

LAS HALLACAS: REFLEXIONES GERENCIALES

A PARTIR DE UNA EXPERIENCIA CULTURAL

¿Hallacas? ¿Reflexiones gerenciales?
¡Sí! Se puede aprender mucho de la experiencia de hacer y disfrutar de las hallacas. Además, es una experiencia divertida y sabrosa. Quienes tengan formación o práctica gerencial podrán apreciar en esa experiencia, generalmente familiar, muchas situaciones que son gerenciales.

Marcel Antonorsi Blanco

LA HALLACA es una experiencia compleja y multidimensional, mucho más que la mera definición de lo que ella es como objeto. Decir que la hallaca es un plato tradicional venezolano «que consiste en un pastel elaborado con masa de maíz, relleno con guiso, envuelto en hojas de plátano y cocido en agua» (Núñez y Pérez, 1994) es una verdad de diccionario, que no llega a expresar todo lo que significa (Cartay, 2003). Falta decir que es un plato que se prepara y disfruta especialmente en la época navideña, y forma parte esencial, con su aroma y gusto, de momentos muy especiales.

Elaborar y disfrutar las hallacas es toda una experiencia. Esto lo recuerdan los expertos en mercadeo respecto de cualquier producto o servicio cuando enfatizan, por ejemplo, que ir al cine no es solamente ver la película. Es mucho más: estacionamiento, acceso, cotufas, refrescos, aire acondicionado, atención, comodidad y, por supuesto, la película.

La experiencia de «las hallacas» incluye planificarlas, hacerlas, comerlas, con todas las emociones y relaciones humanas que eso implica. No es solamente la hallaca como producto. Es una experiencia múltiple, que incluye el cerebro y las emociones, el gusto y el aroma, el trabajo y el disfrute. Las hallacas son toda una experiencia viva.

Preparar las hallacas requiere gerencia

Tradicionalmente, la gerencia se concibe como un proceso que incluye planificar, organizar, dirigir y controlar. Todo eso debe aplicarse, en equipo, para preparar una hallaca. En el proceso de preparación de las hallacas se aprecia el proceso gerencial completo:

Marcel Antonorsi Blanco, profesor invitado del IESA / mantonorsi@gmail.com

1. Planificar: definir objetivos, metas, responsabilidades, fechas, indicadores de logro.
2. Organizar: quién va a participar y cómo lo hará, desde el punto de vista del proceso, la estructura y la disposición de los materiales e insumos en el espacio (diseño).
3. Dirigir: liderar a las personas que participan mediante comunicación, instrucciones, ejemplo, coordinación.
4. Controlar que todo vaya bien: los insumos, el proceso, el trabajo, la motivación, los logros y corregir lo que fuese necesario.

Quien no haya tenido formación gerencial, o introducción conceptual a la gerencia, tiene aquí los elementos básicos para comenzar a entenderla. Quienes sepan de gerencia verán que preparar hallacas requiere verdadera gerencia.

Hacer hallacas no se improvisa

No se puede improvisar. Es preciso trazar un plan. Es necesario definir la fecha de elaboración de las hallacas y, por consiguiente, de la compra de los ingredientes y de la preparación del guiso.

Para hacer hallacas es necesario tener una visión de futuro, de corto plazo en este caso. Es necesario imaginar «cómo nos sentiremos» al culminar el proyecto. Requiere también una misión, un propósito o razón de ser. Aunque no se formule explícitamente, el propósito pudiera ser expresado como algo así: «producir en equipo unas hallacas de calidad en suficiente cantidad y a un costo razonable».

Es preciso elaborar un cronograma para las compras, los preparativos, la convocatoria, la preparación. Esto requiere fechas, objetivo general, metas parciales, responsables, tiempos. No hay que olvidar un plan B o plan de contingencia. ¿Qué hacer si falta algo, si alguien se enferma, si...?

El presupuesto

Un paso importante en la planificación de las hallacas consiste en elaborar un presupuesto. Dadas las compras requeridas, debe hacerse una predicción de cuánto van a costar y, por supuesto, cómo se van a financiar.

