

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/28205515>

Usted no piense, para eso estoy yo

Article · January 2007

Source: OAI

CITATIONS

0

READS

44

3 authors:



Leonardo Veiga

Universidad de Montevideo

36 PUBLICATIONS 18 CITATIONS

SEE PROFILE



Isabelle Chaquiriand

IEEM Business School

4 PUBLICATIONS 1 CITATION

SEE PROFILE



Mariela De Giuda Silvestri

Technology Laboratory of Uruguay

1 PUBLICATION 0 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



ANGEL NETWORKS' BUSINESS MODEL TO IMPROVE SOCIAL & ECONOMIC IMPACT IN LATIN AMERICA & CARIBBEAN [View project](#)

Usted no piense, para eso estoy yo...

Leonardo Veiga. Ph.D. en Cultura y Gobierno de las Organizaciones (en curso), Universidad de Navarra; Máster en Dirección y Administración de Empresas, IEEM, Universidad de Montevideo; Contador Público, Universidad de la República; Profesor de Economía Organizacional y Gestión de la innovación del IEEM.

✉ lveiga@um.edu.uy

Isabelle Chaquiriand. Máster en Dirección y Administración de Empresas (MBA), IEEM, Universidad de Montevideo; Contador Público, Facultad de Ciencias Económicas y Administración, Universidad de la República; Directora de Operaciones, ATMA S.A.; Comunicación y Marketing, Hotel Nirvana S.A.

✉ ichaquiriand@atma.com.uy

Mariela De Giuda. Máster en Dirección y Administración de Empresas, IEEM, Universidad de Montevideo; Ingeniera Química, Universidad de la República; Gerente Gestión Empresarial, Laboratorio Tecnológico del Uruguay, LATU.

✉ mdegiuda@latu.org.uy

■ Por Leonardo Veiga, Isabelle Chaquiriand y Mariela de Giuda

Los autores exploran las razones por las cuales es raro encontrar empresas nacionales que involucren a todos sus miembros en procesos de innovación (co-innovación). Identifican los requisitos necesarios para llevar adelante procesos de este tipo en el ámbito de las empresas nacionales, así como los riesgos y beneficios asociados.

La innovación se ha vuelto una actividad ineludible en las empresas en el marco de la globalización. La mejora de la competitividad sobre la base de hacer bien lo de siempre, ya no es suficiente para sobrevivir, por lo cual es necesario concebir e implementar permanentemente nuevas ideas: nuevos productos, nuevos procesos, nuevas formas de comercializar los productos, nuevos modelos de negocios. No es nada sencillo. Es necesario identificar oportunidades en todas las áreas, buscar los elementos a través de los cuales evaluar los riesgos involucrados, formular planes de acción e implementarlos. Tarea tan ardua parecería exigir la participación de todos los que integran la empresa en un esfuerzo coordinado y colectivo de innovación. Sin embargo, un esquema de participación generalizada no es el modelo aplicado por la mayoría de las empresas uruguayas. Los cuadros gerenciales suelen asumir que es su responsabilidad casi exclusiva el identificar oportunidades y explotárlas y los empleados conviven pacíficamente con la idea de que su responsabilidad se limita a cumplir estrictamente con las listas de tareas que se le han asignado, sin más derechos, obligaciones ni cuestionamientos al respecto. Cuando sus necesidades de logro no son compatibles con este esquema, buscan

otras opciones laborales que les permitan un mayor desarrollo, lo que es una posición cómoda, pero que no genera necesariamente el mayor crecimiento personal para el individuo y la organización.

Lamentablemente, ese modelo de monopolio gerencial del pensamiento no provoca escándalo... y en la mayoría de los casos debería. Los costos de esta forma de hacer las cosas se hacen más evidentes si aplicamos la misma lógica a una actividad por todos conocida como es el fútbol. Imaginemos una de las tradicionales entrevistas periodísticas luego de un partido:

Periodista: Gambetita, ¡la oportunidad era clara!: avanzar con la pelota unos metros y luego un pase cruzado a Fernández. ¿Por qué no lo hizo?

