



Dido, reina de Cartago, un modelo actual de liderazgo femenino

Dido queen of Carthage, a current model of feminine leadership

José María Peláez Marqués ¹,@

¹ Universidad Francisco de Vitoria.

@ Autor/a de correspondencia: jm.pelaez@ufv.es

Recibido: 27/10/2020

Aceptado: 26/11/2020

Resumen

Este artículo valora las cualidades y competencias de Dido como líder de acuerdo con los sistemas que se utilizan actualmente en las empresas para la valoración de la capacidad de liderazgo de sus directivos. El método utilizado consiste en el análisis de sus acciones de gobierno y gestión al frente de Cartago según se describen en Eneida. A través de este análisis se valora su desempeño de las principales funciones directivas así como el nivel de competencia demostrado en dicho desempeño.

La adecuación de un sistema actual de evaluación directiva a un modelo clásico y los positivos resultados alcanzados por la reina ponen de manifiesto la vigencia de Dido como modelo de liderazgo femenino. También muestran la posibilidad de combinar los estudios del mundo clásico con los de las ciencias empresariales en la formación de directivos.

Como conclusión y complemento de la evaluación directiva de Dido se comparan los retos y dificultades a los que se enfrentaba como reina y mujer con los que encuentran hoy las mujeres que desempeñan puestos de dirección. La coincidencia en la mayoría de dichos retos pone, de nuevo, de manifiesto la actualidad de los modelos clásicos de liderazgo.

Palabras clave: liderazgo, directora, competencia, empoderamiento, diversidad.

Abstract

This article assesses the qualities and competences of Dido as a leader, making use of the present systems found in today's companies employed to evaluate the leadership ability of their directors. The method used consists of an analysis of her governance and management activity during her rule over Carthage, as described in Aeneid. Through this analysis, her performance regarding the principal management functions is assessed, as well as the competency level observed in said performance.

The adaptation of a modern management assessment system to a classical model and the positive results attained by the queen reveal the relevance of Dido as a female leadership model today. Likewise, the results obtained reinforce the feasibility of combining studies of the classical world with the business sciences.

As a conclusion and in addition to the management assessment carried out on Dido, the difficulties and challenges she faced as both a queen and a woman are compared with those dealt with by the majority of women in present positions of leadership. The similarity found in said challenges once again reflects the validity of classical leadership models in the modern world.

Keywords: leadership, director, competency, empowerment, diversity.

INTRODUCCIÓN

Dido ha sido recordada en la literatura por su trágica historia de amor con Eneas. El fundador de Roma y su ejército de troyanos, huidos de su ciudad arrasada por los griegos, son acogidos por la reina de Cartago. Dido, no solo les ofrece protección como huéspedes, sino que les propone asociarse en una relación de igualdad. Enamorada de Eneas, le ofrece compartir el gobierno sobre Cartago. El troyano, aunque inicialmente se muestra interesado, rechaza al final tanto la alianza como la relación amorosa. Lo hace convencido de que su misión, impuesta por los dioses, no termina como rey de Cartago sino como fundador de Roma.

Esta imagen de mujer abandonada por su amado, que solo puede terminar con su dolor a través del suicidio, ha dejado en un segundo plano su excelente perfil de liderazgo. Dido, también exiliada como Eneas, logra por sus propios medios y sin recurrir a la guerra construir una nueva ciudad y contar con la admiración de sus ciudadanos y el respeto de sus vecinos. Frente a este liderazgo femenino basado en las alianzas, la influencia positiva y el servicio a su pueblo, encontramos en la épica clásica una mayoría¹ de líderes masculinos guiados por la ambición y la gloria, que logran su influencia y poder sobre los demás con el recurso a la violencia y el miedo.

En el presente artículo utilizaremos el personaje de Dido para mostrar algunas de las cualidades del liderazgo femenino actual en el ámbito empresarial. Para ello, realizaremos una evaluación del desempeño de sus funciones y de las competencias mostradas en las acciones descritas en la obra. Esta evaluación se realizará siguiendo la misma metodología que utilizan, en el ámbito empresarial, los consultores de selección y los departamentos de Recursos Humanos a la hora de seleccionar o promocionar directivos. El proceso, conocido como “assessment center”, compara las cualidades demostradas en su trabajo diario por los evaluados con el modelo definido por la empresa para las personas que ocupan puestos de alta dirección. Dicho modelo incluye una descripción de las principales responsabilidades junto a las competencias y los valores que se deben observar en el profesional que las desempeña de manera excelente. La adecuación de este modelo actual a un personaje literario del mundo clásico y la coincidencia en las funciones y competencias directivas servirá para poner de relevancia la vigencia de algunos de los modelos de liderazgo femenino de la Antigüedad.