Una vez hechas las hallacas se saca la cuenta de cuánto efectivamente costaron y se calcula el costo por unidad. Al tener el costo de las hallacas es frecuente exclamar: ¡Este año las hallacas costaron mucho más que el año pasado! Porque nunca cuestan menos. El costo de las hallacas puede ser una excelente medida de la inflación.

Daniel Valero, un economista muy detallista y organizado, lleva un registro de lo que le han costado las hallacas los últimos veinte años, y sostiene que es un elocuente registro estadístico de la inflación. Seguramente mejor que el índice de precios al consumidor del Banco Central de Venezuela y, en todo caso, más venezolano que el Big Mac.

«Tenemos que organizarnos»

Una manera de entender la función de organización del gerente es como una respuesta a la pregunta «¿cómo lo hacemos?». Para esto es necesario definir en qué consiste el trabajo (diagrama de procesos), la estructura organizativa (organigrama) y el lugar de cada cosa (plano o diseño). Todo esto hay que definirlo para hacer hallacas, aunque no siempre se presente de manera explícita o formal:

1. Diagrama de procesos: preparación, insumos, ensamblaje, acabado, cocimiento, almacenaje.
2. Organigrama: división y coordinación del trabajo, responsabilidades y líneas de reporte.

3. Plano: ubicación de actividades, materiales y equipos para realizar el proceso.

Para hacer hallacas hay que organizarse.

Liderazgo

La empresa de preparar hallacas requiere liderazgo. Seguramente, el liderazgo principal es ejercido por alguna señora que sabe hacer hallacas, tiene credibilidad y capacidad de convocatoria. Sin duda es la líder principal de la empresa.

Probablemente se ejerza un liderazgo de estilo directivo del tipo «aquí se hacen las cosas como yo digo» o, quizá, participativo, que pregunta «¿qué les parece si lo hacemos

Tradicionalmente, la gerencia se concibe como un proceso que incluye planificar, organizar, dirigir y controlar. Todo eso debe aplicarse, en equipo, para preparar una hallaca

así?». No suele funcionar un liderazgo totalmente democrático, que someta a consideración del grupo todas las decisiones que es preciso tomar, aunque no se puede excluir alguna decisión colectiva de los integrantes del equipo.

Tampoco funciona el liderazgo totalmente basado en la delegación, en el cual cada quien hace lo que quiere porque se supone que sabe hacerlo. Ciertamente hay delegación. Con el tiempo y la práctica puede ser que la necesidad de coordinación explícita sea mínima porque, efectivamente, cada quien sabe y puede hacer lo que le corresponde en el conjunto.

Trabajo en equipo

Por supuesto que, a veces, hay alguna persona a quien no le queda más remedio y se pone a hacer hallacas sola; pero es muy difícil, trabajoso y, además, triste. Hacer las hallacas en equipo es algo acorde con la complejidad del proceso, el producto, y también psicológicamente esencial, porque resulta una experiencia agradable y satisfactoria.

La definición de equipo se aplica estupendamente en este caso: «Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias que están comprometidas en un propósito, metas de desempeño y enfoque comunes, para lo cual los integrantes se sienten mutuamente responsables» (Katzenbach y Smith, 2009). Ya quisieran muchos gerentes y supervisores tener equipos como los que se forman para hacer las hallacas.

Comunicación

La comunicación es imprescindible para un buen trabajo en equipo. En el proceso de planificar y elaborar las hallacas hay variadas y necesarias formas de comunicación. El propósito compartido, el plan y el presupuesto son elementos importantes para los cuales es necesario comunicarse claramente, y sirven para acordar la acción del equipo.

En el proceso de elaboración, para coordinar el trabajo del equipo, hay diversas formas de comunicación —instrucciones, órdenes, sugerencias— que requieren atención para comprenderlas y ejecutarlas. Hay comunicación con palabras y con gestos. Se requiere buena comunicación para informar sobre lo que está ocurriendo y controlar el proceso.

Las hallacas encarnan valores

Normalmente, las empresas hacen una declaración de «misión, visión y valores» con la cual pretenden que todos los

colaboradores tengan muy claro y presente «qué queremos llegar a ser y lograr (visión), cuál es nuestro propósito o razón de ser (misión) y cuáles son nuestras principales guías de conducta (valores)».