Gambetita: No fue eso lo que me pidió el técnico, él me dijo que no me despegara de Durán.

Periodista: Pero Durán estaba siendo atendido por el médico fuera de la cancha...

Gambetita: Yo sigo órdenes. El técnico siempre dice 'usted no piense, para eso estoy yo', y eso hago.

[continúa •••]



... *Frases como “a mí no me pagan para eso” son conocidas, o peor aún, comentarios de pasillo que hubieran salvado determinados incidentes nunca llegan a los gerentes y directivos, por no existir las vías para hacerlo*

Este diálogo sería absurdo, ¿no? Bueno, en muchas empresas pasan cosas como esta: oportunidades evidentes que se desaprovechan, empleados que no advierten que existen y no las valoran pues desconocen los posibles beneficios o si las advierten, no consideran que sea su responsabilidad el hacer algo al respecto o saben que no serán valoradas por ello. Frases como “a mí no me pagan para eso” no son desconocidas, o peor aún, comentarios de pasillo que hubieran salvado determinados incidentes nunca llegan a los gerentes y directivos, por no existir las vías para hacerlo. Es que muchas veces, la respuesta no la tiene quien mira el bosque sino que el que mira el árbol sabiendo que el bosque existe.

El primer paso: estar convencidos

¿Por qué la mayoría de las empresas persisten en el monopolio gerencial del pensar? La respuesta es que procurar la participación de todos en la generación de innovaciones implica costos y riesgos ciertos

versus retornos inciertos, combinado con el hecho que las personas tienden a valorar desproporcionadamente lo conocido; “más vale malo conocido que bueno por conocer”, dice el dicho. Todo esto agravado por la intuición –en nuestra opinión correcta– que estos procesos tienen complejidades y exigencias que si no se respetan generan resultados contrarios a los esperados.

A su vez existen varios temores conscientes e inconscientes con relación al proceso de co-innovación: el temor a tener tres millones de directores técnicos o gerentes generales y un equipo paralizado sin resolver nunca nada ni obtener resultados, miedo de la dirección a delegar “poder” creyendo que implica perder autoridad, temor a tener que dar explicaciones de qué se está haciendo “con mi empresa”...

Es por ello que el primer paso es llegar al consentimiento de que es necesario y conveniente comprometer a toda la organización en un proceso de innovación permanente. No es algo que pueda hacerse “a modo de prueba”. Si los efectos de llevar adelante este proceso de manera equivocada son malos, los de volver atrás son aún peores. Estos procesos apuntan a una necesidad latente: la participación, la necesidad de logro de las personas, el tener voz y voto en las decisiones de la empresa. Una vez que estas necesidades se explicitan, si no se satisfacen, provocan una insatisfacción marcadamente más pronunciada que la que existía en la situación previa.

Es un camino sin vuelta atrás, que hay que recorrer en forma segura pero cuyo retorno económico y humano para la empresa, si se hace de forma exitosa, justifica ampliamente los riesgos incurridos.

Cuándo es posible y cuándo no

Veamos a continuación qué condiciones son requisitos necesarios para alcanzar el propósito de que

todos los miembros de la organización participen en la actividad innovadora de la empresa de una forma que redunde en el fortalecimiento de la empresa y no en la generación de una anarquía desorientadora. Para ello denominaremos co-innovación al proceso en que todos o buena parte de los miembros de una organización –cada uno desde su lugar– participan en la actividad innovadora de la empresa. La co-innovación parte de los cometidos mismos de cada integrante de la organización, en la definición del rol de cada uno se incorpora la misión de encontrar formas de realizar el trabajo de forma más eficaz y eficiente, estableciendo los mecanismos por medio de los cuales se transfiera y sistematice esa innovación de forma que sea aprovechada por toda la organización.

