

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**COCO CHANEL. EL ÉXITO Y LA PERDURABILIDAD DE SU MARCA,
EN RELACIÓN CON EL LIDERAZGO**

TRABAJO DE GRADO

CAROLINA BUITRAGO HERNÁNDEZ

BOGOTÁ

2015

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**COCO CHANEL. EL ÉXITO Y LA PERDURABILIDAD DE SU MARCA,
EN RELACIÓN CON EL LIDERAZGO**

TRABAJO DE GRADO

CAROLINA BUITRAGO HERNÁNDEZ

TUTOR: FRANÇOISE CONTRERAS TORRES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ

2015

CONTENIDO

GLOSARIO	4
RESUMEN	7
ABSTRACT.....	8
INTRODUCCIÓN	9
¿QUIÉN ERA GABRIELLE CHANEL?	12
CAPÍTULO 1	14
Características individuales de Coco Chanel	14
CAPÍTULO 2.....	20
Estilos de Liderazgo.....	20
CAPÍTULO 3.....	26
El <i>Followership</i>	26
CAPÍTULO 4.....	29
Contexto, situación en la que Chanel se desarrolló	29
CONCLUSIONES	33
RECOMENDACIONES.....	34
REFERENCIAS.....	35

GLOSARIO

Administración: ciencia encargada del estudio de las organizaciones, que comprende el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde los individuos trabajan en grupo para cumplir metas específicas de manera eficiente. (Koontz & Weihrich, 2008)

Capacidad cognoscitiva: hace referencia a la capacidad de comprensión de una persona para entender lo que hace.

Comprensión descriptiva: según Barbosa (2009) es cuando el lenguaje sigue a la realidad.

Comprensión generativa: cuando los hechos de la realidad siguen al lenguaje. (Barbosa, 2009)

Estructura de inicio: se entiende como el orden en el que el líder se enfoca hacia las tareas y dirige las actividades de sus colaboradores para lograr las metas. (Giraldo & Naranjo, 2014)

Followership: teorías que reconocen las habilidades y características de una persona o un grupo de personas para seguir y apoyar los esfuerzos del líder. (Thach, Thompson, & Morris, 2006)

Liderazgo: es el resultado de interacciones complejas que se dan entre los seguidores, los líderes y la situación; además de ser el proceso que existe cuando los líderes, sin importar su posición, pueden influir en otros para lograr objetivos comunes.

Liderazgo autocrático: estilo de liderazgo que se caracteriza porque el líder tiene un poder total sobre el grupo, centraliza su autoridad, es decir toma decisiones de manera unilateral y espera obediencia, además no tiene en cuenta las sugerencias, ni opiniones de los demás. (Cabrera & Zayas, 2006)

Liderazgo burocrático: estilo de liderazgo que se creó y utilizó durante las guerras mundiales, se caracterizaba porque los altos mandos generaban la estrategia para luego comunicarla a los

mandos medios que debían dar las órdenes pertinentes para precisar una victoria. (Méndez, 2014)

Liderazgo carismático: tipo de liderazgo donde los seguidores aprueban al líder para que de órdenes y supervise por la experiencia que tiene, este tiende a inspirar a sus seguidores o en este caso a sus trabajadores, y les da confianza, para la realización de las tareas. (Sánchez & Vecchio, 2009)

Liderazgo *laissez-faire*: la palabra *laissez-faire* proviene del francés y significa “dejar hacer”, en este estilo de liderazgo, el líder le da libertad a sus seguidores para desarrollar las actividades, cada uno realiza la tarea en la que es fuerte o por la cual fue contratado, los líderes confían en la experiencia que tienen sus seguidores o miembros de grupo y son muy buenos comunicadores, porque deben comunicar constantemente los logros, las metas y el proceso que se está realizando. (Cabrera & Zayas, 2006)

Liderazgo natural o servil: estilo de liderazgo, donde el equipo participa para poder tomar las decisiones y el líder sirve para guiar el grupo de una forma ordenada pero todos dan sus ideas y opiniones para que entre todos se llegue a un consenso y se tome una decisión. (González, 2014)

Liderazgo orientado a las personas: estilo de liderazgo caracterizado porque el líder se enfoca más en las personas, se convierte en un apoyo para el grupo, ya que es el soporte para que sus equipos se desarrollen constantemente, por medio de la participación entre los miembros para fomentar la creatividad y la innovación. (Esterkin, 2007)

Liderazgo orientado a la tarea: tipo de liderazgo enfocado solamente en cumplir la tarea asignada, dejando a un lado el grupo.

Liderazgo participativo: estilo de liderazgo donde el líder, aun cuando es la persona que toma la última decisión, delega autoridad y funciones, invitando a los miembros del grupo a participar en el proceso, oye sus opiniones e ideas fundamentadas y las tiene en cuenta para tomar decisiones. (Sánchez & Vecchio, 2009)

Liderazgo transformacional: tipo de liderazgo donde se integran los intereses de las organizaciones y de sus miembros; se caracteriza porque estos líderes son entusiastas e inspiran y estimulan intelectualmente a sus seguidores de forma permanente para poder lograr los objetivos de una forma creativa e innovadora. (Bass, 1999)

Liderazgo transaccional: es un estilo de liderazgo que se puede ver como una forma de manejar una organización porque, su característica principal es que el líder se enfoca en que las tareas y que los objetivos se cumplan de forma correcta; se fundamenta en la transacción de recibir salario por el esfuerzo y la aceptación de las tareas. (Bass, 1999)

Marco de interacciones del liderazgo: este se centra en los seguidores, los líderes y la situación.

Perdurabilidad de marca: trabajar para que la marca, que es la esencia de un producto o servicio, sea recordada después de un tiempo, además de que aun exista.

Teorías implícitas del liderazgo: estas teorías se desarrollan a través de la socialización y diferentes experiencias con los líderes de los seguidores o miembros del grupo de trabajo; son una serie de estructuras o esquemas cognitivos que les permite comprender y otorgar significado a las conductas y comportamientos de sus líderes. (Castro & Fernández, 2006)

RESUMEN

Este trabajo de investigación consiste en establecer si Coco Chanel puede ser considerada un líder, y de ser así se determinarán las características de su liderazgo. Coco Chanel además de ser una diseñadora exitosa que marcó tendencias entre 1901 y 1971, también fue una administradora que posicionó una marca y un estilo a nivel mundial. Lo anterior es particularmente relevante en una sociedad y en un tiempo en el que la gran mayoría de empresarios eran hombres.

Para lograr el objetivo, se describirán diferentes momentos y situaciones de la vida de Chanel, las cuales le dejaron enseñanzas y experiencias que contribuyeron a su desarrollo como persona, a marcar una época con tendencias revolucionarias y a posicionar su marca, la cuales a pesar del tiempo siguen intactas. Para caracterizar a Chanel, se analizarán sus decisiones y la repercusión tanto a nivel personal como empresarial, su entorno, documentos académicos, documentales, biografías, páginas web oficiales y videos que permitirán establecer el tipo de discurso y lenguaje utilizado por ella para la toma de decisiones en su vida y en su marca, las características de su empresa y del contexto que influyó en el éxito de su marca y en qué medida tal éxito se debió a procesos de liderazgo; de igual forma se establecerá si ella utilizó comprensión descriptiva, (lenguaje que sigue a la realidad) o comprensión generativa (la realidad que sigue al lenguaje) (Barbosa, 2009).

A lo largo de esta investigación, se podrá reflexionar en torno a las habilidades que resultan esenciales en un líder y si estas podrían utilizarse en el entorno cambiante al que nos enfrentamos hoy en día.

Palabras Clave

Liderazgo femenino, características de un líder, liderazgo situacional, *followership*, liderazgo y perdurabilidad de marca.

ABSTRACT

The aim of this paper is to determine whether Coco Chanel can be considered a leader or not, and if so, which were the characteristics that her leadership adopted. Coco Chanel was not only a successful designer who traced an era, when it was difficult for a woman to stand out, she was also a great manager who positioned a style and a brand globally; this is especially important when the majority of the entrepreneurs were men.

To accomplish this goal, we will observe different moments and situations of her life in which she could have learned or collected experiences that led her to develop as a person, trace an era with revolutionary tendencies and positioning her brand, which has remained over the time. To define the characteristics of Gabrielle Chanel we will observe decisions and acts that she had as an individual and in her company, taking into account the environment in which she developed, academic documents, documentaries, biographies, official webpages and videos that allow the analysis of the language and actions she used to make and take decisions in her personal life and with her brand.

