MLB. Tuvimos el honor de participar en ese proyecto.

Brent Perkins: Eso es asombroso. Es increíble.

John Owen: Me sumo a lo que ha dicho Chris. Ha sido el proyecto más duro en el que he participado. Literalmente nos dejó exhaustos a todos, pero ahora que lo hemos superado, estamos muy orgullosos de él. Pero fue un buen proyecto. Y estoy de acuerdo con Chris, algunas personas muy especiales trabajaron en ese equipo y tenemos toda una vida de recuerdos. Pero también fue el proyecto más duro de mi carrera.

Brent Perkins: Y me imagino que cada vez que pasan por el estadio o van a un partido de los Bravos, hay un tremendo sentimiento de orgullo para ambos que, literalmente, pueden mostrar a sus hijos y nietos como: "Oye, yo formé parte de esto". Eso es bastante impresionante.

Chris Britton: John, ¿qué siente cuando entras en Truist Park y ve un partido de béisbol?

John Owen: Es curioso, porque nadie se da cuenta de que lo hemos construido nosotros y nos sentamos allí sonriendo y estoy muy orgulloso. Tardé unos dos años en poder ir, pero ahora disfruto mucho yendo.

Chris Britton: He sido fan de los Bravos toda mi vida, ya que crecí en el sur de Florida, en la ciudad donde los Bravos entrenaban en primavera. Así que estaba súper emocionado de formar parte del proyecto, siendo un fanático de los Bravos de toda la vida. Y cuando voy al estadio y veo un partido de béisbol, tío, me rechina la oreja. No solo por estar allí viendo jugar a los Bravos, sino por haber formado parte de ello. Y, Brent, no solo teníamos el parque de bolas en marcha también. Estábamos construyendo la mayor parte del proyecto. Así que teníamos el

edificio de oficinas de Comcast. Teníamos la cubierta roja, que es la gran cubierta de estacionamiento en el lado sur del proyecto, la cubierta Plaza.

Mucha gente ni siquiera sabe que cuando está de pie en esa fuente y en esa zona de césped entre Comcast y el estadio de béisbol, realidad están de pie en la parte superior de una cubierta de estacionamiento. Tenemos el Omni, la cubierta Delta, que fue añadida por John, por cierto. Tuvimos que trasladar nuestros remolques para construir ese aparcamiento, así como toda la infraestructura. Así que hicimos mucho más que construir el estadio. Después añadimos el centro del estadio, la Torre TKE. Así que esa pequeña área tiene un valor de mil millones de dólares de trabajo en el que Brasfield & Gorrie ha formado parte. Así que es muy bueno.

John Owen: Es algo que pone en perspectiva la magnitud. Apilamos la tierra durante el día y movimos 10 000 metros de tierra por noche fuera del sitio, siete días a la semana. Eso es un millar de camiones de tierra que salieron del lugar cada noche.

Brent Perkins: Vaya. Eso es increíble. Ni siquiera puedo imaginarlo, pero es increíble. Una cosa que sé es que ustedes tenían una fecha límite difícil, había un partido de béisbol que jugar. Creo que era el día de la inauguración. ¿Era el día de la inauguración, Chris?

Chris Britton: Sí, tenían, aunque no recuerdo la fecha exacta, el lanzamiento de apertura para el primer juego de la temporada, ¿verdad? Porque jugaron un partido de pretemporada. Era el 14 de abril o algo por el estilo. En realidad, desde un punto de vista estratégico, trabajamos con los Bravos para poder darnos el mayor margen posible. En realidad, programaron su apertura para esa temporada fuera. Así que tuvieron una larga temporada fuera y luego volvieron al estadio, pero jugaron al béisbol mientras tanto. Y recuerdo que el primer partido de pretemporada que jugaron, fue un Bravos contra Yankees. Creo que ganamos ocho a uno y eso fue a finales de marzo.

Así que nuestro CO fue el 24 de febrero, ¿verdad? ¿John?

John Owen: Sí.