Para que la co-innovación sea exitosa, los miembros de la organización deben poder, querer y saber cómo participar en el proceso. Veamos cada una de estas tres condiciones:

El “poder” implica que debe estar claramente delimitado cuál es el campo de acción del que cada miembro de la organización dispone para actuar en materia de innovación. Es tan importante el saber qué se puede hacer como lo que no, y esos límites los aporta una estrategia. La actividad innovadora debe enmarcarse pues en una estrategia definida (véase “Innovación para hacer dinero”, Sócrates, Agosto de 2006). La innovación es una herramienta para la implementación de la estrategia general y por lo tanto la estrategia de innovación debe ser consistente con la estrategia general de la empresa, si bien es claro que es un camino de doble vía. Esto implica que la dirección de una empresa no sólo no debe renunciar a la formulación estratégica en el contexto de la co-innovación, sino que las exigencias a ese respecto aumentan notablemente porque se verá desafiada permanentemente. La co-innovación no se trata de que la dirección de la empresa deje de hacer su trabajo y los colaboradores lo hagan por ellos. Pero si encontrar empresas que dis-

... *Denominaremos co-innovación al proceso en que todos o buena parte de los miembros de una organización participan en la actividad innovadora de la empresa*

pongan de una estrategia explícita e implementada es difícil, encontrar empresas que dispongan de estrategias lo suficientemente robustas y flexibles para soportar las demandas de una retroalimentación intensa, es algo aún más raro.

Ese proceso de definición del campo de acción individual exige asimismo que la organización sea capaz de traducir la estrategia en términos de reglas prácticas que respondan a estas y otras preguntas: ¿qué agrega valor en esta empresa?, ¿cuáles son las “formas de hacer” consideradas aceptables en esta organización?, ¿cómo se mide mi desempeño como innovador? Sin una adecuada resolución de estas cuestiones el grado de autonomía de los miembros de la organización será inadecuado, o existirá una falta de coherencia de los esfuerzos e iniciativas innovadoras que derivarán en una disipación de energías. Si la ausencia de definiciones lleva a que todo deba ser sometido a autorización previa, el proceso morirá por inanición. Si el grado de autonomía

[continúa ...]



es excesivo, se terminará en el caos. La estrategia provee entonces a los co-innovadores un marco de referencia, un sistema de límites, una delimitación de la cancha de juego dentro de la cual pueden y deben trabajar libremente.

El “querer” implica motivación a cuatro niveles. En primer lugar, no puede esperarse que los miembros de la organización vayan en contra de sus propios intereses. Por ejemplo, si la innovación es considerada parte de la actividad laboral de una persona, no se puede pretender –por diseño– que lo haga fuera de horario, gratis. Tampoco se puede pretender que un jornalero de ideas de cómo mejorar la eficiencia, de forma que en la siguiente zafra se contraten menos jornaleros, ni que un administrativo participe en una reingeniería de procesos de forma de ser sustituido –él u otros– por un proceso automatizado, despidos mediante. El empleado debe sentir que lo que se pretende de él como innovador es favorable no sólo a los intereses de la empresa, sino a los de él mismo y a los de sus compañeros. Debe ser capaz de percibir que los objetivos que la empresa procura alcanzar, a través de la innovación, están alineados con sus intereses personales.

En segundo lugar, la innovación debe enriquecer la vida laboral de las personas, sirviendo como una vía de canalización y desarrollo de su creatividad y haciéndolas sentir más valiosas. Hay que evitar el riesgo de la manipulación: hacerle creer a la gente que su aporte es necesario, cuando en realidad no se cree que así sea. En poco tiempo la realidad siempre aflorará. Si no existen expectativas de que los aportes que se puedan recibir vayan a ser significativos, es mejor dejar las cosas como están. A este respecto lo normal es que reine un clima tendiente al escepticismo, por lo que no sólo es necesario estimular la generación de aportes, sino que ese men-

... *El empleado debe sentir que lo que se pretende de él como innovador es favorable no sólo a los intereses de la empresa, sino a los de él mismo y a los de sus compañeros*

saje debe ser transmitido en un clima de confianza para que efectivamente surjan las ideas. La empresa debe propiciar ese clima para que se comparta información, generar instancias en las que se puedan cuestionar las soluciones preestablecidas para que se tomen como propias o se generen las alternativas más rentables.