Along this research we can reflect about the abilities that result essential in a leader and if they can be used in the dynamic environment we face nowadays.

Key words

Female leadership, leader characteristics, situational leadership, followership, leadership and brand sustainability.

INTRODUCCIÓN

Con este proyecto se intenta involucrar la industria de la moda con la administración, porque la administración se encuentra orientada hacia empresas de algunos sectores, dejando a un lado industrias como el deporte, la moda, la música, por nombrar algunas.

Observando planes de estudio de escuelas de diseño reconocidas tales como, FIT en Nueva York, Istituto Marangoni en Milán, París o Londres o La Salle College en Canadá, España, México, Colombia, Panamá, Marruecos, Túnez, Indonesia, Turquía y Argelia, estas escuelas tienen programas donde combinan la moda y administración para complementar a los diseñadores que estén interesados en la industria porque para poder hacer que una marca sea perdurable se deben cumplir las expectativas del siglo XXI, se necesitan saberla administrar y se ven pocos administradores que consideran o se desarrollan profesionalmente en este campo, ya que como se mencionó anteriormente, la carrera está más orientada a otras industrias.

Al buscar en google empresarios/as exitosos, solo aparecen nombres como, Steve Jobs, Bill Gates, Donald Trump, Carlos Slim, Indra Nooyi, Rhonda Byrne, Enzo Ferrari, Walt Disney, entre otros, donde habría que entrar a estudiarlos para ver si fueron líderes, pues se debe tener en cuenta que el liderazgo es diferente al éxito individual y empresarial, en esta búsqueda del éxito de personas en cuanto a sus empresas o marcas, no aparecen nombres de diseñadores, futbolistas o músicos que también han sido empresarios exitosos, que puede que no sean los hombres o mujeres más ricos del mundo pero esto no los hace menos empresarios exitosos y/o líderes; se podría decir que parte de esta falta información se debe a los pocos ejemplos que se conocen y a los cuales se acude durante la carrera sobre empresarios exitosos y líderes en estos campos de acción, por lo tanto, con este trabajo se desea mostrar que para ser un gran empresario no necesariamente se debe ser estos grandes empresarios mencionados anteriormente, pues también existen ejemplos de empresarios exitosos que se desenvuelven en otras tareas tales como, Silvia y Vicky Tcherassi, Justin Timberlake, David Beckham, Gabrielle Chanel, Carolina Herrera, por mencionar algunos. Para ir enfocando un poco más el trabajo existen mujeres exitosas como las

que se mencionaron antes, que no dejaron su rol o feminidad por una carrera, una empresa o su propia marca, como lo hizo Gabrielle Chanel.

Según la situación planteada anteriormente, se identifica la necesidad de conocer o interesarse por otros sectores diferentes a los siempre conocidos y citados durante las carreras de administración, puesto que incursionar en sectores menos conocidos puede proporcionar nuevas oportunidades laborales, que sean diferentes y que impliquen un mayor desarrollo de la creatividad. Por lo tanto, en este proyecto se observarán eventos de la vida de Coco Chanel, y se analizarán para poder entender cuáles fueron las características de la empresa y del contexto que influyeron en el éxito de la marca de Coco Chanel y en qué medida tal éxito se debió a procesos de liderazgo; el objetivo es definir si Coco Chanel fue un líder o no, y si lo fue determinar las características de su liderazgo que incidieron en el éxito y la perdurabilidad de su marca.

El proyecto se centrará en evaluar las características de personalidad, discurso y lenguaje de Coco Chanel y sus seguidores, que influyeron en el éxito y perdurabilidad de la marca CHANEL, teniendo en cuenta la situación y el entorno de Chanel; este análisis se puede vincular al proyecto “Diferencias individuales y efectos de la cultura en el desarrollo de habilidades de liderazgo” de la profesora Françoise Contreras, pues este proyecto se centra en el sujeto y en el desarrollo de habilidades de liderazgo que pueden ser influenciadas por factores culturales.

A lo largo de esta investigación también se podrá reflexionar en torno a las habilidades que resultan esenciales en un líder y si estas podrían utilizarse en el entorno tan cambiante al que nos enfrentamos hoy en día.

Es pertinente mencionar que este trabajo se realizará desde el marco de interacciones del liderazgo que se centra en los seguidores, los líderes y la situación. Inicialmente se evaluarán los rasgos expuestos desde las características individuales de Coco Chanel, para poder evaluar las características que coinciden con sus comportamientos y de esta forma seguir con sus acciones desde los estilos de liderazgo; en este momento se observarán a los seguidores por medio de las teorías del *followership*, en especial las teorías implícitas del liderazgo, que reconocen una serie de estructuras cognitivas o esquemas que detallan una serie de rasgos y conductas que los

seguidores esperan de sus líderes, dichas estructuras cognitivas o esquemas le dan a los seguidores una estructura cognitiva que les permite comprender y otorgar significado a las conductas y comportamientos de sus superiores (Castro A. , 2008); por último se analizarán los aspectos situacionales en el que se desarrolló y se desenvolvió Gabrielle Chanel.

¿QUIÉN ERA GABRIELLE CHANEL?

Gabrielle Chanel, más conocida como Coco Chanel, fue una diseñadora de moda francesa y creadora de la casa de moda CHANEL. Ella nació en Saumur, Francia el 19 de agosto de 1883 y murió en París el 10 de enero de 1971.

Cuando tenía aproximadamente 10 años su madre falleció de tuberculosis y su padre, abandonó a sus hijos, envió a Coco y a sus hermanas al orfanato del convento la Abadía de Aubazine, donde pasó toda su infancia; a los 17 años se fue y empezó a trabajar como costurera y en 1905 consiguió otro empleo, durante las noches cantaba en un cabaret que solían visitar los militares; allí conoció a muchas personas pero encontró a uno que le marco la vida, Etienne Balsan, caballero francés, con el que eventualmente tendría una aventura y gracias a esto ella podría interactuar con sus invitados mientras vivía en su castillo. Durante su estadía en el castillo conoció al inglés Arthur “Boy” Capel, él era rico, culto y se había creado a sí mismo, inmediatamente se enamoraron, pero ella siempre sería su amante, mientras que él fue el amor eterno de Chanel; él la ayudó a convertirse en la persona que fue, en Coco, le sirvió de fiador con los bancos para poder poner su propia tienda de ropa y para que su marca creciera, pues en esta época no le prestaban dinero a las mujeres y mucho menos con los orígenes humildes que tenía Chanel. Boy Capel murió en 1919 y ella entro en un luto muy grande tanto que cerro la tienda y se fue de París, en el verano siguiente ella se encontraba mucho mejor, volvió a encontrar la inspiración y la fuerza para terminar lo que habían comenzado.

Después de esto tuvo varios amantes y se convirtió en buena amiga de personas de la alta sociedad europea, como Sarah Gertrude Arkwright Bate, más conocida como Vera, hija adoptiva de Margaret Cambridge, marquesa de Cambridge, y del duque de Westminster, entre sus conocidos también se encuentra Wiston Churchill, primer ministro inglés. De cada persona que conocía o veía ella se inspiraba para sacar nuevas colecciones o invenciones, por ejemplo, los zapatos y la cartera, icónicos de CHANEL, cartera con cadena para colgársela y los zapatos beige de punta negra, además de sus colecciones de joyas y sus famosos perfumes.

Aun cuando muchas personas escribieron su biografía, ella no acepto ninguna de estas y no se sabe con certeza que versión es real, puesto que ella siempre inventaba historias de su pasado y trataba de ocultarlo para que las personas no supieran realmente su origen, y de esta forma ser aceptada por la sociedad.