Como conclusión, destacaremos aquellos rasgos del liderazgo de Dido que podemos considerar comunes al de otras mujeres que en la actualidad ejercen puestos de dirección en el ámbito empresarial. También mostraremos la vigencia de algunas de las limitaciones y obstáculos a los que Dido se enfrenta en su desempeño como reina.

Para concluir esta introducción, debemos aclarar que el objeto de esta investigación no es demostrar que Dido podría liderar con éxito una empresa en la actualidad. Al tratarse de un personaje literario, su personalidad responde, en cierta

medida, a los estereotipos de la época y las necesidades del desarrollo de la obra. Lo que pretendemos a continuación es, más bien, mostrar cómo los modelos de una obra clásica se pueden utilizar para ilustrar y enseñar conceptos actuales de liderazgo empresarial. Esto pondrá de manifiesto la vigencia de la cultura clásica como vehículo universal de conocimiento práctico, también fuera de los estudios del mundo clásico.

LIDERAZGO. CONCEPTO, FUNCIONES Y COMPETENCIAS

Antes de analizar las acciones de Dido, descritas por Virgilio en *Eneida*, es preciso concretar brevemente el concepto de liderazgo, sus funciones y las competencias necesarias para desempeñarlo.

Definición de liderazgo

Existen numerosas definiciones de liderazgo. Northouse (2013: pp. 2-14) revisa las principales y las sintetiza del modo siguiente: “Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal”.

Los elementos principales del liderazgo, según esta definición, son la influencia y la existencia de una meta o misión compartida. Un líder es aquella persona que se plantea una misión, concreta una estrategia para cumplirla y, mediante sus capacidades de persuasión e influencia, logra que sus seguidores asuman dicha misión como propia. En la consecución de este propósito no solo alcanza su plenitud el líder, sino que también sus seguidores, al unirse a él, realizan sus aspiraciones de desarrollo personal y profesional.

Funciones del líder

Cardona (2001: cap. 6) en su manual para directivos² define las funciones principales de un líder. Estas se pueden concretar en tres grupos:

- Funciones estratégicas. Los líderes deben definir la misión de la empresa, así como los objetivos que se pretenden alcanzar. Esta misión debe ser atractiva en sí misma y, generalmente, supone un cambio positivo con respecto a situaciones previas. Los objetivos son necesarios para concretar cómo mediremos la consecución de dicha misión. Mediante esta función el líder define el “qué”: qué pretende conseguir la empresa.

- Funciones ejecutivas. Concretan los procesos y las acciones que se deben llevar a cabo para alcanzar la misión mencionada anteriormente. Es el líder quien debe definir un plan de acción que incluya las etapas principales, los recursos que se deben utilizar y los procesos que se deben seguir para cumplirlo. Es también su función controlar que dicho plan se lleve a cabo según lo previsto. Por último, debe definir con claridad qué valores se deben demostrar en la ejecución del plan. Se trata del “cómo”. Cómo se deben hacer las cosas y cómo deben ser las personas que las hagan.

1 Podemos considerar como excepciones a Héctor y Eneas. Preocupados constantemente por el bienestar de su familia y su pueblo se ponen a su servicio como líderes y, antes de prolongar innecesariamente la guerra, tratan de buscar acuerdos que la terminen o al menos minimicen sus efectos.

2 Cardona es profesor del IESE, una de las escuelas de negocios más prestigiosas del mundo. Su manual de dirección ha sido estudiado por numerosos directivos que lo aplican en la gestión diaria de sus empresas. Consideramos que utilizar este manual como referencia para el análisis comparativo del liderazgo de Dido garantiza su relación con los modelos directivos actuales.

- Funciones de liderazgo. Motivan a las personas del equipo para asumir la misión y el plan de acción como propios, de forma que los lleven a cabo según lo definido en la estrategia. Los miembros del equipo deben entender las razones por las que merece la pena la misión y estas razones deben ser compatibles con sus intereses. Esto solo se puede conseguir mediante la influencia personal de los líderes. Se trata de dar a cada uno un “por qué”, un motivo para asumir la misión de la empresa. Este motivo debe combinar la realización personal y la contribución al bien común del equipo y de la sociedad.

Competencias del líder

Las competencias profesionales son los comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad y función.