En tercer lugar, el empleado tiene que sentir que sus aportes redundan en beneficio de la sociedad en la que viven. Muchas empresas, por ejemplo, han incorporado programas de responsabilidad – social entre otras razones– para reafirmar la idea que la organización no limita los beneficios de su accionar al reducido grupo de las personas que lo integran.

En cuarto lugar, debe darse una adecuada fundamentación de la razón por la cual se desechan algunos aportes, cuando esto sucede. Los motivos pueden ser muy variados. Puede que la propuesta

... *Gestionar el conocimiento de la empresa es un punto de partida para la co-innovación; una posibilidad de administrar esos recursos es por la vía de un esfuerzo persistente para sistematizar esos conocimientos*

no esté alineada con los objetivos del negocio, en cuyo caso deberá examinarse si se está comunicando adecuadamente qué es lo que la dirección entiende que la empresa debe ser y procurar como organización. En otros casos, la razón podrá ser que se carece de recursos para implementarlas. Y también podrá ser que sencillamente se considera que la idea no apunta a una real oportunidad a criterio de la dirección.

En todos los casos es fundamental una adecuada y sincera retroalimentación. Las ideas que se descartan pueden cumplir un papel valioso en el proceso de aprendizaje de cómo innovar, llevando a una especificación más clara de los lineamientos estratégicos de encuadre, obligando a una mayor explicación de las restricciones en materia de recursos o profundizando en los mecanismos de evaluación del potencial de las oportunidades para innovar. Por el contrario, los rechazos no fundamentados minan la credibilidad del proceso.

Finalmente, tenemos los requisitos del “saber”. La innovación es la traducción del conocimiento en valor, que se logra obtener de diversas maneras. Se genera a través de la resolución de problemas, en la experimentación y en el propio proceso de implementar innovaciones. También puede identificarse fuera de la empresa; muchas innovaciones derivan de la capacidad de discernir ante la abrumadora cantidad de información disponible fuera de la empresa, cuál puede ser valiosa y cómo utilizarla.

Para hacer que todos estos procesos sean posibles, el primer insumo es la capacitación. Se suele pensar –erróneamente– que la capacitación tiene por único objetivo el suministrar información a la persona para el desarrollo de su tarea actual o potencial dentro de la organización. En realidad, un objetivo muchas veces más importante es generar un lenguaje compartido que permita a los miembros de la organización interactuar eficientemente. Por ejemplo, si se quiere que se comprenda el rendimiento de un proceso industrial, un gráfico de control o el entendimiento del Balance Score Card de la empresa, tal vez debamos empezar con clases de matemáticas. Ese entrenamiento no sólo permitirá comprender, sino disponer de un conjunto de códigos y conceptos comunes a partir de los cuales viabilizar la interacción. Paralelamente, las empresas están generando permanentemente conocimientos valiosos, los cuales se perderán si no son adecuadamente administrados, para lo cual cuanto más formado y capacitado esté su personal, mejor administrados y más herramientas tendrán sus integrantes para lograrlo.

Gestionar el conocimiento de la empresa es un punto de partida para la co-innovación. Una posibilidad de administrar esos recursos es por la vía de un esfuerzo persistente para sistematizar esos conocimientos. Por ejemplo, si un trabajador ha descubierto una mejor

[continúa ...]



