

Brent Perkins, Director de Desarrollo Personal:

Bienvenidos a la tercera temporada de Digging In. Soy su anfitrión, Brent Perkins, director de desarrollo personal de Brasfield & Gorrie. Gracias por sintonizarnos. Esperamos que Digging In le ayude a conectarse con sus colegas y la compañía de una manera accesible a la forma en que usted vive y trabaja. Esperamos que este podcast le resulte útil, ya sea que lo escuche en su trayecto al trabajo, mientras conduzca de un sitio a otro, o mientras haga ejercicio.

Brent Perkins, Director de Desarrollo Personal:

Recientemente hemos celebrado la semana del liderazgo en la compañía, y el tópico de nuestra tercera temporada es una continuación de ese tema. El tema era la formación de líderes. Los compañeros de equipo de diferentes funciones y orígenes en toda la compañía van a compartir sus historias de sus experiencias de liderazgo, así que acompáñennos mientras conocemos a algunos de nuestros colegas y aprendemos de sus perspectivas sobre la formación de líderes. Empecemos.

Brent Perkins, Director de Desarrollo Personal:

Bueno, nuestro primer invitado en la tercera temporada de Digging In es el presidente de nuestra compañía, Rob Taylor. Rob lleva 36 años en la compañía. Usted es un viejo veterano.

Rob Taylor, Presidente:

Creo que se refiere a un hombre viejo.

Brent Perkins, Director de Desarrollo Personal:

Rob ha participado en muchos proyectos exitosos, entre los que destacan el Georgia Dome, el Acuario de Georgia y, probablemente uno de los más destacados de su carrera, el Truist Park. Rob tiene una gran familia, su esposa Joyce, sus dos hijos. Le encanta la caza, la pesca y todas las actividades al aire libre. Lo mejor que puedo decir de Rob es que es un gran líder, y de eso estamos hablando en esta temporada del podcast, de formar líderes. Creo que nos costaría encontrar a alguien que haya hecho un mejor trabajo al respecto en nuestra compañía, así que, Rob, amigo, bienvenido al podcast.

Rob Taylor, Presidente:

Gracias.

Brent Perkins, Director de Desarrollo Personal:

Quiero que se remonte a finales de los 80, principios de los 90, cuando era joven en Atlanta y las cosas eran duras y difíciles. Sé que compartió conmigo algunas razones por las que esos primeros años en Atlanta fueron tan difíciles, y mucho de eso tuvo que ver con el liderazgo, un liderazgo deficiente, francamente. Cuéntenos un poco sobre esos primeros días cuando era joven en Atlanta y algunas de las situaciones que lo hicieron tan difícil.

Rob Taylor, Presidente:

Bueno, empecé aquí en el 85 y era la tercera persona en esta oficina. Habíamos contratado a alguien externo a la compañía para que dirigiera la oficina, lo cual, 30 años después, miro hacia atrás y pienso que probablemente no era la mejor manera de hacer las cosas. Pero el mercado de Atlanta era difícil en ese momento. Era probablemente el mercado más competitivo del sureste en cuanto a contratistas de calidad, y tratábamos de entrar aquí, el muchacho de Alabama, literalmente. Fue una tarea difícil, y

simplemente no pudimos conseguir que las cosas vayan en la dirección correcta. Simplemente seguíamos añadiendo gente y probablemente no era gente de calidad.

Brent Perkins, Director de Desarrollo Personal:

Sí.

Rob Taylor, Presidente:

Así que, al añadir gente, había que añadir trabajo para poder pagarles, y no estábamos añadiendo trabajo de calidad, así que todo iba cuesta abajo. La moral estaba bastante baja. Siempre había querido estar asociado con los ganadores durante la escuela secundaria y la universidad, y aquí estaba sentado yo con un equipo perdedor y era difícil. Era difícil venir a trabajar todos los días.

Brent Perkins, Director de Desarrollo Personal:

Sí.