Es importante destacar que hablamos de comportamientos, de hechos observables. Esto quiere decir que a los líderes los reconocemos por sus acciones más que por sus palabras. Si no demuestran una coherencia entre lo que dicen y lo que hacen, si no lideran con el ejemplo, perderán a sus seguidores y, por tanto, dejarán de ser líderes.

Las competencias directivas se pueden agrupar en tres categorías:

Competencias estratégicas: Son las relacionadas con la gestión del negocio. Incluyen el conocimiento de la propia empresa y la relación con todos los protagonistas de su entorno. También requiere la eficacia en la gestión de los recursos de los que se dispone para alcanzar la misión.

Competencias de liderazgo. Relacionadas con la capacidad de influencia en los demás y la gestión de personas tanto individualmente como en equipo.

Competencias de eficacia personal. El buen líder, además de gestionar el negocio y sus equipos, debe ser capaz de gestionarse a sí mismo. La proactividad, el cuidado del desarrollo personal, la capacidad de atención y el control emocional están entre estas competencias.

Estas son las funciones y competencias que se evalúan en un líder empresarial para comprobar su adecuación al puesto directivo. Como indicábamos en la introducción, usaremos a continuación este modelo para destacar las cualidades de Dido como líder. Los “comportamientos observables y habituales” mencionados en la definición de competencias los obtendremos de la obra de Virgilio.

EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO DE DIDO, REINA DE CARTAGO

Antes de evaluar el perfil directivo y las competencias de Dido a través de sus acciones conviene comenzar por la valoración que ella misma hace como resumen de su vida. Antes de suicidarse con la espada de Eneas, a modo de propio epitafio, dice (IV 653-658)³.

Viví y al cabo recorrí la jornada que Fortuna me diera y ahora una imagen grande de mí irá bajo las tierras. Fundé una ciudad preclara, vi mis propias murallas, por vengar a mi esposo castigo recibí de mi enemigo hermano, feliz ¡ay de

*sobra feliz, solo con que jamás carenas dardanias hubieran arribado a nuestras costas!*⁴

Resaltan los elementos de la misión que Dido está segura de haber cumplido: dejar una imagen grande, vengar a su esposo y levantar (*statui*) una ciudad preclara. Todo esto la hubiera hecho además feliz si Eneas nunca hubiera desembarcado en sus playas. Es interesante este lamento, ya que, en efecto, la vida de Dido no es la que ella hubiera querido vivir, sino la que le ha traído la Fortuna.

Tanto Eneas como Dido han recibido la misión de fundar una nueva ciudad para su pueblo a pesar de las dificultades de su condición de exiliados. Como podremos ver a continuación, Dido logra cumplir con eficacia dicha misión. Solo la intervención de Venus para que se enamore de Eneas logra apartarla de sus responsabilidades. Este matiz es relevante para realizar la siguiente evaluación, ya que, a partir de que su razón es arrebatada, evaluaremos a Dido, no por lo que hace, sino precisamente por lo que deja de hacer. En los defectos de la trastornada amante veremos el reverso de las virtudes que demostraba como reina antes de la llegada de los troyanos.

Desempeño de funciones directivas

Funciones estratégicas

Como acabamos de decir, al igual que Eneas, Dido tenía la misión de fundar una nueva ciudad para su pueblo. Recibe del espíritu de su marido el consejo de huir de su asesino y las instrucciones para encontrar el tesoro oculto, pero no menciona ni le asigna ningún encargo concreto, la fundación de una nueva ciudad es algo que decide y ejecuta la propia Dido. Aventaja, por tanto, a Eneas en esta función directiva por el hecho de haber sido ella misma la que, ante la necesidad de huir de la tiranía de Pigmalión, ha definido y concretado su propósito. Mientras que Eneas recibe de los dioses y de su padre un mandato (*imperium*) con instrucciones muy concretas sobre el modo en que debe cumplirlo, Dido recibe un don, que le ha permitido elegir y cumplir su propia misión. Así se lo reconoce Iloneo, uno de los principales jefes del bando de Eneas, a la propia reina (I 522-523).

*Oh reina, a quien Júpiter dio el fundar una nueva ciudad y con justicia enfrenar unas razas soberbias.*⁵

Podría decirse, según términos actuales y salvando las distancias históricas y culturales, que Dido es empresaria de su propio negocio, mientras que Eneas es un directivo por cuenta ajena contratado para comenzar un proyecto diseñado y decidido por otro.

Dido aventaja a Eneas en la realización de su visión. Mientras que el primero solo puede ver realizado su objetivo en imágenes o en profecías, Dido ya imparte justicia y frena a los soberbios. Además, como dice en su epitafio, puede ver levantadas su ciudad y sus murallas. Ha visto pues cumplida su misión y hasta el propio Eneas la envidia (I 437-438).