... *Es una condición para la co-innovación que la empresa provea a los miembros de la organización de las herramientas de gestión del conocimiento así como los medios para aprovecharlos*

manera de realizar un proceso, ese aprendizaje debe ser recogido en los manuales de procedimiento de todos los que llevan adelante tareas similares. A veces ello no es posible, pero sí se puede procurar que quien posee esos conocimientos esté accesible e interactúe con todos aquellos que puedan beneficiarse de ello. Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi proponen un modelo del proceso de creación de conocimiento que procura reflejar esta naturaleza dinámica del mismo. La creación del conocimiento es un proceso continuo de interacciones dinámicas entre el conocimiento tácito y el explícito. Si el conocimiento tácito producido en la socialización no es convertido en explícito a través de la exteriorización, difícilmente el nuevo conocimiento podrá desembocar en algún tipo de innovación. Del mismo modo, si el conocimiento explícito generado en la combinación no puede ser interiorizado por los miembros de la organización, una buena parte del nuevo conocimiento se habrá perdido.

Cuáles son las herramientas más adecuadas para gestionar adecuadamente el conocimiento, depende de las particularidades de cada organización. Para una empresa manufacturera, la generación de estándares de trabajo y el entrenamiento en los mismos puede ser una de las soluciones; en cambio, empresas de transferencia de conocimientos como las consultorías profesionales exigirán otro tipo de herramientas, tales como buscar la redundancia informativa, la duplicación de departamentos, la generación de instancias para compartir lecciones aprendidas, la preparación de casos de estudio...

Una vez que hemos establecido cuáles son las condiciones adecuadas, es más fácil comprender los casos en que la co-innovación no es viable. Si la empresa padece de grandes indefiniciones estratégicas, no hay forma de definir cuál es el ámbito de acción de cada uno. Pero tampoco empresas con estrategias muy rígidas podrán soportarla, porque la co-innovación en algún momento exigirá redefiniciones estratégicas más o menos importantes.

Tampoco es viable la co-innovación en empresas que no motivan adecuadamente a su personal. Motivar aquí significa, en primer lugar, un diseño organizacional que procure la alineación de intereses entre la empresa y el empleado que innova. La innovación es una actividad creativa y productiva, y por lo tanto altamente motivante. Pero si se cae en la manipulación, los efectos serán los contrarios a los buscados. Por último, el valor de lo que el empleado aporta al innovar no es posible establecerlo con precisión, y por lo tanto, aunque se quisiera, no podría recogerse precisamente por ningún sistema de contraprestación. Ello lleva a que sea necesario que el trabajador no sienta que está regalando aquello que debería estar vendiendo, sino que debe sentir que está contribuyendo con la comunidad a través de su empresa. La innovación no se produce en el vacío, exige conocimientos. Los conocimientos deben ser generados,

capturados y administrados. Es una condición para la co-innovación que la empresa provea a los miembros de la organización de las herramientas de gestión del conocimiento (resolución de problemas, experimentación, implementación, importación de conocimientos) así como los medios para aprovecharlos (capacitación y sistematización).

Toda innovación implica un cambio organizacional

La introducción de la co-innovación en una empresa implica cambios organizacionales importantes. En términos generales, podemos decir que el cambio organizacional es función de tres factores:

$$CO = f(I, M, O)$$

I = Insatisfacción con la situación actual;

M = Claridad metodológica;

O = Definición de objetivos.

Veamos cada uno de estos tres factores.

Insatisfacción. La motivación para el cambio no sólo exige percibir lo bueno de lo nuevo sino también lo malo de lo actual. La dirección de la empresa debe ser capaz de transmitir la importancia de la innovación, no como algo deseable, sino necesario. Cuando nos referimos a insatisfacción no necesariamente significa incomodidad con la situación actual, sino tener la sensación de que existe la posibilidad de hacer las cosas de una forma más eficaz y/o eficiente que la existente. Es decir, ser conscientes de que si bien lo actual no es del todo malo, asumir que hay una forma de hacerlo mejor y generar un clima de urgencia en abordar el desafío.