El propósito (la misión), como ya se dijo, puede resumirse de esta manera: «producir en equipo unas hallacas de calidad en suficiente cantidad y a un costo razonable». Por su parte, los valores (guías de conducta correcta) son bastante claros y compartidos, aunque no estén escritos.

Un valor relevante es el de la «tradición», representado por la receta, la identidad nacional, la costumbre, la continuidad. También es muy claro el valor de la «calidad», representado por los ingredientes, el proceso de preparación, el sabor y la estética de las hallacas. Otro valor importante es el de la «familia», representado por la conducta de respeto a la líder de la familia, el trabajo en equipo familiar y el hecho de que las hallacas se comparten principalmente en familia.

También están presentes otros valores como la «higiene», la «economía» y, en algunos casos, la «originalidad». Sin embargo, con esos tres valores esenciales es suficiente para guiar y garantizar la conducta correcta de todo el equipo: tradición, calidad y familia.

Conocimiento y experiencia como requisitos

El proceso de hacer hallacas se basa, como pocos, en conocimiento y experiencia. Hacer hallacas es una empresa intensiva en conocimiento. El conocimiento se manifiesta en una receta, escrita o no. Pero va más allá de la receta: implica la experiencia y el gusto de alguien que sabe, que lidera el proceso y le da identidad.

Quienes han utilizado la receta de Armando Scanonne (1982) para hacer hallacas «caraqueñas» dicen que es una maravilla, como todas sus recetas, porque indica todo lo que debe hacerse con gran detalle. Si bien la receta implica propiedad intelectual, no cabe patentarla. Es más bien un conocimiento que se puede compartir con tal de mencionar al autor.

Las hallacas siempre se identifican con alguien: «¿De quién es esta hallaca?». Las hallacas buenas y valoradas tienen autoría. Por eso se desconfía de las hallacas de las fuentes de soda, areperas y restaurantes. Hacer hallacas es una empresa basada en conocimiento.

Un trabajo que se disfruta

Hacer hallacas da mucho trabajo, es el comentario típico: planificar todo, hacer las compras, preparar la masa y el guiso, limpiar las hojas, producirlas en un proceso que dura todo un día, cocinarlas. Eso da mucho trabajo. Sin embargo, hacer hallacas es como una fiesta.

Es un trabajo que, como se realiza con gusto y participación, es también un gran motivo de disfrute. Además, mientras trabaja la gente conversa, cuenta chistes, oye música, toma refrescos o licores. Es toda una fiesta. Ojalá todos los trabajos fueran así.

Una cadena de montaje

Si alguien quiere entender un proceso productivo, en la elaboración de las hallacas tiene un excelente ejemplo de fácil comprensión.

El proceso de producción comienza con la compra y la preparación de los insumos. Estos insumos deben ser almacenados adecuadamente en una alacena, o en la nevera. La cadena de montaje incluye varias fases o estaciones. La primera estación es la colocación de la masa en la hoja. Lue-

go pasa a otra estación en la que se añaden el guiso y los «adornos». Luego se procede a dar forma a la hallaca, entre cuadrada y rectangular. Finalmente, la hallaca se amarra con una cuerda resistente y con mucha habilidad. Las hallacas

La empresa de preparar hallacas requiere liderazgo. Seguramente, el liderazgo principal es ejercido por alguna señora que sabe hacer hallacas, tiene credibilidad y capacidad de convocatoria. Sin duda es la líder principal de la empresa

debidamente amarradas se van colocando en un sitio adecuado. Una vez preparadas todas las hallacas se introducen en un recipiente apropiado (olla grande) para su cocimiento. Terminada la cocción, se dejan enfriar y se almacenan en el congelador para conservarlas.

Mejora de procesos, desperdicio cero y calidad total

El proceso de hacer hallacas se ha ido mejorando con el tiempo. Aunque hay quienes creen estar haciendo siempre lo mismo, seguramente han venido incorporando pequeñas mejoras a algunas partes del proceso.

Antes, todo el mundo aplanaba la masa a mano. Ahora es frecuente el uso de un aparato que la aplana o la utilización de un plástico (que no había antes) para facilitar el hacerlo a mano.