¡Oh afortunados aquellos cuyas murallas ya se

⁴ *Vixi et quem dederat cursum Fortuna peregi, / et nunc magna mei sub terras ibit imago. / Urbem praeclaram statui, mea moenia vidi, / ultra virum poenas inimico a fratre recepi, / felix, heu nimium felix, si litora tantum / numquam Dardaniae tetigissent nostra carinae.*

⁵ *O regina, novam cui condere Iuppiter urbem / iustitiaque dedit gentis frenare superbas*

³ Para los textos de *Eneida* he utilizado la edición del año 2011 de L. Rivero (ed.) para la Colección Alma Mater del CSIC.

levantan!”, dice Eneas y hacia los tejados de la ciudad alza sus ojos.⁶

Funciones ejecutivas

En el cumplimiento de esta función directiva, Dido debe definir y ejecutar un plan, así como concretar los valores que van a regir sus acciones y las de su pueblo. Desde el asesinato de su marido, Dido comienza a definir el plan que la llevará a fundar una nueva ciudad. Huirá con los recursos necesarios para comprar unas tierras en Libia, por lo que no será necesaria una guerra de conquista. Además, sin tener que recurrir a un matrimonio de alianza, mantendrá la paz con los demás pueblos vecinos. Estos logros son apreciados por su pueblo y su fama será reconocida, no solo como reina dotada de un poder formal, sino, sobre todo, como líder al que seguirán en todas sus órdenes. Para resaltar Virgilio la condición femenina de su líder, mujer y reina (Cortes, 2019, pg. 57), debe añadir el sustantivo “*femina*” al sustantivo masculino *dux*⁷ (I 364): *dux femina facti*⁸.

Virgilio al referirse a Dido utiliza tanto este término, *dux*, como *regina*. El primero lleva asociado un sentido activo de guía o directora muy similar al que encontramos en el término actual “líder”. El segundo se refiere al poder formal asociado a la forma de gobierno de los pueblos del norte de África. El poeta, al tomar como referencia al personaje histórico de Cleopatra, utiliza el mismo término *regina* con el que se referían a la egipcia los autores contemporáneos que criticaban dicha forma de gobierno frente a la romana (Puyadas, 2016: 187-191).

Desde la primera aparición del personaje en el poema (McLeish, 1972: 127-128), se la describe como alguien que lidera, en medio de su pueblo, la construcción de un futuro común (I 503-504).

*Tal era Dido, tal se desplazaba contenta por medio, apremiando al trabajo y su reino futuro.*⁹

Resalta el verbo que usa Virgilio para describir la acción de dirigir de Dido: *instare*. Lo refuerza además con la circunstancia de ser *per-medios*, en medio de ellos. Expresa de este modo el autor un liderazgo basado tanto en la proximidad como en la urgencia por los resultados. Expresado con términos actuales de Recursos Humanos, se trata de un liderazgo basado en la cercanía al equipo y la orientación a resultados. Lejos de esta forma de gobernar está la descrita en el encargo que recibe Eneas de gobernar a los pueblos con dominación y poder (*Tu regere imperio populos, Romane, memento* (VI 851)).

Funciones de liderazgo

Mediante el ejercicio de estas funciones se debe conseguir el compromiso de todos con una sola misión. Esta actitud de compromiso y dedicación de sus seguidores se describe con detalle al comparar el pueblo de la reina con un

enjambre de abejas. En el último verso, la miel que fabrican bajo el control de la reina puede bien representar esta misión que todos comparten (I 430-436).

*Como las abejas, comenzando el verano, por los campos floridos bajo el sol la labor las fatiga cuando a las crías adultas de su raza echan afuera, o cuando las líquidas mieles almacenan y de dulce néctar hinchen las celdillas, o bien reciben la carga de los que llegan o bien, alineadas ahuyentan de los comederos al ganado haragán de los zánganos (hierve el trabajo y a tomillo huelen las aromáticas mieles).*¹⁰

Esta influencia no solo se debe ejercer con los seguidores para alcanzar su compromiso, también es necesaria con el enemigo o los competidores para mantener su neutralidad. De este modo se evita que interfieran en el cumplimiento de la misión. En este sentido destaca la habilidad de liderazgo de Dido, no solo con su pueblo, sino con los que le rodean. Mantiene firme su propósito de fundar su propio pueblo y logra mantenerse independiente del rey vecino Jarbas. La prueba de este logro es la reacción de Jarbas al enterarse de que Dido ha cambiado su plan inicial. El libio recuerda los logros de la reina y su rechazo al acuerdo de matrimonio. Estaba dispuesto a respetar su autonomía, hasta que conoce la posibilidad de una unión entre el pueblo de ella y el del extranjero Eneas (IV 211-214).