Metodología. La existencia de una metodología clara y oportunamente difundida para la implementación de los cambios es necesaria para evitar

... *El foco amplio es más exigente respecto a las habilidades directivas estratégicas porque cuestiona la estrategia adoptada, la capacidad de comunicación e interacción y el liderazgo de los directivos*

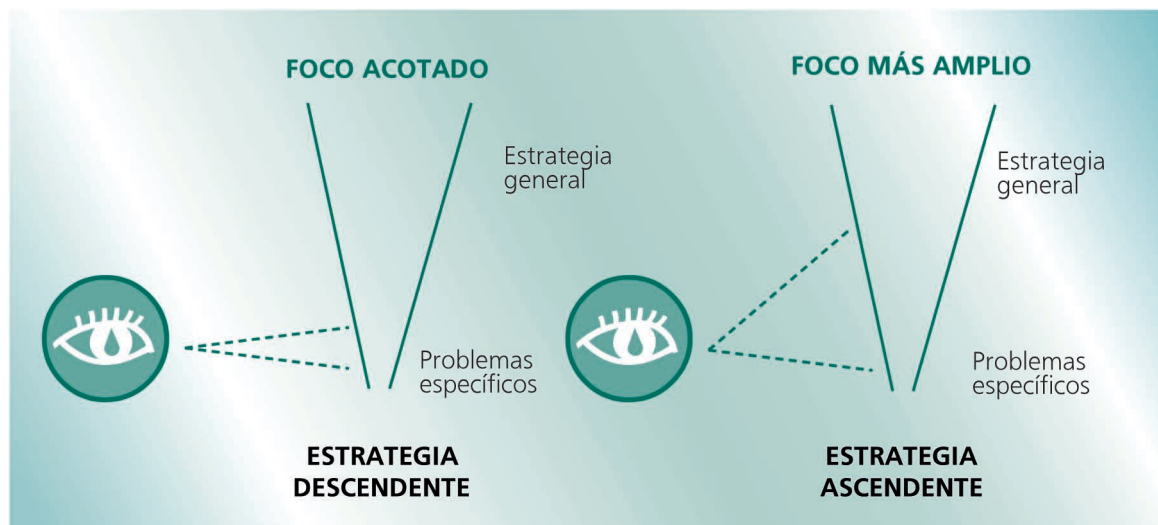
pérdidas de tiempo y otros recursos en "descubrir la pólvora", en distraerse en cuestiones accesorias para las cuales hay formas de trabajo ya estudiadas y estandarizadas.

Objetivos: Se necesita saber qué se procura, cuáles objetivos se pretenden alcanzar. Esto implica, entre otras cosas, disponer de sistemas de indicadores adecuados. No se gestiona lo que no se mide.

A cada uno su medida

Como vimos anteriormente, la co-innovación se tiene que dar dentro del marco de una estrategia clara y definida que servirá de marco de referencia. Pero de la estrategia general de la empresa, a las tareas específicas de cada operario, hay una infinidad de posibilidades de marco de acción que se les pueden dar a cada colaborador.

[continúa ...]



Es así como el marco de la co-innovación se puede dar en un foco acotado y práctico en encontrar soluciones a determinados problemas específicos; o darle a los colaboradores la posibilidad de innovar en un foco más amplio y por ende más “arriba” conceptualmente en la línea estratégica.

El foco acotado implica una estrategia descendente más marcada y da a los colaboradores un marco de acción más limitado. El riesgo en este caso es “venderle” a los integrantes de la organización que se trata de una empresa en que todo es cuestionable y en todo se puede opinar, cuando en realidad el foco es restringido y definido. En el foco amplio, por el contrario, el ámbito de acción establecido para todos los miembros de la organización es más amplio. El riesgo aquí es la pérdida de profundidad, o la falta de coherencia. Ambas opciones son válidas, pero su implementación exigirá una diferente concentración de los esfuerzos de la dirección de la empresa.