Rob Taylor, Presidente:

Los ojos empiezan a divagar cuando las cosas se ponen difíciles y el césped se ve más verde del otro lado. Uno piensa en lo que podría estar haciendo y en lo que podría ser mejor. Así que esos años fueron difíciles.

Brent Perkins, Director de Desarrollo Personal:

Una cosa que sé de usted, es que no le gusta perder.

Rob Taylor, Presidente:

No, no. En absoluto.

Brent Perkins, Director de Desarrollo Personal:

Bueno, yo ya he oído esta historia, pero muchos de nuestros oyentes no la han oído. Esa conversación tan importante que tuvo con el Sr. Gorrie en Cobb Galleria, cuéntenos esa historia.

Rob Taylor, Presidente:

Habíamos pasado por una época difícil y creo que habíamos perdido, en aquellos días, en tres años, tres millones de dólares de nuestro bolsillo, y no sé cuánto equivale eso en el mundo de hoy, pero era mucho dinero. El Sr. Gorrie había empezado a deshacerse de las personas que no encajaban con nuestro tipo de gente y estaba empezando a cambiar la estructura de liderazgo en la oficina. Él me llamó y me dijo: "Oye, podemos reunirnos", y yo con 28 años y él quería reunirse conmigo, así que pensé que tal vez estaba a punto de recibir una carta de despido.

Rob Taylor, Presidente:

Le dije: "Sí, señor, siempre tengo tiempo para reunirme con usted", y él me respondió: "Nos vemos en Cobb Galleria". Estate allí a las 4:30.

Rob Taylor, Presidente:

Así que llegué a las 4:30 y él ya estaba allí sentado esperándome. Algo típico del Sr. Gorrie, siempre temprano, nunca tarde. Me senté y me dijo: "Oye, sé que ha sido difícil. Pero estoy comprometido con esta operación si tú estás comprometido".

Rob Taylor, Presidente:

Y sin poder pensar en nada más, dije: "Sí, señor; sí lo estoy".

Rob Taylor, Presidente:

Y me dijo: "Bien, eso es todo. Te lo agradezco", y así terminó el encuentro. Literalmente duró, como cinco minutos. Pero cuando me iba de aquel encuentro, estando de pie en el estacionamiento, pensé: "Vaya, no sé lo que acabo de hacer, pero le he dado mi palabra a la persona que más admiro en esta compañía y él me ha dicho que confía en mí, así que no hay manera de que lo defraude y que me eche atrás en nada por él".

Rob Taylor, Presidente:

Porque en ese momento quería dejarlo todo y dedicarme a otra cosa, y eso me hizo volver a casa y al lugar donde realmente debía estar. Fue entonces cuando esto comenzó a estimularme, en mi situación, cambió mi actitud, cambió mi corazón, y me hizo centrarme en las cosas correctas.

Brent Perkins, Director de Desarrollo Personal:

Acaba de decir algo muy importante, usó las palabras "por él" refiriéndose al Sr. Gorrie. Creo que eso es importante, porque en esencia lo que acaba de decir es que fue la relación lo que lo retuvo. No era el dinero, no era una promesa de éxito futuro. A medida que formamos líderes en nuestra compañía, y vivimos en un mundo ajetreado, vivimos en un mundo que constantemente nos dice cómo es el éxito, la ostentación, el glamour, y todo lo demás. Pero lo que usted dice es que una parte de la formación de líderes es darse cuenta de la importancia de las relaciones. ¿Cómo tuvo eso siendo tan joven?

Rob Taylor, Presidente:

Bueno, con el Sr. Gorrie, simplemente lo admiraba y le tenía mucho respeto, de ahí surgió la relación, mi relación se basó en eso. Pero no creo que al principio de mi carrera me diera cuenta de la importancia de las relaciones. Cuando uno comienza como líder, trata de obtener resultados, y éstos son importantes, pero mirando hacia atrás 30 años después, desearía haberme centrado más en esos primeros años en las relaciones y en la forma correcta de relaciones con mis compañeros de equipo, porque los resultados llegarán si se tienen las relaciones correctas. Las personas se desempeñarán si uno se relaciona con ellas de la manera correcta, si se tiene esa relación transparente que está vinculada y basada en la cultura central de esta compañía y de cada uno.