CAPÍTULO 1

Características individuales de Coco Chanel

La teoría del Gran Hombre actualmente reevaluada, entró con fuerza a principios del siglo XX, ésta sostiene que los líderes nacen y no se hacen; propone que son los rasgos de la personalidad los que impulsan a los líderes a la grandeza. Sin embargo, no es claro porqué las personas los siguen, ni se ha podido descifrar unos rasgos fiables y coherentes de estos (Perles, 2000). Gracias a las hipótesis de la teoría del Gran Hombre, se realizaron estudios para identificar cuáles eran las características que distinguían a los líderes de los demás miembros de la sociedad; de estos estudios nace la teoría de los rasgos, que está fundamentada en que la personalidad de las personas puede identificar las diferencias individuales de las personas. Los rasgos que caracterizaban a los líderes son los siguientes: altos niveles de energía, inteligencia, intuición y la capacidad para prever y persuadir. Luego trataron de profundizar más sobre el comportamiento de los líderes, sus rasgos y características particulares, los elementos que se evaluaron fundamentalmente fueron algunos como la inteligencia, la estatura y la energía que estos transmitían; pero según Giraldo y Naranjo (2014) se realizaron investigaciones posteriores a las dadas hacia la década de 1920, Stodgill realizó una investigación donde demostró no existen tales características específicas que definen el liderazgo, y concluyó que las características y habilidades que conforman el liderazgo vienen determinadas por situaciones específicas. Años más tarde la Universidad Estatal de Ohio continúa con los análisis y llega a la conclusión de que los líderes tienen tendencias hacia los procesos y hacia las relaciones; estas tendencias analizadas, Daft las define de la siguiente manera:

- Consideración: como el grado de sensibilidad que tiene el líder pues, este respeta las ideas y sentimientos de sus colaboradores (subordinados) y crea una confianza bilateral.
- Estructura de inicio: como el orden en el que el líder se enfoca hacia las tareas y dirige las actividades de sus colaboradores para lograr las metas.

En la Universidad de Michigan se realizaron estudios similares, donde definieron dos tipos de comportamiento:

- Centrado en los empleados: Aquí las necesidades humanas de los colaboradores es lo más importante. Las dimensiones básicas de este comportamiento son el apoyo del líder y el facilitar la interacción.
- Centrado en el trabajo: Este comportamiento se enfoca en dirigir las actividades hacia la eficacia, la reducción de costos y la programación; por lo que las dimensiones básicas son el énfasis en las metas y en facilitar el trabajo.

La teoría de los rasgos adquiere fuerza en la segunda mitad del siglo XX; donde John Gardener¹, uno de sus principales exponentes, afirma que las cualidades de un líder son:

- “Vitalidad física y energía.
- Inteligencia y juicio orientado a la acción.
- Deseos de aceptar responsabilidades.
- Competencias en las tareas.
- Comprensión de los seguidores y sus necesidades.
- Habilidad para tratar a las personas.
- Necesidad de realizarse.
- Honradez.
- Habilidad para motivar a las personas.
- Determinación.
- Seguridad en sí mismo.
- Asertividad.
- Adaptabilidad/flexibilidad.”

En 1987 Kouzes y Posner, establecen que los valores más buscados en un líder son cuatro:

- Integridad.

¹ John Gardener, es el “exsecretario de Salud, Educación y Bienestar Social de EEUU y profesor de la universidad de Stanford.”

- Visión de futuro.
- Inspiración.
- Competencia.

Otras cualidades que prefieren son: la energía, la altura, la capacidad cognoscitiva general y en una menor proporción las habilidades técnicas particulares y conocimientos sobre la tarea de un grupo (Modelos teóricos del liderazgo, s.f.).

Según la película *Coco avant Chanel*² (2009) se puede decir que Chanel cumple con unos rasgos mencionados por la teoría de los rasgos, que son la energía y la inteligencia porque como lo dijo la actriz, Audrey Tautou (2009) que representó su personaje en la película, su inteligencia, orgullo y resolución para resistirse a su condición y para ser libre e independiente fue clave para que ella llegara a tener su propia tienda de sombreros que después convirtió en una marca de ropa, accesorios y perfumes; la energía para transmitir los mensajes fue importante para generar recordación en las personas de quién era ella, porque siempre decía todo lo que pensaba; inicialmente ella vivía más o menos escondida por Étienne Balsan, un caballero que fue su primer amante y luego se convertiría en un gran amigo, en su castillo; allí podía comer en la cocina y salir a veces pero más que todo debía permanecer en la cama (Fontaine, Características especiales de la película, 2009), es por esto que cuando Chanel tenía la posibilidad de salir e interactuar con los amigos de Balsan “ella era fascinante, se enfrentaba a los hombres; con razón se convirtió en Coco Chanel, tenía una mente tan creativa” (Poelvoorde, 2009) y era tan diferente que a todos, por su negación a los comportamientos utilizados y adecuados para las mujeres de la época (Tautou, 2009), les fascinaba, gracias a esto desarrolló amistades verdaderas y las aprovechó para crear su imperio de moda; hasta este punto y según la historia, se puede decir que Chanel cumple con las características para ser calificada como un líder.

Teniendo en cuenta los siguientes estudios realizados en las universidades y que Chanel empieza a trabajar en los 1900's, ella al igual que el resto de personas se centraba en el trabajo y en tener una estructura de inicio, puesto que siempre buscaban la eficiencia y se centraban en los

² La traducción de la película fue “Coco antes de Chanel”

resultados, no tanto en los empleados, durante el estudio de la vida de ella para la realización de la película, descubrieron que ella era muy dura con sus costureras y muy estricta por lograr la perfección, incluso Karl Lagerfeld, diseñador de la casa de moda CHANEL, dice que Coco era cruel, pues debía serlo para triunfar sobre ella misma. Al ser minuciosa con su trabajo y estar enfocada en el diseño de las tareas, a medida que el negocio crecía, ella creó *Les Tissus Chanel* para poder confeccionar así tejidos de alta calidad, así mismo hacía todo con sus propias manos, probar, cortar, subir dobladillos (Vaughan, 2012), ella siempre revisó todas las piezas y les daba los últimos tijeretazos o ponía los últimos alfileres, si era necesario (Inside Chanel/Gabrielle Chanel, s.f.). Su gusto por que todos sus proyectos fueran de alta calidad, la hizo crear su propia empresa para confeccionar tejidos, lo cual muestra que ella tenía una idea de la eficiencia, entendida esta como la utilización de un mínimo de recursos disponibles para lograr un objetivo, la eficacia, que según el diccionario de la Real Academia Española es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera y la reducción de costos, porque ya no debería perder tiempo, ni dinero al no tener inconvenientes con las telas para la realización de sus diseños, lograba obtener telas de mejor calidad a costo en vez de estar pagándole a otras personas por telas de menor calidad, además que todos sus clientes volvían hablaban de ella y de su marca, con lo que conseguía hacer publicidad gratuita, por medio del voz a voz. Así como Chanel hacía todo con sus manos, sus costureras también debían hacerlo para evitar las imperfecciones que dejaba la máquina de coser, cosa que se debía evitar, porque Chanel se enfocaba en entregar prendas de alta calidad y por esta razón realizaba pruebas de vestuario con tiempo para poder realizar modificaciones, si era necesario (Vaughan, 2012); como se puede observar Chanel se preocupaba más por sus creaciones que por sus empleadas y es entonces cuando se enfrenta a una huelga por parte de sus empleadas, durante la primavera de 1936, en este momento ella propuso subirles el sueldo y pagarles las vacaciones, también les propuso que se encargaran de su empresa siempre y cuando ella siguiera dirigiéndola, su oferta fue rechazada; hasta que firmaron el pacto con los trabajadores franceses, en el que se les garantizó una jornada laboral de cuarenta horas semanales, vacaciones pagas, derecho a negociación salarial colectiva y escolarización obligatoria hasta los 14 años (Vaughan, 2012). Por las acciones de Chanel durante este tiempo, se podría decir que en sus cincuentas aun cuando ella era muy dura y estricta, centrada en entregar los trabajos de la mejor forma posible, ella se preocupó por el bienestar de sus empleadas y “cedió” al hacerles varias ofertas sin éxito para mejorarles las condiciones de

trabajo, pero realmente por su “crueldad” y dureza cabe más decir que realizo estos esfuerzos para que volvieran a trabajar; lo anterior se puede ver como una forma de adaptarse al entorno para conseguir que sus empleadas dejarán el paro, volvieran a trabajar y de esta forma su empresa seguiría produciendo dinero.