Chris Britton: Sí. El 24 de febrero. Y luego se alargó, pero no por elección nuestra, sino por la elección de los Bravos de Atlanta, porque Ed Mangan nos lo dijo cuando íbamos a plantar el césped en el medio del campo. Pero que en realidad el césped, la superficie del campo en realidad se llevó a cabo como del 1 de marzo al 17 de marzo. En cambio, el CO en el proyecto fue, fue el 24 de febrero. Así que terminamos con el parque de béisbol con tiempo suficiente para que pudieran jugar al béisbol. Eso permitió a los Bravos conocer los intrincados detalles de sus instalaciones con tiempo suficiente para estar listos para abrir y lanzar.

- Brent Perkins: Entonces, antes de que se emitiera el CO, obviamente estamos hablando un momento de éxito, el momento de “oh no...” que tuvo lugar en este proyecto. Así que John, le voy a pedir que lo describa para nuestros oyentes. ¿Cuál fue exactamente este momento en el proyecto Truist Park que fue una especie de momento exitoso?
- John Owen: Bien, voy a prepararlos para llegar a ese momento álgido, si quieren. Imagínese verter cuatro o cinco cubiertas elevadas a la semana a lo largo de toda la estructura. Ese era el ritmo al que vertíamos el hormigón. Así que nos adelantamos dos semanas al calendario y empezamos a hacer todas las gradas una vez que estaba listo todo el prefabricado la parte superior. Y aprendimos rápidamente que con los inspectores con los que tratábamos las gradas tenían que ser perfectas y ellos tenían plantillas para medirlas y así asegurarse de que fueran perfectas. Así que todo lo de abajo fue muy bien, así como la parte de arriba. Y luego en el prefabricado todo fue bien hasta que llegamos a la cubierta superior. Y lo que no sabíamos en ese momento era que, en nuestra especificación de prefabricados, las unidades prefabricadas podían tener 33 pulgadas más o menos.
- Esto es muy importante. Porque si hubiera sido más media pulgada no habríamos tenido ningún problema. Pero el hecho de que fuera inferior, algunas de las unidades prefabricadas eran 32 y medio y de 32 y cinco octavos. Bueno, pues tuvimos que volver atrás y verter dos gradas más para hacer tres gradas iguales. Así lo hicimos. Los hicimos a todos iguales, pero cuando vinieron a hacer la inspección final sobre los gradas, si se medían más o menos de un dieciseisavo de una pulgada, estaba mal. Yo le dije, “están bromeando”. Dijeron: “No, no estamos bromeando.” Así que al principio no dábamos crédito. Entonces la realidad se golpeó y entendimos en que teníamos que arreglar eso.
- Brent Perkins: Y estoy seguro de que eso fue un gran problema de tiempo. Así que deles a nuestros oyentes una idea de lo que costó resolver este asunto.
- John Owen: En primer lugar, Chris dijo: “Sabemos que tenemos que tratar con él, John. No va a desaparecer porque sí.” No daba crédito. Me refiero, era solo un dieciseisavo de pulgada. Sí. Así que, básicamente, tuvimos que trabajar sin descanso durante 12 semanas, picando en las unidades prefabricadas para hacer que cada uno de estos gradas tuviera al menos 11 pulgadas de profundidad, perfectamente 11 pulgadas de profundidad. Lo hicimos. Lo arreglamos. Pero fue difícil. Y nos costó mucho. Se necesitó mucha gente y mucho esfuerzo para hacerlo. Y lo logramos, pero fue un verdadero golpe para nosotros después de haber trabajado tanto en esa estructura.
- Brent Perkins: Vaya. Chris, desde el punto de vista del tipo que dirigía el proyecto en la parte de gestión, ¿qué observó usted sobre el equipo? ¿Cuáles fueron esas cosas que usted nos contaría? Y aquí es cómo vi el equipo responder.
- Chris Britton: Sí. Les te diré cómo respondió el equipo. Bueno, dejaré de lado las palabras de cuatro letras y todas las demás palabras que podríamos haber compartido

cuando nos trajeron la información a la oficina y John, Mark, Randy y yo nos apiñamos para ver de qué se trataba. Pasamos por una serie de sentimientos. Siendo honesto, sentíamos algo de frustración. Quiero decir, a nadie le gusta que le deshagan cualquier trabajo que haya puesto en marcha, especialmente cuando miras lo que has hecho y es correcto. Quiero decir, estábamos lidiando con tolerancias prefabricadas que están bien según los códigos ASI o, lo siento, los códigos ACI. Así que estábamos lidiando con estos estadios prefabricados que podían estar bien o mal. Y luego estuvimos tratando de ajustar estos gradas concretos en la parte superior de los estadios para cumplir con el prefabricado. Bueno, como dijo John, tenemos que hacerlo en condiciones.