Las hallacas son, en principio, un ejemplo de «desperdicio cero». Una vez preparadas las hallacas propiamente dichas, con lo que «sobra» de los ingredientes y hojas se preparan los famosos y sabrosos «bollos», que tienen personalidad en sí mismos, no son simples subproductos. El bollo es un producto maravilloso que representa el empeño en no desperdiciar valiosos ingredientes.

En las hallacas vale aquello de la calidad total. Todo debe ser de calidad: masa, guiso, hojas, amarre. Además, el proceso implica hacerlas con cariño (calidad) y comerlas, degustarlas en buena compañía (calidad). Una hallaca «mal amarrada», y no es un detalle menor, es un ejemplo elocuente de falta de calidad total. Todo lo demás puede estar bien, pero este detalle le resta calidad.

Hallacas innovadoras

Claro que las hallacas son tradicionales, muy tradicionales. Pero en el concepto básico se han producido y se producirán innovaciones menores y mayores. Los chefs han «destruido» la hallaca y la han vuelto a construir en miniatura para servirlos como pasapalos (canapés) o tortitas que no parecen pero saben a hallaca. ¡Grata sorpresa!

Hay quienes estando en el extranjero han tratado de innovar con otras formas de empaque, diferentes de la tradicional hoja de plátano, con resultados no muy satisfactorios, porque no resultan con el sabor que deben tener. Pero lo intentaron.

Hay emprendedores que ofrecen «hallacas todo el año», innovando comercialmente con un producto que parecía restringido a la época navideña. Se han visto hallacas redondas (cilíndricas) que elabora una familia que quiere ser original. Por cierto, el bollo es un producto que se le ocurrió a alguien que innovó.

También han aparecido innovaciones que no han resultado exitosas, tales como hallacas en lata, hallacas envueltas en papel de aluminio o hallacas producidas industrialmente.

No siempre las pretendidas innovaciones son efectivamente exitosas.

La hallaca es un producto artesanal

Hacer hallacas es un proceso artesanal. Si no le gusta el nombre puede decir que es un producto de pequeña empresa. Parece inconcebible la producción de hallacas a escala industrial. No parece tener sentido, desde el punto de vista comercial ni desde el punto de vista del proceso productivo. Algo similar ocurre con las arepas, que no ha sido posible ni viable producirlas industrialmente.

Las hallacas son nacionales y globales

Las hallacas son muy nacionales, de Venezuela y sus regiones, pero también son muy globales. Combinan ingredientes nacionales, como las hojas y la masa (incluido el onoto), con otros de procedencia variable como carne, tocino, huevos, cebolla, tomate, y otros más necesariamente importados como almendras, alcaparras y aceitunas.

Francisco Herrera Luque (1979) lo dijo muy bien: «Somos como la hallaca, encrucijada de cien historias distintas: el guiso hispánico, la masa aborigen, la mano esclava, el azúcar del índigo, la aceituna de Judea...». No es posible concebir una hallaca totalmente nacional (endógena). Para las hallacas es imprescindible la producción nacional de algunos insumos, y también tener abiertas las fronteras a la importación y tener divisas con qué comprar varios de sus ingredientes esenciales.

La diferenciación de un producto genérico

La hallaca es una, en su concepto básico, pero se elabora con variantes regionales que la diferencian. En ciertas regiones costeras las hacen de pescado. En la región andina le ponen garbanzos. En el Zulia le ponen plátano. En Caracas la receta clásica es la de Armando Scanonne. Cada región tiene su variante. Además, hay variantes familiares: con almendras, sin tocino, picantes, sin carne de cochino... Y también las hay vegetarianas. Esto revela cómo un mismo producto se adapta a los mercados regionales (y familiares), sin perder su naturaleza esencial. Ya quisieran muchas empresas tal cualidad para sus productos o servicios.