*La mujer que errante en nuestro territorio una ciudad a un precio exiguo puso, a quien una costa que arar, a quien las leyes del lugar dimos, rechazó nuestro matrimonio y como señor a Eneas en su reino ha recibido.*¹¹

Competencias directivas

Una vez valorado el desempeño de sus funciones como líder del pueblo cartaginés, analizamos las competencias que demuestra en el ejercicio de su cargo.

Competencias estratégicas

Visión de negocio. Si suponemos que el negocio de Dido es la fundación de ciudades y su gobierno, ya hemos dado varias pruebas de su capacidad de gestionarlo. Señala adecuadamente la misión, sabe desempeñar ella misma sus funciones y se apoya en las del equipo para el éxito. Ya hemos mencionado también su capacidad para llegar a acuerdos con los vecinos, comprarles las tierras y evitar así una guerra de conquista. Además, causa la envidia del propio Eneas al demostrar que es capaz de “gestionar su negocio” no solo de un modo excelente en la forma sino también en los resultados, pues logra conseguirlo con recursos limitados y en un breve periodo de tiempo.

Además de los fragmentos que ya hemos reproducido antes, nos parece relevante destacar su respuesta a la queja de los primeros troyanos que se dirigen a ella y protestan por el trato recibido al desembarcar. Dido es consciente

6 *‘O fortunati, quorum iam moenia surgunt!’ / Aeneas ait, et fastigia suspicit urbis.*

7 La forma latina femenina *ductrix* no aparece hasta el latín tardío.

8 “Acaudilla la hazaña una mujer.” Otra posible traducción más literal del texto es “Una mujer es el líder de este hecho”. Esta frase de la *Eneida* se utilizó como lema para destacar la victoria de la reina Isabel I sobre Felipe II y su Armada.

9 *Talis erat Dido, talem se laeta ferebat / per medios instans operi regnisque futuri.*

10 *Qualis apes aestate nova per florea rura / exercet sub sole labor, cum gentis adultos / educunt fetus, aut cum liquentia mella / stipant et dulci distendunt nectare cellas, / aut onera accipiunt venientum, aut agmine facto / ignavuum fucus pecus a praesepibus arcent / (fervet opus, redolentque thymo fragrantia mella).*

11 *Femina, quae nostris errans in finibus urbem / exiguum pretio posuit, cui litus arandum / cuique loci leges dedimus, conubia nostra / reppulit ac dominum Aenean in regna receptit.*

de la fragilidad de su reciente fundación y mantiene varios “proyectos” abiertos a la vez. Por un lado, se centra en la construcción de la ciudad y de las normas que la rijan y, por otro, mantiene una alerta constante para defenderla y evitar que su negocio se vea afectado por la llegada de nuevos “competidores”. Lo mismo que haría el fundador de una compañía, que, en la fase de consolidación, mantiene activas ciertas “barreras de entrada” a su mercado (I 563-564).

*Mi difícil situación y la novedad de mi reino me obligan a tales medidas y a proteger con amplia vigilancia mis territorios.*¹²

Gestión de recursos. Es esta una de las principales competencias directivas de Dido. La rapidez con la que cumple su misión no es tan solo consecuencia de su determinación y liderazgo, sino también de su búsqueda de recursos y de su adecuada gestión. Asesinado su marido, es capaz de reclutar en poco tiempo los socios necesarios y encontrar las riquezas que le servirán para emprender el proyecto de construir Cartago. En esta gestión excelente de recursos combina la planificación con la improvisación para saber aprovechar las oportunidades que le surgen en el camino. Así, por ejemplo, se hace con la flota de barcos necesaria al apropiarse de unas naves que casualmente estaban en el puerto (I 362-364).