Así que fue increíblemente frustrante porque lo que John había hecho era correcto. Lo que nuestros carpinteros habían hecho era correcto. Era correcto. Era solo un requisito que los inspectores decían que era coherente. Entonces, después de superar toda esa frustración, nos sentamos en plan: Oye, ¿qué podemos hacer al respecto? Bueno, tenemos que arreglarlo. Como John dijo antes, tenemos que hacerlo bien. Y nos comprometimos con los Bravos de Atlanta a entregar este proyecto a tiempo y quejándonos de los gradas, no íbamos a resolver ningún problema.

Así que nos sentamos como un equipo. Y dijimos: “Muy bien, tenemos que hacer esto”. Todos nos juntamos. Nos reunimos. Realmente John y Mark se sentaron y trazaron un plan de cómo iban a ejecutarlo. De manera muy sistemática, secuencial, inspeccionándolo a medida que avanzamos para que los inspectores supieran que estábamos abordando los problemas. Y tomó mucho tiempo y costó mucho dinero. Así que mi respuesta es que el equipo estuvo a la altura del desafío. Aceptaron el reto y lo ejecutaron sin problemas. De hecho, lo terminamos más rápido de lo que pensábamos.

John Owen: La razón por la que era tan importante que arregláramos las gradas era que había más de 17 millas de pasamanos en el estadio. No pudimos poner los pasamanos en esas gradas hasta que estuvieran bien. Por esto, tuvimos que crear secciones, de forma que los que se encargaban de hacer los pasamanos pudieran llevar a cabo su trabajo, luego la gente que se encargaba de los asientos, etc. Quiero decir, estaba sosteniendo el tren y tuvimos que volver a poner el tren en la vía. ¿No es así, Chris?

Chris Britton: De hecho, lo hicimos. Y, por supuesto, cuando pudimos nos sentamos a hablar todo el día sobre los desafíos que teníamos en el proyecto y los obstáculos que tuvimos que superar para llegar a la línea de meta. Teníamos reuniones periódicas con los Bravos de Atlanta, en las que íbamos y teníamos estas reuniones ejecutivas en las que solo estábamos John, yo, Mark, Randy, Rob asistiría a algunas de ellas JLL, el arquitecto, y luego Mike Plant y tendríamos esta agenda. Y esa era la oportunidad de hablar de los desafíos que teníamos en el trabajo.

Y Mike Plant, no puedo decir suficientes cosas buenas sobre él con los Bravos de Atlanta, porque no importa qué se le lleve, lo convertirá en un desafío. Usted le

lleva el desafío. Le dice a qué se enfrenta, luego le da una solución y aquí está lo que haremos para arreglarlo. Él le apoyará al 100 %. Y como dije, este no fue el único obstáculo que encontramos. Las malas noticias no mejoran con la edad. Sí. Simplemente no lo hacen. Por eso, tratar de arreglarlo sin hablar con nadie o hacer algo en ese sentido, simplemente no es la manera correcta de hacerlo. Llevamos a Mike el problema, le dijimos el plan. Le dijimos lo que íbamos a hacer. Y él dijo: “vayan y háganlo”. Y lo hicimos.

John Owen: Bueno, una cosa de la que estoy orgulloso es que después de conseguirlo, Chris, después de que el humo se despejara, tengo que elogiarle. Como él dijo, son muy justos y presentó el hecho de que no podríamos haberlo hecho mejor de lo que lo hicimos con los medios que teníamos. Y en realidad lo hicieron bien por nosotros. Así que, eso fue bastante especial.