Conforme las cualidades expuestas por Gardener, que muestran más claramente las características expuestas por la teoría de los rasgos, Chanel poseía la vitalidad física y la energía, la inteligencia orientada a la acción, competencias en las tareas y adaptabilidad/flexibilidad, que se pueden ver en los ejemplos expuestos anteriormente; también tenía los deseos de aceptar responsabilidades, la determinación, la seguridad en sí misma y necesidad de realizarse, porque Chanel estaba determinada y segura que podía realizarse al obtener su independencia por medio de un trabajo, cuando lo logró, también liberó a las mujeres, ya que les regaló el derecho a la comodidad (Inside Chanel/Mademoiselle, s.f.); para lograrlo ella accedió a ser cortesana de Étienne Balsan, porque vio que él podía ser el medio para lograr su fin, él era el único, en ese momento, que podía ofrecerle oportunidades en un mundo que de lo contrario estaba fuera de sus límites por su humilde origen, por lo menos hasta que desarrollara amistades verdaderas. Un rasgo de la personalidad de Chanel que sobresale es la necesidad realizarse, ya que esto le genera seguridad en sí misma para luchar por el trabajo que con tanto anhelo quería y así conseguir la misma independencia y libertad que tenía un hombre (Tautou, 2009). La obtención de este trabajo, la llevo a aceptar muchas responsabilidades, como por ejemplo responder a sus clientes con productos de alta calidad, asimismo tomar como propia la responsabilidad de liberar a las mujeres de las prendas incómodas en las que se encontraban atrapadas con la moda de esta época, además cuando su empresa creció y ella se enteró que dependía de Capel, pues el banco no le prestaría dinero si no fuera por este hombre, ella enfadada, decide que iría a tratar con el banco personalmente porque quería manejar todas las responsabilidades y actividades que tenían que ver con sus finanzas (Fontaine, Coco Avant Chanel, 2009). Y de acuerdo a los valores adicionados por Kouzes y Posner, se puede sostener que Chanel tiene cualidades como la visión de futuro y la inspiración, estos dos valores van juntos en la vida que se conoce de Chanel, pues esta mujer se sentía inspirada en todas las cosas que veía, en las telas que usaban sus amigos/os y amantes, en los estilos de la ropa que llevaban los hombres y sobre todo en su infancia en el orfanato, pues aquí ella desarrollo su fascinación por el estilo barroco, el blanco y el negro, el oro

y las piedras de colores (Inside Chanel/Coco, s.f.); ella adorno su apartamento con objetos que reflejaban su inspiración y este lugar aún permanece como si ella hubiera acabado de salir, tiene espejos en forma octagonal, un candelabro adornado con camelias, el 5, el 2 y la firma de la doble C, Budas, leones, estatuas de la Virgen María y Afrodita (Inside Chanel/Paris by Chanel, s.f.); la inspiración de esta mujer la hizo crear un estilo único, que se puede afirmar se hizo con una visión de futuro porque se encuentran prendas como el famoso vestidito negro y la chaqueta Chanel que fueron una revolución en el momento del lanzamiento y aún siguen siendo prendas primordiales en el closet de una mujer, pues se pueden combinar y utilizar para diferentes ocasiones. Karl Lagerfeld asegura que el estilo Chanel es intemporal y a la moda porque ha sobrevivido y se ha adaptado a la modernidad década tras década.

Por lo tanto con base a la primera película, los videos expuestos en su página de internet y el libro *La guerra secreta de Coco Chanel* se puede ver que Chanel se centraba en las tareas, se centraba en cada una de sus costuras, en su trabajo para poder ganar su libertad (Inside Chanel/Coco, s.f.), su energía e inteligencia orientada a la acción la llevó a liberarse a ella misma antes de liberar a todas las mujeres, de los corsés, los sombreros pesados, los vestidos grandes y las faldas largas. Con ayuda de sus amigos y amantes tuvo confianza en ella para salir adelante y con determinación ayuda a la moda a cambiar de siglo, para adaptarse a las circunstancias, además ayuda a las mujeres a estar cómodas con ellas mismas, lo que en 1920 con una Europa frágil le da la ventaja para que prefieran su estilo, la moda de la mujer que otorgó el derecho a la comodidad (Inside Chanel/Mademoiselle, s.f.). Así que Chanel durante su juventud tuvo la energía, la inteligencia, determinación, adaptabilidad, confianza en sí misma, los deseos de aceptar responsabilidades y la necesidad de realización, además de la inspiración y visión de futuro que la llevó a motivar al mundo a cambiar tradiciones y después orientada a su meta ella aprovecho todas y cada una de las oportunidades que tuvo para crear, crecer y “conquistar” el mundo pues sus diseños se encontraban en América (EEUU) y Europa; esto es un claro ejemplo de la comprensión descriptiva, puesto que Chanel, crea un lenguaje de moda y habla de la liberación femenina, y esto es seguido por las prendas que hace y el ejemplo que muestra al crear su propia empresa.

CAPÍTULO 2

Estilos de Liderazgo

Después de la primera aproximación al liderazgo, varias teorías y discusiones fueron desarrolladas a través de los años; existen diez importantes y diferentes tipos de liderazgo, que se van a mencionar a continuación:

En primer lugar se expondrán tres tipos de liderazgo, que se puede decir son la base del desarrollo del mismo:

- El primero es el liderazgo autocrático, que se caracteriza por un poder total sobre el grupo, espera obediencia, centraliza su autoridad, y no tiene en cuenta las sugerencias, ni opiniones de los demás, es decir toma decisiones de manera unilateral. Este tipo de liderazgo aún persiste en el tiempo, debido a que todavía se utiliza para controlar las tareas que no necesitan de empleados muy capacitados, pues aquí lo importante es que se realicen las tareas; este tipo de líder tiene la capacidad de dar recompensas y poner castigos. (Cabrera & Zayas, 2006)
- El segundo estilo de liderazgo es el burocrático, que se formó y utilizó durante las guerras mundiales, donde los altos mandos generaban la estrategia para luego comunicarla con los mandos medios que debían dar las órdenes pertinentes para que esta fuera seguida al pie de la letra y precisar una victoria; en esta etapa de guerras se pueden ver dos estilos de liderazgo: el liderazgo burocrático de los altos mandos con los mandos medios, y el liderazgo autocrático entre los mandos medios y los soldados. El líder burocrático dirige a sus empleados a alcanzar objetivos y tareas en base a ciertas normas estrictas, este líder busca la eficiencia a la hora de desempeñar las tareas y por esto mismo, crea un ambiente rígido donde la comunicación entre líderes y subordinados es nula. Esta forma de liderazgo aun es válida para empresas donde existen demasiados riesgos, pues si alguien se sale de los parámetros puede generar un accidente o perdidas de importantes sumas de dinero. (Méndez, 2014)
- El tercer tipo de liderazgo es el liderazgo orientado a la tarea; este tipo de liderazgo se enfocan en la tarea, en cumplir el trabajo dejando a un lado el grupo; este tipo de líder es

usual en trabajos donde existen situaciones urgentes constantemente (Esterkin, 2007), es bueno para realizar las funciones básicas de los administradores como lo son: planear, organizar, dirigir y controlar, por eso los inicios de organizaciones importantes, como Apple Inc. y Microsoft, se encuentra en este tipo de liderazgo, donde solo se enfocaban en las tareas básicas para poder cumplirlas y lograr los objetivos.

Otro tipo de liderazgo con estos mismos cortes es el liderazgo transaccional, este estilo se puede ver más como una forma de manejar la organización ya que, se caracteriza porque el líder se enfoca en que las tareas y los objetivos se cumplan de forma correcta; este liderazgo provoca en sus seguidores el autointerés inmediato, está basado en el acuerdo que se hace en el momento en que se acepta el trabajo o se firma el contrato de obedecer y seguir al líder, se fundamenta en la transacción de recibir salario por el esfuerzo y la aceptación de las tareas (Creatorium.Tv, 2013), por sí solo no puede proveer la satisfacción laboral (Bass, 1999); un caso de este tipo de liderazgo son las organizaciones entre los años 1800 y 1900, en donde se contrataba a las personas para cumplir ciertas tareas y estas debían obedecer a sus líderes o directivos, porque este tenía el poder de castigarlos si las tareas no estaban realizadas como el líder deseaba o como se les había dicho en un principio.

Los siguientes tipos de liderazgo tienen presente que se trabaja con recurso humano, porque se pasa de tratar a las personas como máquinas que realizan tareas bajo supervisión a tenerlas en cuenta para trabajar en grupo y lograr objetivos.