*Unas naves que el azar tuvo prestas las toman al vuelo y las cargan de oro; por el piélago llevan las riquezas de Pigmalión avaro.*¹³

Como leímos antes, Dido decide usar sus recursos económicos para comprar unas tierras en las que fundar su ciudad. Evita batallas para dedicar sus recursos y esfuerzos a la construcción. Esta diferencia en la ejecución pacífica de su misión seguramente sea consecuencia de su condición de mujer. Como mencionamos en la Introducción, la mayoría de los héroes masculinos de la épica clásica consideran la guerra como el único modo de expansión. Frente a esta opción, Dido busca siempre la vía más efectiva y pacífica para la consecución y consumo de recursos.¹⁴ Amata, la madre de Lavinia, prometida de Eneas, podría ser una excepción en esta predisposición a la paz por parte de las figuras femeninas. Es cierto que apoya la guerra para restablecer el pacto previo de matrimonio de su hija con Turno, pero tal vez lo haga por volver a una situación previa de estabilidad pacífica. Prefiere la seguridad de unos pueblos vecinos ya conocidos, frente a los que defendían un nuevo pacto, de resultado incierto, con el extranjero Eneas.

Red de relaciones. Ya hemos destacado la capacidad de Dido para formar alianzas con los pueblos vecinos de forma que le permitan seguir con sus planes sin interferencias. También mencionamos la rapidez con la que enrola socios que le acompañen en su huida del reino de Pigmalión. Nos detendremos ahora en su forma de gestionar, desde el principio, su relación con los troyanos. Tras una actitud defensiva y una vez confirmadas las intenciones pacíficas de los nuevos llegados, les ofrece ayuda para marcharse, pero también les ofrece la posibilidad de formalizar una alianza

con ella. (I 572-574).

*¿Queréis, también, asentaros a la par conmigo en estos reinos?: la ciudad que estoy fundando es vuestra; varad vuestras naves: el troyano y el tío será gobernado por mí sin diferencia alguna.*¹⁵

Este ofrecimiento va más allá de una simple muestra de hospitalidad, Dido no solo muestra su *humanitas* sino que también sabe valorar con rapidez las ventajas de la amistad con nuevos socios (Gibson, 1999: 190-191).

Por su relevancia, volvemos a destacar el verbo utilizado por Virgilio para describir la acción de gobierno de Dido. La reina dice en este fragmento a los troyanos: *Tros Tyriusque discrimine agetur*. El verbo *ago* implica aquí, además del sentido de acción, otro de empuje, movimiento o, como en el actual de liderar, de guía o conducción. Se trata de un gobierno, no solo formal como reina, sino sobre todo de dirección ejecutiva, como ya vimos en el término *dux*.

Competencias de liderazgo

Comunicación. Frente a la hábil locuacidad de Eneas y su capacidad para ocultar sus emociones, destaca Dido primero por su concisión y, en sus últimos días, por la violencia con la que presenta sus argumentos. En todo caso, en ambas situaciones logra Dido los objetivos de cualquier comunicación: emocionar, informar y mover a la acción.

En su primera intervención en el poema combina la reina esta brevedad con su interés por captar la atención del interlocutor. De un modo breve y con humildad comienza por atraer a sus interlocutores troyanos al tranquilizar su ánimo (I 562-563).

*Entonces Dido, bajando su rostro, dice estas pocas palabras: “Disipad del pecho vuestro miedo, teucros, borrad vuestras cuitas”.*¹⁶

Prosigue el discurso con la oferta concreta y clara de ayuda y alianza que ya hemos comentado antes. El efecto del discurso es profundamente positivo no solo en los interlocutores a los que se dirige, sino también en Eneas y Acates, que están aún ocultos (I 579-581).

*Levantado el ánimo con estas palabras tanto el bravo Acates como el padre Eneas ha tiempo que ardían en deseos de romper la nube.*¹⁷

Frente a esta Dido amable que busca la sintonía con el receptor, nos encontramos con la Dido engañada que habla encendida (IV 364): *sic accensa profatur*¹⁸. Pero incluso encendida mantiene la concisión en sus respuestas y gradúa los contenidos del discurso y su expresión para rebatir ordenadamente las justificaciones de Eneas, hasta que ve inútil el discurso y vuelve a su brevedad primera (IV 380): *neque te teneo neque dicta refello*¹⁹.

Dirección de personas, Delegación y Coaching. Hemos destacado previamente, al comentar la función ejecutiva, la habilidad de Dido para reclutar socios, delegar funciones y lograr compromisos. También comprobamos sus habilidades

15 *Vultis et his mecum pariter considerare regnis? / urbem quam statuo vestra est; subducite navis: / Tros Tyriusque mihi nullo discrimine agetur.*

16 *Tum breviter Dido, vultum demissa, profatur: / “Solvite corde metum, Teucrici, secludite curas”.*

17 *His animum arrecti dictis et fortis Achates / et pater Aeneas iam dudum erumpere nubem / ardebant.*

18 “Y encendida así echa a hablar.”

19 “Ni te retengo ni rebato tus palabras.”