Brent Perkins, Director de Desarrollo Personal:

Vaya, eso es genial. Para nuestros oyentes, había un caballero llamado David Dixon que era una parte importante de esta oficina de Atlanta y fue su mentor durante un tiempo. Para honrar la vida de David, hablemos un poco de él.

Rob Taylor, Presidente:

Había conocido a David cuando estuve un tiempo en Birmingham como pasante y me había comunicado con él cuando empecé a trabajar en la compañía. De hecho, él ayudó a reclutar a algunas personas en

Auburn en el momento en que estábamos tratando de comenzar. Pero después de aquel encuentro con el Sr. Gorrie en Galleria, éste le encargó a David que se ocupara de Atlanta. Solo había tres personas aquí, yo que tenía como 28 o 27 años. Trey, que tenía 26 años, Sanders. Y luego Dave [Nager 00:08:43] que era un poco mayor, un par de años mayor que yo. No teníamos ni idea de lo que estábamos haciendo.

Rob Taylor, Presidente:

Pero David llegó y lo intentó, venía de Birmingham y era más un mentor aunque se suponía que debía dirigirnos. Simplemente tenía ese gran espíritu de siempre alentarte, de siempre apoyarte, sin importar la situación o la hora del día o lo que sea. Si yo llamaba a David y necesitaba algo, él encontraba la manera de conseguir los recursos para ayudarnos. Pero al mismo tiempo, tenía una vasta cantidad de conocimientos y experiencia. En realidad, nunca trató de decirnos qué hacer. Nos dejaba tomar nuestros caminos, nos conducía de vuelta al centro de la carretera cuando parecía que íbamos a caer en alguna zanja, pero nunca nos exigía nada. Me alentaba y eso tuvo un gran impacto en mí mientras observaba y reflexionaba en los años venideros cómo era esa relación con David y el gran líder que era en ese estilo de liderazgo. Es algo que he tratado de mantener y hacer parte de la forma en que tratamos de desarrollar líderes aquí en esta compañía.

Brent Perkins, Director de Desarrollo Personal:

Entonces, por lo que he escuchado de usted, creo que una parte de la fortaleza de David fue que tuvo la sabiduría de saber: "Bien, tengo que dejar que estos jóvenes lo resuelvan por sí mismos, hasta cierto punto. No quiero que caigan en alguna zanja, pero sí tengo que dejar que cometan algunos errores. Tengo que dejar que resuelvan estas cosas".

Rob Taylor, Presidente:

Claro.

Brent Perkins, Director de Desarrollo Personal:

Eso es lo que sintió de él.

Rob Taylor, Presidente:

Sí. Creo que la forma en que lo he interpretado a lo largo de los años es que tengo que dar a la gente responsabilidad y dejarles que se encarguen y hagan lo que puedan, hasta que me demuestren que estoy equivocado, lo que en la mayoría de los casos no ha sucedido en esta compañía, o si se meten en un aprieto y en un problema, intervenir para ayudarlos a salir del problema con alguna orientación, pero no tomar el control total, y luego no tratar de decidir quién cometió el error en ese preciso momento. Salgamos del aprieto y luego reflexionemos de manera constructiva sobre lo que podríamos haber hecho mejor en el futuro. No quieres que se hundan, pero tienes que dejarlos nadar.

Brent Perkins, Director de Desarrollo Personal:

Algo que me encanta de usted, y no sé si todos nuestros oyentes lo saben, pero desde que estoy en la compañía, hace ya casi 15 años, es que usted ha sido constantemente un líder que, cuando hay un gran problema, acudirá hacia él. No conozco los detalles, lo veo desde el margen. Pero como alguien que se sienta al margen observándolo, se puede decir que cada vez que hay un problema realmente grande, Rob va a entrar en los detalles y, como usted acaba de decir, no para culpar a alguien sino primero para

ayudarlos a resolverlo. Simplemente tengo que decirle, que eso ha tenido un impacto en mí y sé que también en mucha gente en esta compañía. Usted nos ha marcado el camino en este sentido.