Según Sánchez y Vecchio (2009), en el liderazgo carismático los seguidores aprueban a este líder para que de órdenes y supervise por la experiencia que tiene, este tiende a inspirar a sus seguidores o en este caso a sus trabajadores, les da confianza, para la realización de las tareas; este tipo de liderazgo también se puede dar fuera de la organización porque existen personas que llegan a un grupo y por lo general sus ideas son las que se terminan realizando, no porque las personas se sientan obligadas, sino porque tienen ideas que inspiran a otros a realizar ciertas acciones. Este liderazgo carismático se ve en algunas organizaciones (aunque muy escasas), donde existe (ia) una persona que conoce y hace las tareas, por lo que todo el mundo se adaptó a que él es el que maneja todo y ellos apoyan su cargo; todo es perfecto hasta cuando esta persona

se retira de la empresa o falta unos días y nadie sabe cómo se hacen las cosas o donde se encuentra la información dado que, todo es manejado por el líder, y si él no está la operación colapsa.

El siguiente estilo es el liderazgo participativo, aquí el líder delega autoridad y funciones, aun cuando él es la persona que toma la última decisión, invita a todos los miembros del grupo a participar en este proceso, oyendo sus opiniones e ideas fundamentadas y teniéndolas en cuenta para tomar la decisión, esto genera confianza y un mayor bienestar en el grupo puesto que, los seguidores se interesan más por el trabajo, y este proceso de integración los ayuda a desarrollar habilidades que les pueden ser útiles en su vida personal y profesional, pues se emplea el *feed back* para corregir errores e incentivar (Sánchez & Vecchio, 2009).

Una siguiente forma de liderazgo es el *laissez-faire*, esta palabra que proviene del francés significa “dejar hacer”, en este estilo el líder le da libertad a sus seguidores para desarrollar las actividades, cada uno realiza la tarea en la que es fuerte o por la cual fue contratado, los líderes confían en la experiencia que tienen sus seguidores o sus miembros de grupo y comunican constantemente los logros, las metas y el proceso que se está realizando, mientras que en los otros el líder aún está pendiente de todas las tareas que realiza su grupo (Cabrera & Zayas, 2006). El líder debe ser un excelente comunicador, por ende debe tener una comunicación efectiva y asertiva. Este estilo de liderazgo es más común encontrarlo hoy en día, debido a que cada miembro del grupo hace una tarea diferente para que juntas logren el objetivo común.

El liderazgo orientado a las personas, se caracteriza porque el líder dispone de más tiempo para enfocarse en las personas, no deja que los seguidores trabajen por su cuenta solamente (Esterkin, 2007), él es un apoyo para el grupo, es el soporte para que sus equipos se desarrollen constantemente, por medio de la participación entre los miembros para fomentar la creatividad y la innovación, aspecto muy importante para el desarrollo y la perdurabilidad de las empresas hoy en día, por esto es que hay empresas como Google Inc. que se centra en su recurso humano, en fomentar la creatividad y el trabajo participativo de los grupos para poder generar innovación. (Creatorium.Tv, 2013)

A raíz de las transformaciones que se dieron en el tiempo, Gonzáles (2014) contempla la posibilidad de que los líderes no solamente se encuentren en la parte de la dirección de las organizaciones, sino en cualquier lugar de la organización, este tipo de liderazgo se llama liderazgo natural o servil, aquí una persona en cualquier nivel de la organización lidera un equipo para poder satisfacer las necesidades, en este estilo todo el equipo participa para poder tomar las decisiones, el líder sirve para guiar el grupo de una forma ordenada pero todos dan sus ideas y opiniones para que entre todos se llegue a un consenso y se tome una decisión. Este tipo de liderazgo es muy común en varias situaciones puesto a que es democrático, y se le puede dar el liderazgo a diferentes personas dependiendo de cada situación, puede ser efectivo e importante para solucionar conflictos en los que hay que enfocar los esfuerzos a la solución de este y debe darse el liderazgo a la persona que mejor entienda el problema o conozca esa área para que los guie pero entre todos encuentren una solución.

Por último, se tiene el liderazgo transformacional, la tarea de este tipo de liderazgo es que se integren los intereses de las organizaciones y de sus miembros; se caracteriza porque estos líderes son entusiastas e inspiran y estimulan intelectualmente (Bass, 1999) a sus seguidores de forma permanente para poder lograr los objetivos de una forma creativa e innovadora; estos líderes se enfocan en la creación de valor para cada uno de los involucrados con la compañía, porque se preocupan no solo por generarle valor a sus clientes y accionistas, sino también a sus empleados para que cada uno de ellos estén a gusto en su lugar de trabajo, de esta forma pueden ser más productivos. (Creatorium.Tv, 2013) Un ejemplo de este tipo de liderazgo es el señor Carlos Kasuga, pues este empresario México-japonés se caracteriza porque a la salida de sus oficinas o fabricas coge a uno de sus empleados y se involucra con él, le pregunta por su familia, sus problemas y se interesa por su empleado, conoce las angustias, carencias y preocupaciones de sus trabajadores y familias, para que de esta forma los pueda motivar y ayudar a estar más confiados, seguros y a gusto en su trabajo, además les asegura el trabajo desde el inicio y no los sacan a menos que comentan una falta grave, esto hace que las personas sean más productivas en su trabajo. (Pymesenpotencia, 2012) En este ejemplo se puede ver que el líder, sr. Kasuga trata a sus empleados individualmente y los motiva y apoya para que estos estén tranquilos en su trabajo y de esta forma ellos puedan rendir como él espera; otro ejemplo parecido es el de la compañía Southwest Airlines, pues su CEO hasta 2001 el señor Herb Kelleher, se interesaba en todos sus

empleados y los ayudaba para que realizaran mejor su tarea. (Cianciolo, Antonakis, & Sternberg, 2003)

Los primeros tipos de liderazgo son los que se utilizaban en la época en que Coco Chanel era joven, trabajaba y creó su primera tienda de sombreros que luego se convirtió en la casa de moda Chanel. Por lo tanto, se podría decir que Chanel, al igual que las personas de la época se desempeñaba en una de estas formas de liderazgo o en una mezcla de varias de ellas.

Como se puede ver en la escena de la película, *Coco Antes de Chanel* (2009), donde ella está arreglándole el vestido a una señora y cuando Chanel se distrae un momento para hablar con Balsan, esta señora le dice “a usted no le pagan por estar hablando” así que Chanel debe cortar la conversación y volver a la tarea (coser) sin decir una sola palabra porque podía ser despedida, en este momento de su vida el líder era el dueño de la tienda para la cual trabajaba, los clientes siempre tenían la razón y también las mandaban para que realizaran los arreglos como estos querían, así que, Chanel se encontraba bajo un tipo de liderazgo entre autocrático y burocrático debido a que se hacía lo que él “jefe” dijera o lo que el cliente y el jefe dijera.

En el libro de Vaughan (2012), se afirma que cuando Chanel tuvo su propio taller y decidió lanzar su colección ruso-eslava, contrato a cincuenta costureras rusas, además de las diseñadoras y las técnicas que ya lo hacían, para que trabajaran bajo la supervisión de su atenta y crítica mirada en su gran taller. Además cuando conoció al exiliado ruso Ernest Beaux, que había sido el perfumista oficial del zar, bajo su supervisión y el delicado sentido del olfato de este, Chanel le pidió que hiciera un perfume que lo tuviera todo, una esencia que pudiera evocar la feminidad de una mujer; Beaux presentó a Chanel una serie de fórmulas, en donde hubo varias que le agradaron pero fue la n° 5 la que más le gustaba, esta fórmula sería el mundialmente famoso Chanel n° 5. En estos dos momentos, se evidencia que cuando Chanel dejó de ser la subordinada y pasó a ser jefe, ella también estaba encima de todos los empleados viendo que se hicieran todas las tareas de la forma en que ella quería, le gustaba y había indicado que se hicieran, no se evidencia que existía un castigo pero se puede inferir que, como está utilizando la misma forma de liderazgo bajo la que ella trabajo, ella también ejercía recompensas y castigos sobre sus empleados.