12 *Res dura et regni novitas me talia cogunt / moliri et late finis custode tueri.*

13 *Navis, quae forte paratae / corripunt, onerantque auro; portantur avari / Pygmalionis opes pelago.*

14 Vemos un comportamiento similar en las mujeres del bando de Eneas. Cansadas de las continuas batallas que acaban con sus esposos e hijos, tratan de detener la guerra y quemar las naves.

de “coach” con una influencia positiva en su entorno, que aparta primero temores y deja después al otro la elección de soluciones. Añadiremos el hecho de que, estas habilidades, las ejerce con igual calidad con todo tipo de perfiles, soldados, constructores, magistrados, aliados, etc. A las escenas presentadas anteriormente, donde se mostraba una Dido rodeada de activos seguidores, que desempeñan cada uno su función, añadimos otra más doméstica del banquete en honor de Eneas. También en esta ocasión destaca Virgilio el orden con el que se realizan los trabajos (I 703-704).

*Cincuenta criadas hay, cuya tarea es en orden disponer una larga despensa y con llamas ahumar los penates.*²⁰

Podríamos pensar que este orden y diligencia sea consecuencia de la virtud de su pueblo más que del gobierno de Dido. Encontramos una prueba en contra en la actitud de sus gobernados, cuando, enamorada de Eneas, su reina deja de dirigirlos. Así se describen los resultados de su amor por Eneas: si ella no dirige las tareas y no asigna las funciones, toda la empresa se para (IV 86-89).

*No crecen las comenzadas torres, no practica las armas la juventud o disponen los puertos o los seguros bastiones para caso de guerra: se paran y quedan pendientes las obras y las amenazas enormes de las murallas y la maquinaria que con el cielo se iguala.*²¹

Competencias de eficacia personal

Proactividad. Dido supera a Eneas en este grupo de competencias directivas. Su iniciativa es modélica. Frente al indeciso e inseguro troyano, la reina se muestra siempre decidida y resolutive. Ya vimos cómo es ella la que elige su misión y la pone en marcha con resolución, huyendo de Tiro. Consigue recursos humanos y económicos y no duda en construir con rapidez una nueva ciudad. Tan solo la veremos dudar en los días posteriores al banquete de Eneas, en los que confiesa a su hermana su amor por Eneas y la lucha interior que mantiene por seguir siendo fiel a la memoria de su marido muerto (IV 20-23).

*Ana –lo confesaré–, después del destino de mi pobre marido Siqueo y de ver mis penates desparramados por el crimen de mi hermano, solo éste ha doblegado mis sentimientos y ha hecho tambalear mi espíritu con su empuje: reconozco las huellas de la vieja llama.*²²

Una vez superadas estas dudas, vuelve a su habitual resolución, incluso en sus horas finales, al planificar su propia muerte y entregarse a ella sin dudar.

Gestión personal. Se han descrito en fragmentos anteriores algunas pruebas de la capacidad de Dido para gestionar su propio trabajo. La laboriosidad de su pueblo y la rapidez con la que ha construido una ciudad demuestran su excelente gestión del tiempo. La capacidad de atención para identificar y neutralizar amenazas la demuestra con las medidas que toma para vigilar sus costas, mientras ella misma supervisa la construcción de su ciudad, no deja lugar a

imprevistos que puedan terminar su trabajo de fundación. Ya vimos anteriormente, al valorar su conocimiento del negocio, su respuesta a las quejas de los náufragos troyanos. Se disculpa por el trato hostil recibido por su ejército y recuerda la necesidad de mantenerse vigilante.

Esta misma atención, especialmente cuando todo parece seguro, la lleva a descubrir el cambio de planes de Eneas y su intención de abandonarla (IV 296-298).

*Mas la reina el ardid (¿quién podría engañar a quien ama?) presintió y fue la primera en percibir los cambios futuros, todo a resguardo temiendo.*²³

Desarrollo Personal. No podemos recoger muchas evidencias de estas competencias en los versos que le dedica Virgilio, pero podemos suponerle esta capacidad por sus resultados. Solo alguien con esta capacidad es capaz de pasar de ser la hermana del rey que ha asesinado a su marido, a la reina de una nueva ciudad, en un periodo de tiempo tan corto. Debió de aprender ella misma el oficio de reina gracias a sus habilidades personales de liderazgo. Dido reconoce ante los troyanos una habilidad intelectual en ella y su pueblo (I 567-568).