Rob Taylor, Presidente:

Lo cual, en parte, proviene de la experiencia. Cuando comenzamos aquí, en esos tres o cuatro primeros años, me vi en situaciones realmente desagradables; es decir, desde el punto de vista laboral y sin saber lo que debía hacer, pero me colocaron en una posición en la que debía actuar, y no tuve a nadie que realmente interviniera para ayudarme en esos dos o tres primeros años. Fue difícil desde el punto de vista del desempeño, desde el punto de vista emocional y desde el punto de vista de la autoestima.

Brent Perkins, Director de Desarrollo Personal:

Estaba a punto de decir que eso afecta a su confianza.

Rob Taylor, Presidente:

Sí. Y es por eso que no quiero que le pase eso nunca a nuestra gente. Así que si hay un gran problema, siento que tengo que ir allí, hombro con hombro, con ellos y no decirles lo que tienen que hacer, sino realmente palear con ellos para salir de la zanja. Así es como me siento, y eso es solo una parte de mí.

Brent Perkins, Director de Desarrollo Personal:

Sí. Sin embargo, creo que eso es muy bueno para nuestra gente que está escuchando, ya que piensan: "Bueno, ¿Cómo desarrollo líderes? ¿Cómo construyo un líder?" Hay que estar dispuesto a darles un poco de cuerda, a dejar que prueben cosas, a dejar que se equivoquen, pero cuando se llega a un punto, hay que regresar con ellos.

Rob Taylor, Presidente:

Así es.

Brent Perkins, Director de Desarrollo Personal:

Es algo difícil de llevar a cabo. No hay realmente, es muy gris, no es tan blanco o negro.

Rob Taylor, Presidente:

Estoy de acuerdo. Creo que la experiencia de observar el momento, de ver el momento, simplemente proviene de estar allí varias veces y de entenderlo.

Brent Perkins, Director de Desarrollo Personal:

Es difícil reemplazar las experiencias.

Rob Taylor, Presidente:

Claro.

Brent Perkins, Director de Desarrollo Personal:

Las experiencias son fundamentales.

Rob Taylor, Presidente:

Sí, creo que para mí también es una de las cosas que quiero que nos aseguremos, a medida que crecemos, acercándonos a los 5000 millones de dólares en los próximos dos años, que particularmente nuestra generación más joven, de alguna manera no se pierda de vista de dónde venimos, cuáles fueron esas difíciles experiencias y de esas difíciles experiencias, esas batallas, ahí es donde nuestra cultura... Esas son las bases o los pilares de nuestra cultura. No podemos perderlo de vista y no podemos permitir que se aleje. La historia es importante cuando formas líderes.

Brent Perkins, Director de Desarrollo Personal:

Recuerdo que Ben Barfield me contó una historia, creo que ustedes estaban construyendo un edificio comercial, tal vez esto fue a mediados de los años 90, y ustedes estaban tratando de conseguir un CO y había que hacer algunos trabajos de paisajismo. Básicamente le dijeron a Ben: "Ben, ve a Home Depot, compra 50 bolsas de mantillo y empieza a esparcirlo". Es como si no pudieras reemplazar esa experiencia.

Rob Taylor, Presidente:

No. Y probablemente había una mejor manera de hacerlo, pero eso es todo lo que nuestra experiencia nos permitía hacer en ese momento, así que eso fue lo que hicimos.

Brent Perkins, Director de Desarrollo Personal:

Eso era lo que usted sabía hacer en ese momento.

Rob Taylor, Presidente:

Claro. Y conseguimos el CO, así que supongo que estuvo bien.

Brent Perkins, Director de Desarrollo Personal:

Así es. Ahora somos una compañía muy diferente, usted lleva aproximadamente cinco años como presidente de la compañía. Ahora tiene un punto de vista diferente. Cuando observa a nuestra compañía y nuestros esfuerzos por formar personas excepcionales, por formar líderes, ¿qué cree que estamos haciendo bien?