Es evidente el liderazgo carismático de cierta manera en la historia de Chanel, en el sentido en que Francia y Europa en general ven a Chanel como este tipo de líder porque, las personas se sienten inspiradas en usar sus prendas y accesorios, ya que “todo el mundo”, en especial las mujeres de la alta sociedad, artistas, bohemios y jóvenes, empiezan a utilizar los diseños de Chanel, que son más descomplicados, cómodos y simples pero siempre elegantes. Cuando se anuncia la segunda guerra mundial, ella cierra las puertas de la boutique (Inside Chanel/Mademoiselle, s.f.), que a sus 70 años vuelve a abrir porque no soporta que los diseñadores retomen la moda para mujer con corsés y faldas abultadas, al lanzar su nueva colección, *Life* la revista más leída en Estados Unidos, escribe que Chanel había creado más que una moda, ella había hecho una revolución y es de esta forma Chanel impone su estilo en el mundo puesto que ya no solamente la aristocracia y las mujeres en Europa la aprueban al utilizar su estilo y moda, sino también en Estados Unidos (Inside Chanel/Gabrielle Chanel, s.f.).

En conclusión se puede decir que, de estas teorías representativas del liderazgo, Chanel era más una líder autocrática y burocrática, no solo porque así se usaba en esa época, sino también porque cada producto de su marca eran una representación de su estilo, de lo que ella era, por lo tanto en su taller se hacía lo que ella decía, de la forma en que ella quería; además se centraba en que sus diseños salieran perfectos, de la misma forma en que ella los había imaginado, por esto cada vez que una pieza estaba lista ella la revisaba y le hacía los arreglos pertinentes si se necesitaban o al verla decidía que le quería cambiar, modificar o añadir algo. En 1936 con la huelga de sus empleadas se demostró un poco más preocupada por ellas, por mejorarles las condiciones de trabajo, pero ella realmente se dio cuenta que debía ceder al igual que lo hizo Francia cuando firmaron el acuerdo donde se les mejoraban las condiciones de trabajo a todos los trabajadores, porque ella necesitaba que se acabara la huelga y se pusieran a trabajar nuevamente.

CAPÍTULO 3

El Followership

Una parte esencial del liderazgo es el *followership*, ya que este puede ser definido como la habilidad de una persona o un grupo de personas para seguir efectivamente a los directivos y apoyar los esfuerzos del líder para maximizar una organización estructurada. El *followership* examina las motivaciones, los valores, la confianza y las características de los seguidores efectivos y los pocos efectivos. (Thach, Thompson, & Morris, 2006).

Castro y Fernández (2006) afirman que las teorías implícitas del liderazgo, se desarrollan a través de la socialización y experiencias con líderes de los seguidores o los miembros del grupo de trabajo; son pensadas como esquemas que detallan particularidades y comportamientos que los seguidores esperan por parte de los líderes. De acuerdo con estos autores, estas se almacenan en la memoria y se activan cuando los primeros interactúan con una persona que ocupa una posición de liderazgo dada. Tales esquemas proporcionan a los miembros de una organización una base cognitiva para entender y comprender el comportamiento del líder, además son elementos esenciales para proporcionar sentido a la organización; como se puede ver estas teorías se encuentran en la dinámica de las organizaciones y las interacciones de los líderes y seguidores.

Las trabajadoras de Chanel interactuaban dentro de este esquema con ella puesto que, debían seguir todas sus indicaciones en la tienda y el taller a la hora de realizar cada uno de sus modelos; se dice que ella era cruel y no permitía que nadie le pasara por encima (Lagerfeld), que era muy dura y nada amable con sus costureras (Devos, 2009), aunque tuvo que cambiar un poco esa actitud y ceder al negociar con ellas para la huelga del Frente Popular durante la primavera de 1936, como ya se ha mencionado antes, puesto que se debía volver a trabajar y reabrir las tiendas (Inside Chanel/Mademoiselle, s.f.).

La interacción entre Chanel y sus trabajadoras es importante para conocer más acerca de cómo sus seguidores la veían, aun cuando no existe mucha información de esto, se sabe que ella durante un tiempo contrató algunas mujeres de la alta sociedad Europea para que trabajaran para ella, pues de esta forma ella les ayudaba dándoles trabajo y ella se veía beneficiada porque ella decía que las personas tenían que hablar y creía que esta era una forma muy efectiva para hacerle publicidad a su marca, ella se veía beneficiada si sus trabajadoras y las demás personas, en especial mujeres, de la sociedad hablaban de ella, de sus diseños y del estilo que había propuesto, en sus círculos sociales. Chanel tuvo trabajando para su taller de bordados rusos, a princesas y condesas exiliadas y arruinadas económicamente (Castro E. , 2014); además en el libro de Vaughan (2012) afirman que Chanel contrató a Sarah Gertrude Arkwright Bate, más conocida como Vera, hija adoptiva de Margaret Cambridge, marquesa de Cambridge, y del duque de Westminster, que estaba relacionada con el rey Eduardo VII y con sir Wiston Churchill. Por lo tanto, desde su infancia, Vera adquirió sólidos lazos de amistad con la familia real británica, estas conexiones atraían a Chanel, puesto que nadie era más apreciado en la alta sociedad londinense que Vera, por lo que era perfecta para encargarse de las relaciones públicas de Chanel en Londres y en París. Chanel desarrolló una amistad especial con Vera puesto que, esta treintañera podría introducirla a la alta sociedad que aún no la aceptaba totalmente. También contrato al perfumista Ernest Beaux, para iniciar un nuevo proyecto de moda; en su laboratorio en el sur de Francia, en Grasse, ciudad conocida por ser el centro mundial del perfume, este bajo la supervisión de Chanel y su delicado sentido del olfato, buscaban hacer una esencia que pudiera evocar la feminidad de una mujer. Cuando Beaux le presentó a Chanel varias fórmulas, la que más le gustaba era la n° 5, esta fórmula sería el mundialmente famoso Chanel n° 5; con estos contratos ella aseguraba estar en los temas de conversación de personas de la alta sociedad en Europa.

Según lo anterior se puede inferir que como seguidores, Chanel contrataba a personas que pudieran hacer lo que ella imaginaba sin realizar ninguna objeción; además contrataba personas que supieran de las cosas que ella quería crear, y fue así como contrato a las mujeres rusas para que cosieran en su taller ruso y crear su línea ruso-eslava, también como contrato a Ernest Beaux para crear Chanel n° 5; aun cuando ellos eran los “expertos” ella los supervisaba y revisaba todas las creaciones para que de esta forma solo salieran bajo el sello de su casa de moda, los

productos que ella realmente deseaba, que representaban su estilo y a ella; no es muy claro si estos trabajadores eran sus seguidores, por la paga, el conservar el trabajo y no ser castigados o porque creían fielmente en su estilo y revolución. Se puede decir que Chanel era una persona que sabía aprovechar las oportunidades, pues siempre se beneficiaba de los pequeños encuentros con personas importantes, de la alta sociedad y/o que le pudieran servir para llevar a cabo sus ideas, es por esto que terminó contratando a Vera, hijastra de la marquesa de Cambridge, para manejar la publicidad de su casa de moda en Londres y París; según el libro de Vaughan (2012), *La guerra secreta de Coco Chanel*, con Vera la relación fue diferente a la del resto de los empleados debido a que se volvieron amigas, tenían varias cosas en común, como el ser abandonadas y tener la motivación de salir adelante, además Chanel no podía desaprovechar la oportunidad de entrar o tener contacto con la alta sociedad londinense.

CAPÍTULO 4

Contexto, situación en la que Chanel se desarrolló

Según Dinh (2014) los líderes pueden influenciar a las personas, con sus valores, en segundos o después de varios meses o años, el ejemplo que tienen los seguidores de las acciones de los líderes puede generar influencia jerárquica hacia las partes inferiores de la organización. Por lo tanto, es importante tener en cuenta la situación en la que Gabrielle Chanel creció y se desarrolló como persona, porque su entorno la ayudó a convertirse en la mujer que fue.