El foco más amplio requiere más dinamismo e interacción en la organización y exige un examen permanente de las bases estratégicas de la organización y su habilidad para transmitir correctamente estos conceptos. Este estilo implica un mayor peso de las estrategias ascendentes, es decir, la estrategia general de la empresa se vuelve muy receptiva a la retroalimentación de los aportes de las líneas inferiores de la organización. El problema fundamental en este caso es la posibilidad de pérdida del foco estratégico, lo que exige una evaluación muy cuidadosa de todas las iniciativas. Un problema conexo es el lograr un manejo adecuado de las frustraciones que se producen en el caso de las sugerencias que no se implementan. En este caso las actividades generan un desarrollo personal muy significativo, pero también son más exigentes en cuando al establecimiento de mecanismos de control de conflictos, buscando la comunicación de las reales necesidades de la empresa.

En el caso de foco más acotado, las estrategias definidas marcan definiciones mucho más fuertes en cuanto a dónde, en qué y cómo innovar para cada miembro de la organización. Los lineamientos estratégicos de la dirección tienen más peso –estrategia descendente– y no deben ser revisados con tanta frecuencia. Las dificultades están aquí en mantener una dinámica de innovación frente a un rango de acción que *a priori* puede resultar poco estimulante por lo acotado. En este caso la dirección debe concentrar sus esfuerzos en generar permanentemente un clima de insatisfacción con la situación actual, para que los miembros de la organización mantengan la inquietud/necesidad de querer innovar; de lo contrario la inercia prevalecerá. Se requiere aquí más claridad metodológica para no desviar los esfuerzos, pero la medición del logro de objetivos es más sencilla. Cuando se abre el foco, se requiere menos presión para la insatisfacción, puesto que las personas naturalmente tendrán la inquietud de cuestionar temas más abstractos e “intangibles” para ver su coherencia con las tareas concretas; se requerirá una metodología más laxa pero más abstracta, general; y se vuelve sumamente difícil la medición de objetivos porque se trata de temas conceptuales cuyos resultados se verán a largo plazo y están influidos por infinidad de factores externos difíciles de cuantificar.

Es por lo tanto más exigente a nivel de creatividad para los directivos el trabajar a nivel de foco acotado, porque requiere permanentemente generar un clima de insatisfacción con la situación actual entre los colaboradores de forma que sientan la inquietud de generar mejoras, de innovar, de cuestionarse la tarea dada, en lugar de poner el automático y trabajar repetitivamente. Pero es más exigente a nivel de capacidad de habilidades directivas estratégicas el foco amplio porque cuestiona permanentemente la estrategia adoptada, la capacidad de comunicación e interacción y el liderazgo de los directivos.

Conclusiones

Las nuevas exigencias que se plantean exigen que el lograr el máximo aprovechamiento del potencial de todos aquellos que integran la empresa sea hoy una actividad ineludible. El modelo de organización tradicional no resiste estas demandas. Pero la co-innovación no es una tarea sencilla, y procurar incursionar en ella sin conciencia de sus exigencias es una receta para el fracaso.

No existen garantías, pero si no se parte de un convencimiento de que es el camino adecuado, no se podrá transmitir aquello en lo que no se cree. La co-innovación no es un sustituto de la estrategia. Por el contrario, exige la existencia de una estrategia clara –para definir objetivos y límites– y flexible –para cambiar esos objetivos y límites cuando existan argumentos de peso para ello–. La co-innovación exige cambios organizacionales cuya viabilidad está supeditada al convencimiento que se logre de su necesidad, la disponibilidad de una metodología clara para llevar adelante esos cambios y objetivos de cambio definidos y alcanzables.

El foco de actuación de los distintos integrantes de la organización puede ser más o menos acotado, dependiendo de ello a dónde deberá apuntar la dirección sus esfuerzos para mantener el proceso en marcha, en forma vigorosa y eficiente.

Los requisitos que la co-innovación plantea explican los comportamientos que se observan en el medio empresarial. Los escépticos intuyen adecuadamente que existen riesgos, los cuales se potencian con la improvisación. Los que han llevado adelante exitosamente el proceso han descubierto su potencialidad. La diferencia entre unos y otros no es una cuestión de fortuna, sino la disposición a realizar un trabajo duro, perseverante y sistemático. 🌀