Rob Taylor, Presidente:

Algunas de las cosas que hacemos como yo las llamaría extracurriculares, ya sea el desarrollo del liderazgo o la semana del liderazgo, todas esas cosas son extremadamente importantes. Creo que es un compromiso que Jim ha determinado hace mucho tiempo. Eso es lo que vamos a hacer, y con firmeza creo en ese compromiso. Sin embargo, creo que, a medida que hemos crecido y reorganizado la compañía, realmente nos hemos establecido de una manera excelente en cuanto a los controles y equilibrios en la gestión diaria de nuestro negocio. Nuestros líderes tienen tiempo para dedicarlo a los más jóvenes, sus líderes emergentes. Tenemos suficientes ojos y manos en las cosas, así que en la mayoría de los casos podemos evitar que se enfraquen demasiado en un asunto y no puedan dedicar tiempo a su gente, a la que están tratando de hacer crecer. Y si eso fue intencional o si simplemente es algo que se ha convertido en un beneficio de la organización, no lo sé, pero eso funciona muy bien. A medida que nos he visto crecer, veo que nuestros líderes dedican cada vez más tiempo a la generación más joven y se concentran en ellos y son verdaderos mentores o hermanos mayores, lo que me parece increíblemente poderoso y muy importante.

Rob Taylor, Presidente:

La otra cosa que realmente hemos hecho bien es adoptar la mentalidad de una sola compañía, y hemos sido capaces de trasladar a personas a través de las regiones y a través de la compañía que estaban calificadas en un lugar, pero que tal vez no tenían la oportunidad de ser capaces de trasladarse a otro lugar y tener la oportunidad, llevarlos allí más rápido. Creo que hace seis o siete años eso habría sido difícil de hacer, pero la compañía realmente ha acogido esa mentalidad de una sola compañía, sin ser egoísta, sin retener el talento realmente bien, y eso nos hará cada vez mejores en el futuro.

Brent Perkins, Director de Desarrollo Personal:

Al mirar hacia el futuro, ¿siente que es algo que tendremos que pedir a la gente cada vez más para decir: "Oye, hay una gran oportunidad de liderazgo aquí, pero puede que no sea en la ciudad en la que creciste"? ¿Ve más de esto sucediendo cada vez más?

Rob Taylor, Presidente:

Creo que sí. Creo que a medida que vayamos creciendo, algunos mercados crecerán más rápido que otros, y tendremos que asegurarnos de que esas oportunidades se expongan en toda la compañía y trataremos de encontrar la mejor opción para esa oportunidad en toda la compañía, no en un sector determinado. Creo que eso beneficia a la compañía y a las personas.

Brent Perkins, Director de Desarrollo Personal:

Si usted dijera: "Oye, Brent, aquí hay algo que creo que podemos mejorar a medida que seguimos formando líderes", ¿qué sería?

Rob Taylor, Presidente:

No sé si hay algo que dijera que podamos mejorar. Evidentemente, nunca hay que confiarse en ninguna categoría. Tienes que seguir impulsando las cosas que haces bien. Sin embargo, es lo que dije antes, creo que la historia, el origen de algunos de nosotros, tenemos que asegurarnos de no perderlo de vista. Pienso en las cosas que me han impulsado a lo largo de los años, y en aquellos primeros años en los que dirigía este lugar, cuando recién comenzaba, me moría de miedo al pensar todos los días que no tendríamos suficiente dinero para poder encender las luces o abrir las puertas al día siguiente.

Rob Taylor, Presidente:

Y ese miedo, o lo que fuera que haya sido, es lo que seguía impulsando cada vez más. No quiero el miedo, pero quiero que la gente entienda que no siempre estuvimos donde estamos hoy, y se ha pasado por mucha sangre, sudor y lágrimas para poder tener lo que tenemos aquí y a través de más sangre, sudor y lágrimas, uno puede tener más y más en el futuro. A veces esas cosas se pierden, y yo simplemente, no quiero que eso ocurra.