Teniendo en cuenta que nació en 1883 en Saumur, Francia y murió en 1971 en París, Francia; se sabe que vivió durante las dos guerras mundiales y los periodos pre y post guerra, época muy dura para que una mujer sobresaliera y triunfara. Cuando su madre muere y su padre abandona a sus hijos; ella y sus dos hermanas terminan en el orfanato del convento “la Abadía de Aubazine” donde pasó toda su infancia, además de aprender a coser y desarrollar su aprecio y preferencia por el blanco, el negro, el estilo barroco, el oro y las piedras de colores (Inside Chanel/Coco, s.f.); estos primeros sucesos de su vida la marcaron, puesto que no creía en el amor, ni en la pareja perfecta, ella creía que esto solo existía en los cuentos; también puede ser la razón por la que ella decía que su padre había ido a encontrar mejor suerte en América, en vez de aceptar que las había abandonado (Fontaine, Coco Avant Chanel, 2009). Al estar en el orfanato, su ejemplo, sus líderes, eran las monjas del convento, que debían ser muy estrictas y poco amorosas, pues ellas debían enseñar a todas las niñas del orfanato y del internado, a comportarse de acuerdo a las mujeres de la época y a aprender a hacer las cosas del hogar. Después de estos eventos Chanel debió de convertirse en una mujer fuerte y dejar un poco de lado la sensibilidad y los sentimientos para poder sobrevivir y hacer las cosas como las monjas querían todas las tareas. Cuando dejó el orfanato, empezó a trabajar como costurera, en donde su ejemplo era el de cumplir con las tareas y no contradecir a sus clientes y superiores, por lo que ella aprendió a escuchar, estar en silencio y a cumplir a la perfección los pedidos de los clientes. En 1905, consiguió otro trabajo, durante las noches trabajaba como cantante en un cabaret, donde conoció

a muchas personas de la alta sociedad que prestaban servicio militar en ese entonces, hubo uno que le marco la vida, Etienne Balsan, caballero francés de noble cuna, con el que eventualmente tendría una aventura y gracias a esto ella podría interactuar con sus invitados mientras vivía en su castillo, ella vio esta aventura como una oportunidad para liberarse e impulsar su sueño, trabajar; con ayuda de muchos de los amigos de Balsan empezó su carrera de diseñadora de sombreros para algunas amigas de este, que al ver que sus sombreros eran un éxito, volvían y le llevaban más personas para que ella diseñara nuevos sombreros (Fontaine, Características especiales de la película, 2009), eventualmente con ayuda de Balsan abrió una tienda en Paris para la confección de sombreros (Anónimo, 2013) que fue muy exitosa porque, de pronto muchas mujeres en Paris los estaban utilizando y ella al poco tiempo abrió su propia tienda impulsada por su amor eterno, Arthur “Boy” Capel, como se mencionó anteriormente, él la ayudó a convertirse en Coco (Inside Chanel/Coco, s.f.), le sirvió de fiador con los bancos para que su marca pudiera crecer, pues en esta época no le prestaban dinero a las mujeres y mucho menos con los orígenes humildes que tenía Chanel; que para poder ser aceptada por la sociedad ella siempre inventaba historias de su pasado y trataba de ocultarlo para que las personas no supieran realmente su origen (Vaughan, 2012). Durante estos años, Chanel entendió que debía ser estricta en el trabajo para entregar a los clientes, arreglos y productos de buena calidad, además para ser tomada en serio, sobre todo cuando empezó su carrera ella tuvo que ser muy estricta con sus costureras, ayudantes y demás personas que trabajaban para ella, para poder crecer y conseguir clientes, también tuvo que escuchar a las personas de su entorno para aprender de estas sobre temas que no conocía, y así en base a sus creencias, desarrollar sus propias opiniones sobre los diferentes temas de los que hablaba este nuevo círculo social, al cual ella no pertenecía y quería entrar.

En esta primera etapa de su vida donde aún se estaba formando para ser la persona que fue, ella tuvo diferentes tipos de liderazgo dependiendo las situaciones, de líderes para los cuales trabajó y con los cuales se relacionó. Para la segunda etapa, donde ella era la dueña y la líder, se puede ver que ella, dentro de los estilos de liderazgo utilizados en la época, utilizó en especial este modelo de liderazgo para diferentes momentos y situaciones que se le iban presentando, como por ejemplo ser flexible cuando sus empleadas entraron en paro, o ser estricta y supervisar el trabajo de todos sus empleados al confeccionar sus prendas.

Los primeros diseños de Chanel, crean una revolución debido a la transformación que le hace a la silueta femenina, ya que quita los corsés, acorta los vestidos para que se vean los tobillos, utiliza telas menos pesadas, más elásticas, sencillas y fáciles de manejar, le da un nuevo sentido a la moda y a las mujeres, las libera, pero primero ella gana su libertad al poder manejar su propio dinero y tener un trabajo (Inside Chanel/Coco, s.f.). Esto, para la época, era un escándalo, porque los otros diseñadores o modistos realizaban vestidos y sombreros con todas las características que Chanel quería abolir, además porque ella era una mujer trabajadora, dueña de su propia casa de moda, lo cual en esta época era inimaginable pues las mujeres no trabajaban y las que debían hacerlo lo hacían de la misma forma en que Chanel empezó, como damas de compañía, solo que ella realizó esto para aprovechar la oportunidad de cambiar de vida, de conseguir un trabajo donde pudiera alcanzar la libertad que tanto anhelaba. Teniendo en cuenta que todos estos cambios pasaron al finalizar la Primera Guerra Mundial y el periodo entreguerras, donde las mujeres no trabajaban, esto era “ridículo” como lo dijo Balsan en un diálogo de la película “Coco Antes de Chanel” (2009), las mujeres trabajadoras eran raras y mal vistas por la alta sociedad, porque en general eran prostitutas o cortesanas; por lo que Chanel debió ser muy fuerte y determinada para crear su propia empresa y aprender a manejarla prácticamente sin ayuda, pues como se sabe ella estaba apoyada por Balsan y Capel para poder empezar y que le prestaran dinero los bancos, pero a medida que crecía estos dos hombres desaparecían de su vida profesional y ella era la que se encargaba de todas las responsabilidades que implican una empresa.

La moda en esta época, debía ser ostentosa y elegante, las mujeres mostraban su “origen” al exhibir sus joyas y utilizar vestidos en los que estuvieran tapadas pero se resaltara la figura femenina, con pequeñas cinturas y grandes caderas, lo cual era escandaloso para Chanel, porque ella decía que era incómodo y ridículo utilizar toda esa tela y accesorios con los que no se podían mover (Fontaine, Coco Avant Chanel, 2009), por esto quería abolir este estilo, ya estaba pasado de moda.

La incomodidad de las mujeres fue clave para que Chanel emprendiera el cambio de las costumbres por medio del liderazgo carismático, porque las mujeres empezaron a utilizar su

estilo y sus prendas y no les importaba pagar una pequeña fortuna por sus productos (Vaughan, 2012).

Al llegar la Segunda Guerra Mundial, ella decide cerrar sus tiendas y según archivos que pudo conseguir el autor del libro *La guerra secreta de Coco Chanel*, Hal Vaughan (2012), este infiere que colaboro con los nazis pero esa es una parte de la historia que aun cuando existen documentos, ella fue exonerada del tribunal que se encargaba de juzgar a todos los colaboradores de los nazis. Después de esto ella vuelve a trabajar, a seguir innovando en la moda, en las prendas de vestir para que las mujeres pudieran vestir cómodamente y se pudieran desarrollar con las mismas opciones que tenían los hombres, pues en este momento las mujeres ya salían a trabajar, a ganar su propio dinero.

Como se puede evidenciar de los párrafos anteriores, Chanel, sin cambiar su esencia, utilizó diferentes estilos de liderazgo dependiendo de las diferentes situaciones particulares de su vida y cada uno de los momentos en que se encontraba el entorno, en los cuales se encontraba Francia y Europa.

CONCLUSIONES

Coco Chanel tenía características de líder, según las características expuestas por los diferentes estudios realizados y teniendo en cuenta el contexto histórico, ella tenía y quería tener características que los hombres poseían, ella era inteligente y muy creativa lo que le permitía ser sagaz a la hora de tomar decisiones, aprovechar encuentros y enfrentársele a los hombres para hacerles saber que ella podía ser todo lo que ellos eran; según Benoît Poelvoorde, esto fascinaba a los hombres porque se les enfrentaba y ellos no sabían que hacer, los desubicaba y les producía interés, algo que ella aprovechaba para poder utilizar lo que ellos tenían que a ella le podía servir para que su marca siguiera creciendo y ella siguiera innovando, una característica muy poderosa que contribuyó a la creación de muchas colecciones de ropa, zapatos, bolsos y hasta fragancias innovadoras que toda Francia y luego todo el mundo quería y aun quieren seguir usando.