Dudas

Hay algunas cosas para las cuales las hallacas no sirven de inspiración gerencial. No es un producto de exportación, por muy buenas que parezcan al paladar criollo. No son como los tacos mexicanos, el sushi o la pizza, que han llegado a todo el planeta. No es un producto industrial. Su escala parece restringida a la artesanía de la pequeña empresa familiar. No cabe pensar en franquicias, aunque el conocimiento se pueda transferir, porque no parece posible multiplicarla por esa vía. No se han desarrollado «hallaqueras», como el equivalente de las «areperas», o las ventas de parrilla o pollos en brasa. No parece una vía. Por ahora, las hallacas son lo que son, y lo que no son. Pero, quién quita...

La mejor hallaca es la de mi mamá

La famosa resistencia al cambio se aprecia elocuentemente con las hallacas. El dicho común es que «la mejor hallaca es la de mi mamá» o «las hallacas de mi mamá son más sabrosas». Parece un chiste, pero es la más pura verdad. Hay una resistencia a salir de la zona de confort, aunque se proclame la apertura al cambio. (Antonorsi y Jiménez, 1998). En buena medida, esto ocurre porque la identidad y la reputación son esenciales en las halla-

cas. En principio se desconfía de toda hallaca cuya identidad y reputación no pueda asegurarse o conocerse.

Pero... atrevase. Busque otras hallacas que no sean las de su mamá (abuela, esposa o tía). Hay hallacas estupendas que hacen otras personas, cocineros o chefs. Por eso no va a querer menos a su mamá, quizá, y va a encontrar nuevos sabores y experiencias.

Las hallacas servidas y disfrutadas

Finalmente, las hallacas se comen. Pero es mucho más que la acción fisiológica de «co-mer-las». Es degustarlas, disfrutarlas, compartirlas, celebrarlas. Disfrutarlas con deleite. Para

Ya quisieran muchos gerentes y supervisores tener equipos como los que se forman para hacer las hallacas

disfrutar de una comida con hallacas es necesario poner una buena mesa, acompañarlas de un sabroso pan de jamón, una estupenda ensalada de gallina y un agradable vino.

Para disfrutar de una buena hallaca es esencial una buena compañía: de la familia, de los amigos. Esa es la culminación, como explica Tulio Hernández (2011):

Porque la hallaca, lo sabemos todos, no es sólo un preparado que se puede pedir, como cualquier otro, felizmente, en un restaurant. Ella es fiesta y ritual. Memoria colectiva y gesto de afecto. Ratificación de jerarquías y lógicas de división del trabajo en la vida familiar. Herencia amorosa de bisabuelas, abuelas, madres y tías. Tarjeta de presentación y gesto de bienvenida. Y, sobre todo, pretexto generoso para la vida gregaria que las gentes de estas tierras a un mismo tiempo caribeñas, amazónicas y andinas nos negamos a perder.

Disfrutar las hallacas, como final de todo el proceso previo de planificación y elaboración, constituye una «experiencia» maravillosa de la que, además, pueden entresacarse algunos conceptos de gerencia.

¿Reflexiones gerenciales a partir de las hallacas?

¡Obviamente que sí!

El concepto de hallaca, desde su producción hasta su consumo, abarca muchas situaciones que son gerenciales. Permite ver la gerencia desde un ángulo distinto y apreciado. Tal vez, gerentes y organizaciones completas puedan compartir la experiencia con sus equipos.

¡Disfrutemos de las hallacas! ¡Buen apetito! ¡Buen provecho! 🍴

REFERENCIAS

- Antonorsi, M. y J. C. Jiménez (1998): *Las hallacas de mi mamá son más sabrosas*. Caracas: Gerencia Tropical.
- Cartay, R. (2003): *La hallaca en Venezuela*. Caracas: Fundación Bigott.
- Hernández, T. (2011): «La hallaca en tres actos: etnografía arbitraria de un condomio local». *El Nacional*. Papel Literario, 17 de diciembre.
- Herrera Luque, F. (1979): *Los amos del Valle*. Barcelona: Pomaire.
- Katzenbach, J. D. y D. K. Smith (2009): *Sabiduría de los equipos*. Barcelona: Ediciones Díaz de Santos.
- Núñez, R. y F. J. Pérez (1994): *Diccionario del habla actual de Venezuela*. Caracas: UCAB.
- Scanonne, A. (1982): *Mi cocina a la manera de Caracas*. Caracas: edición privada.