Brent Perkins: Eso es estupendo. Es fantástico trabajar con un buen cliente con el que hay respeto y admiración mutuos. Y, sobre todo, cuando uno se encuentra en un momento de dificultad, sabe que puede confiar el uno en el otro. Eso es fundamental. Una parte de esta historia que realmente me encanta, en una especie de espíritu de empresa, es que ustedes pudieron pasar algún tiempo con otro equipo que estaba fuera de Birmingham, trabajando en un estadio diferente. Pudieron pasar tiempo con ellos y compartir algunas de estas historias. Así que John, cuéntenos sobre eso.

John Owen: Bueno, Terry Collier y yo somos amigos desde hace mucho tiempo y simplemente, hablamos con bastante regularidad durante todo el proceso. Y posteriormente, cuando hicieron el de Birmingham, descargué toda la información que pude a Terry de forma personal.

Brent Perkins: Así que supongo que no tuvieron este problema.

John Owen: No creo que lo hayan tenido.

Brent Perkins: Bien. Y el Protective Stadium, por cierto, en Birmingham, es un precioso estadio también. Muy, muy orgulloso de ese estadio también.

Chris Britton: Brent, también le diré esto, ya que está relacionado con las lecciones aprendidas. Durante la construcción del proyecto, yo, Granger, John y Randy nos sentamos y hablamos de las lecciones que aprendimos. Y ha habido situaciones en otros proyectos que uno de nuestros compañeros se ha visto envuelto, y ha tenido que hacer frente a retos en algunas etapas y no tuvimos el privilegio de tener una conversación abierta en cuanto a: “Ey, ¿cuál es la mejor forma de afrontarlo?, ¿qué tenemos que tener en cuenta cuando en estos casos?” Así que, durante el proyecto de construcción, John, Randy, Mark y yo fuimos a almorzar juntos casi todos los días.

John Owen: Eso es un hecho. Sí, me cansé de almorzar con John todos los días, pero lo hicimos.

Chris Britton: Sí. Pero hablábamos del reto que teníamos en el trabajo. Así que empezamos como equipo a memorizar todas estas lecciones aprendidas, y no solo lo hicimos con los problemas relacionados con la construcción. Lo hicimos con los retos contables que nos encontrábamos, los retos que teníamos al tratar con las empresas en su conjunto, porque estábamos tratando con cuatro empresas diferentes con cuatro culturas diferentes y estábamos tratando de crear un equipo unido para lograr un objetivo común. Y al final del proyecto, tomamos todas estas notas que habíamos reunido y Granger las memorizó como un gran compendio de lecciones aprendidas. Y sé que Rob se puso en contacto con todos nosotros cuando estábamos llevando a cabo el proyecto del Protective Stadium. Pero puedo decir, y aquí es donde voy a dar algunos súper elogios a Mark Granger, porque realmente debería estar haciendo este podcast en lugar de yo.

Pero Mark fue el que reunió todas esas lecciones aprendidas. Y Rob le pidió que se comprometiera desde el punto de vista de la pre-construcción, fue a la obra varias veces para trabajar con el equipo. Y Mark está ahora retirado. Él está de vuelta, para aquellas personas que no saben en este podcast, Mark está de vuelta trabajando un día a la semana. Él tiene el código de trabajo más caro que tenemos. Pero ha vuelto a trabajar con Brasfield & Gorrie un día a la semana, haciendo algunos dibujos, solo porque nos echa de menos y nos quiere y quiere ayudarnos. Pero Mark fue la columna vertebral de nuestro equipo de gestión de proyectos en ese trabajo. Y todo lo que Mark hizo y aprendió en ese proyecto, lo compartió con la gente del Protective Stadium fue un proyecto tremendamente exitoso.

John Owen: Y Steve Kernan fue el otro gran hombre de referencia que hay que mencionar y que fue vital para nuestro equipo.

Chris Britton: Me parece bien. Por eso los Bravos siguen preguntando por él en cada proyecto que construimos desde entonces

Brent Perkins: Kernan es el hombre de los Bravos, ¿eh?

Chris Britton: Oh, sí.