Como se pudo ver en el desarrollo del trabajo, Chanel en esencia, utilizó el tipo de liderazgo que se utilizaba en esa época, que no estaba pensado en los empleados ni los tenía en cuenta, ellos eran maquinas pero a medida que el tiempo fue pasando y la época cambiando, Chanel sin dejar de ser la que mandaba en sus tiendas y talleres, demostró más preocupación por sus empleadas y por eso trato de negociar con ellas, por lo tanto se podría ver un poco de flexibilidad por parte de ella, característica importante en un líder para poder adaptarse a las diferentes situaciones y responder a ellas con éxito, como lo demostró Chanel pues su Casa de Moda fue de las pocas que sobrevivió intacta a varios periodos de crisis mundial y europea.

Así que se podría decir que aun cuando los tiempos han cambiado, la inteligencia, flexibilidad, creatividad, estrategia y comunicación son siempre importantes y cruciales, puesto que Chanel demostró que con estas características pudo aprovechar oportunidades, crear vínculos con personas que en cierta medida le ayudaron a crear y sacar adelante una marca en tiempos difíciles, de muchos cambios y donde ella también generaba rupturas en la cultura para imponer su estilo. También es importante tener en cuenta las diferentes situaciones para comportarse como líder, pues de esto, se puede decir, que depende una gran parte del éxito de su marca.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a futuros estudiantes, que desde la perspectiva de administradores, despierten el interés por temas diferentes y que no se trabajen durante la carrera, porque de esta forma se pueden encontrar con ejemplos que les ayuden a crear ideas nuevas y creativas, para solucionar problemas o encontrar puntos clave que ayuden con la creación de ventajas competitivas para empresas y la vida personal.

Además que se interesen por este tipo de proyectos ya que de esta forma le pueden brindar innovación a la carrera, al ampliar la gama de ejemplos y llevar cada tema tratado con diferentes perspectivas, lo cual puede enriquecer el conocimiento adquirido.

REFERENCIAS

- Anónimo. (Marzo, 2013). Coco Chanel. Recuperado de <https://adictadelamoda.files.wordpress.com/2013/03/coco-chanel.pdf>
- Barbosa, D. (2009). Lenguaje, clave para ser un verdadero líder. *Fascículos el Tiempo*, 4(5), 1-8.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamic*, 8, 19-31.
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in Transformational leadership, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Benjo, C. (Productor), & Fontaine, A. (Director). (2009). *Coco Avant Chanel* [Película]. Francia: Warner Bros.
- Cabrera, N., & Zayas, P. M. (2006). Liderazgo empresarial. *Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"*. Recuperado de <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/archivos/Articulo/Liderazgo%20empresarial.pdf>
- Castro, A. (2008). Teorías implícitas del liderazgo, calidad de la relación entre líder y seguidor (LMX–intercambio líder/seguidor) y satisfacción. *Anuario de Psicología*, 39(3), 333-350. Recuperado de <http://www.raco.cat/index.php/anuariopsicologia/article/viewFile/123645/171591>
- Castro, A., & Fernández, M. (Marzo, 2006). Teorías implícitas del liderazgo - Estructura factorial y generalizabilidad de una escala de atributos del líder en diferentes grupos. *Boletín de Psicología*, 86, 85-107. Recuperado de <http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N86-4.pdf>

- Castro, E. (Agosto, 2014). Coco Chanel, la mujer, la diseñadora, la leyenda. *Vanidades*.
Recuperado de <http://www.vanidades.com/celebs/14/08/19/coco-chanel-biografia/>
- Cianciolo, A. T., Antonakis, J., & Sternberg, R. J. (2003). Leadership: Past, Present, and future.
En J. Antonakis, A. Cianciolo. & R. Sternberg (Eds), *The nature of leadership* (pp. 3-15).
Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2008). Habilidades que requieren los directores de empresas.
Fascículos el Tiempo,4(9), 1-8.
- Contreras, F., Pedraza, J., & Mejía, X. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Diversitas:
Perspectivas en Psicología*, 8(1),183-194.
- Creatorium.Tv. (Productor). (2013). ¿Eres un gran líder? Los 10 estilos de liderazgo [Video]. De
<https://www.youtube.com/watch?v=Qz32k9PTXas>
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership
theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing
perspectives. *Elsevier - The Leadership Quarterly* 25(1), 36-62.
- Esterkin, J. (19 de Mayo de 2007).El liderazgo orientado a las tareas y el liderazgo orientado a
las personas [Mensaje en un blog]. Recuperado de
<https://iaap.wordpress.com/2007/05/19/el-liderazgo-orientado-a-las-tareas-y-el-liderazgo-orientado-a-las-personas/>
- Fontaine, A. (2009). Entrevista de E. Devos [DVD]. Características especiales de la película.
Coco Avant Chanel [Película].
- Fontaine, A. (2009). Entrevista de A. Fontaine [DVD]. Características especiales de la película.
Coco Avant Chanel [Película].

Fontaine, A. (2009). Entrevista de B. Poelvoorde [DVD]. Características especiales de la película. *Coco Avant Chanel* [Película].

Fontaine, A. (2009). Entrevista de A. Tautou [DVD]. Características especiales de la película. *Coco Avant Chanel* [Película].

Giraldo, D., & Naranjo, J. A. (Ed.). (2014). Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias [Monografía]. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1>

Ministerio de Educación y Cultura. (2014). *Módulo de gestión: Dirección general de fortalecimiento del proceso educativo*. Recuperado de http://www.mec.gov.py/talento/materiales-concurso-sup-2014/modulos-manuales/mod_gestion.pdf

Inside Chanel. (Productor). *Chanel según Karl* [Video]. De <http://inside.chanel.com/es/chanel-by-karl/video>

Inside Chanel. (Productor). *Coco* [Video]. De <http://inside.chanel.com/es/coco/video>

Inside Chanel. (Productor). *Gabrielle Chanel* [Video]. De <http://inside.chanel.com/es/gabrielle-chanel/video>

Inside Chanel. (Productor). *Mademoiselle* [Video]. De <http://inside.chanel.com/es/mademoiselle/video>

Inside Chanel. (Productor). *Paris by Chanel* [Video]. De <http://inside.chanel.com/es/paris-by-chanel/video>

- Koontz, H., & Weihrich, H. (2008). Administración: ciencia, teoría y práctica. En J. Mares & M. Rocha (Eds.), *Administración: Perspectiva Global*. (pp. 3-37). México: McGraw-Hill.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2003). Credibility is the foundation of leadership. En J. Willy and Sons (Eds.), *The leadership challenge* (pp. 23-32). San Francisco, California: Jossey - Bass.
- Méndez, A. (7 de Abril de 2014). Liderazgo burocrático [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://liderazgo.euroresidentes.com/2014/04/liderazgo-burocratico.html>
- Atlantic International University. *Modelos teóricos del liderazgo* (Cursos en Línea). Recuperado de <http://www.aiu.edu/cursos/liderazgo%20y%20gestion%20educativa/temario.html>
- Pereira, O. (2005). Self-Leadership in a world of uncertainty: a Brazilian perspective. *Leadership Review* 5, 73-82.
- Perles, G. S. (2000). Ética y liderazgo empresarial: una complementariedad necesaria. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, 5, 1-14. Recuperado de <http://www.eticaed.org/13.Marco00.pdf>
- Pymesenpotencia. (Productor). (2012). Carlos Kasuga, conferencia calidad y productividad al estilo japones [Video]. De <https://www.youtube.com/watch?v=cVYSATVO3Cg>
- Sánchez, M., & Vecchio, F. (2009). *Liderazgo para la comunicación eficaz de la responsabilidad social empresarial en el Rotary Club*. Recuperado de http://www.invecom.org/eventos/2009/pdf/sanchez_m.pdf
- Thach, E. C., Thompson, K. J., & Morris, A. (2006). A fresh look at followership: A model for matching followership and leadership styles. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 7 (3). Recuperado de http://www.ibam.com/pubs/jbam/articles/vol7/No3/JBAM_7_3_5_Followership.pdf

Vaughan, H. (2012). *La guerra secreta de Coco Chanel*. Bogotá, Colombia: Aguilar.