Brent Perkins, Director de Desarrollo Personal:

Sí. No hay nada como tener esa mentalidad de trabajador, amigo, no podemos perder. Me alegra que haya dicho eso de que estaba nervioso por si podía mantener el aire acondicionado y las luces encendidas, porque eso explica esa historia de Todd Taylor trabajando sin camisa un sábado en la oficina. Creo que conoce esa historia.

Rob Taylor, Presidente:

Sí.

Brent Perkins, Director de Desarrollo Personal:

Porque el aire acondicionado no estaba encendido.

Rob Taylor, Presidente:

No pagaríamos dinero extra para que el aire acondicionado se encendiera el sábado.

Brent Perkins, Director de Desarrollo Personal:

Bueno, amigo, esto ha sido increíble. Personalmente, solo tengo que dar las gracias por quererme y apoyarme a lo largo de los años. Sé que nuestros oyentes se sentirán bendecidos por esto. Terminaré preguntándole esto. ¿Qué consejo sabio le daría a un joven empleado que podría estar pensando: "¿Qué puedo hacer para crecer como líder"? ¿Qué consejo les daría?

Rob Taylor, Presidente:

Creo que desde un punto de vista actual, mirando hacia atrás, es ser un líder, además del trabajo duro y la pasión y todas esas cosas impulsadas por el negocio, no se olviden de servir. Si sirves a tus compañeros de equipo, si eres una persona servicial con ellos y tienes ese corazón servicial, desarrollarás un equipo ganador y seguirás avanzando cada vez más y más. Se trata de ellos, no de ti, y si te levantas cada mañana preocupado por cómo te vas a ocupar de la persona que se sienta a tu lado, creo que lo estarás haciendo bien.

Brent Perkins, Director de Desarrollo Personal:

Eso es impresionante. Es un buen punto para terminar. Muchas gracias, Rob.

Rob Taylor, Presidente:

Gracias, amigo. Te lo agradezco.

Brent Perkins, Director de Desarrollo Personal:

Realmente espero que hayan disfrutado de escuchar a Rob hoy. Significa mucho para mí que se haya tomado ese tiempo para compartir sus experiencias con nosotros. Él ha sido una parte importante en mi vida y en mi carrera, y estoy seguro de que todos han aprendido mucho escuchándolo. Rob, de nuevo, muchas gracias por estar con nosotros.

Brent Perkins, Director de Desarrollo Personal:

Antes de despedirnos hoy, me gustaría destacar algo bueno. Hoy quiero compartir un hito de nuestra oficina de Dallas. Este equipo ha trabajado muy duro en Texas, y se ha adjudicado su primer proyecto en Austin. Qué gran ciudad. Esto es algo realmente importante para este equipo. Jason Weeks, Bennett Sumrell, Robert Jones, todo ese equipo que conozco ha trabajado duro para conseguirlo. Chris Wall, ustedes lo están haciendo increíble en Texas y solo queremos que sepan que los amamos, los apreciamos, y solo queremos enviarles bendiciones por su primer trabajo en Austin.

Brent Perkins, Director de Desarrollo Personal:

Y, por último, me encantaría saber su opinión. Si están escuchando en este momento, sabemos que tienen buenas ideas. Sabemos que tienen comentarios para nosotros sobre el podcast. Si tienen alguna idea para futuros invitados o posibles temas para una temporada, o simplemente preguntas, envíennos un correo electrónico a [podcast@brasfieldgorrie.com](mailto:podcast@brasfieldgorrie.com). Es [podcast@brasfieldgorrie.com](mailto:podcast@brasfieldgorrie.com)

Brent Perkins, Director de Desarrollo Personal:

Gracias por acompañarnos hoy. Espero que realmente hayan disfrutado de estas conversaciones. Sé que van a disfrutar la semana que viene cuando visitemos a dos de nuestros miembros del equipo de Miami, Brooks Tragash y Adam Quinones. Vamos a hablar con ellos sobre la formación del equipo en Miami. Va a ser un podcast muy bueno. Acompáñenos la próxima semana. Adiós.