Brent Perkins: Voy a terminar haciendo esta pregunta porque creo que no solo en los lugares de trabajo, sino también en la vida, todos tenemos estos momentos de dificultad. Así que voy a terminar con esta pregunta. Chris, voy a empezar con usted solo desde el punto de vista del liderazgo, ¿qué compartiría con nuestros oyentes cuando tiene algún tipo de momento difícil? ¿Cuál es el ideal de liderazgo o el principio en esos momentos difíciles que le gustaría compartir con nuestros oyentes? ¿Qué debe hacer un líder?

Chris Britton: Sí, creo que ya dije que las malas noticias no mejoran con la edad. Así que esa ya la he comentado. Pero lo que diré es que puedes lograr grandes cosas con un gran equipo. Creciendo en Brasfield & Gorrie. Quiero decir que este es el único

trabajo que he tenido. El Sr. Gorrie siempre nos ha dicho que cumplamos nuestros compromisos y he escuchado a Rob Taylor decirlo varias veces. Y cuando digo varias veces, quiero decir muchas veces, nada supera el trabajo duro. Así que toma todas esas cosas, ¿verdad? Nos comprometimos con los Bravos de Atlanta. El Sr. Gorrie siempre nos ha dicho que cumplamos nuestros compromisos. Rob Taylor habla de trabajar duro. Y luego habla del trabajo en equipo. Teníamos un equipo fenomenal en el proyecto.

Puede lograr cualquier cosa. Y cuando piensa en ese par de declaraciones, todas ellas son representativas de nuestros valores espirituales. Y si se toma a pecho esos valores en todo lo que se hace, simplemente no va a fracasar. Y nuestra actitud en el proyecto es que no podemos ni vamos a fracasar. Tendremos éxito en este proyecto y nos quitamos el sombrero ante todos los que han puesto un pie en él. No hemos fracasado. Fue un proyecto increíblemente exitoso. Y un proyecto que ha proporcionado una gran alegría a un montón de gente que va a pasar tiempo en The Battery.

Brent Perkins: John, ¿y usted? ¿Qué les dirías a nuestros oyentes, en la vida o en el trabajo, cuando tiene un momento donde todo se complica, qué es lo más importante que debe recordar un líder?

John Owen: Bueno, esas gradas me afectaron mucho y me cambiaron en el buen sentido. He tenido un par de problemas bastante grandes desde entonces que te das cuenta de que, a excepción de que alguien tenga una muerte que no pueda arreglar, no hay nada en estos lugares de trabajo que no podamos arreglar. Si nos lo proponemos y trabajamos en equipo, eso es lo más importante. Y solo hay que darse cuenta de que es solo un elefante. Tienes que comerte el elefante de un bocado en un momento dado, puede que tengas que dar bocados mucho más grandes, pero tienes que comerte ese elefante y tienes que hacerlo como un equipo. Creo que mi mayor declaración es el trabajo en equipo y estar unidos.

Chris Britton: Es increíble. Eso es impresionante.

Brent Perkins: Voy a decir esto. Ustedes dos han sido un gran equipo durante décadas, realmente, porque han hecho muchos proyectos juntos. Así que solo quiero daros las gracias por juntaros hoy de nuevo para estar en el podcast. Y sé que nuestros oyentes van a disfrutar mucho escuchando esto. Muchas gracias, chicos.

John Owen: Un placer. Gracias.

Brent Perkins: Gracias, Brent.

Hombre, realmente disfruté escuchando a Chris y John hoy. Ha sido muy divertido para mí y espero que lo haya sido para ustedes. Antes de terminar. Me

gustaría compartir la única cosa buena de esta semana. Si recuerdan, en mayo, durante la semana de la seguridad, anunciamos una nueva e importante iniciativa llamada SKILLED. SKILLED ofrece una valiosa formación a través de clases presenciales y contenidos en línea. Esperamos que exploren este recurso en skilled.brasfieldgorrie.com. Y como siempre, necesitamos que nos contéis vuestras ideas sobre temas, episodios o una buena acción. Podéis poneros en contacto con nosotros en podcast@brasfieldgorrie.com. Ha sido un placer estar con ustedes esta semana. Tengo ganas de ver nuestro último episodio de la quinta temporada la semana que viene. Hablaremos con las leyendas de Brasfield & Gorrie, Juan Carlos Ospina y Rachel Harvey. No querrán perderse ese episodio. Cuídense. Nos vemos la próxima semana.