*No tan embotados pechos tenemos los punos (púnicos) ni tan apartado de la ciudad tiria unce Sol sus caballos.*²⁴

Gracias a esta cualidad, aprende Dido de cada uno de sus errores y sufrimientos y es capaz de empatizar con los que han padecido las mismas miserias que ella. Así lo afirma la reina ante los compañeros de Eneas (I 628-630).

*Similar fortuna quiso también que yo, zarandeada por muchas fatigas, por fin me asentara en esta tierra: no desconocedora de la desventura, aprendo a socorrer a los desdichados.*²⁵

Integridad. Finalizamos la evaluación de las competencias directivas de Dido con la integridad. Virgilio utiliza palabras diferentes para referirse a esta misma virtud según sea un hombre o una mujer quien la demuestre. Mientras que para describir la de Eneas se refiere a su *decus* (decoro) y *virtus*, en el caso de Dido nos muestra su *pudor*. En el mundo clásico, la integridad que describen las primeras palabras se refiere a la grandeza, gloria o reputación entendida como una virtud masculina, mientras que en el caso de Dido la palabra *pudor* destaca virtudes consideradas especialmente femeninas como la moralidad, la discreción o la modestia (Agris, 2014: 746-747).

Aunque esta integridad es una de sus preocupaciones principales antes de llegar Eneas, también es lo primero que olvida al enamorarse de él. Con notable énfasis describe la reina a su hermana su preocupación por mantenerlo (IV 24-27).

*Pero mejor querría que o bien la tierra se me abra desde lo hondo o bien el padre todopoderoso me lance con su rayo a las sombras, a las sombras en el Érebo palidecientes y a la noche profunda, antes que violarte a ti, Pudor, o dejar sin efecto tus leyes.*²⁶

20 *Quinquaginta intus famulae, quibus ordine longam / cura penum struere, et flammis adolere Penates.*

21 *Non coepit adsurgunt turres, non arma iuventus / exercet portusve aut propugnacula bello / tuta parant: pendent opera interrupta minaeque / murorum ingentes aequataque machina caelo.*

22 *Anna, fatebor enim, miseri post fata Sychaei / coniugis et sparsos fraterna caede Penates / solus hic inflexit sensus animumque labantem / impulit: adgnosco veteris vestigia flammae.*

23 *At regina dolos (quis fallere possit amantem?) / praesensit, motusque exceptit prima futuros / omnia tuta timens.*

24 *Non obtusa adeo gestamus pectora Poeni / nec tam aversus equos Tyria Sol iungit ab urbe.*

25 *Me quoque per multos similis fortuna labores / iactatam hac demum voluit consistere terra: / non ignara mali miseris succurrere disco.*

26 *Sed mihi vel tellus optem prius ima dehiscat / vel pater omnipotens adigat me fulmine ad umbras, / pallentis umbras Erebo noctemque profundam, /*

Este pudor incluye también la preocupación por su fama pública. Como hemos podido comprobar, su influencia se apoya, en gran medida, en el ejemplo y sabe bien que sin este ejemplo constante y modélico su pueblo no podrá progresar. Perdida esta virtud, Dido abandona sus responsabilidades de reina y deja de edificarse la ciudad que la hará famosa. Esta pérdida del pudor preocupa entonces a la diosa Juno y propone a Venus un acuerdo que haga gobernar a la reina con Eneas de forma que vuelva a ponerse en marcha el proyecto de fundación de Cartago (IV 90-92).

*Tan pronto como la querida esposa de Júpiter se percató de que peste tal embargaba a Dido y de que su buen nombre no era freno para su desvarío, la Saturnia aborda a Venus con tales palabras.*²⁷

En sus momentos finales, descubierto el plan de Eneas, la propia Dido muestra el valor que ella misma daba a su integridad y su fama. Dido no asume la responsabilidad de sus actos, sino que considera a Eneas el causante de su comportamiento (Casali, 1999: 204). Así lo vemos en palabras de Dido en uno de los más duros reproches (IV 321-323).

*También por ti se ha consumido mi pudor y, aquella que me bastaba para alcanzar los astros, mi anterior reputación.*²⁸

Como prueba definitiva de la importancia que Dido concede a su reputación tenemos su decisión de suicidarse. Al desengaño amoroso causado por el abandono de Eneas se une la vergüenza de haber perdido ante su pueblo su pudor y fama. De acuerdo con la moral romana, la *puđicitia* es más valiosa para una mujer que la propia vida (Casamayor, 2020: 277).

Estilo de liderazgo: Trascendente

Después de analizar el desempeño de las funciones directivas por parte de Dido, así como sus principales competencias, podemos concluir que su estilo de liderazgo es el conocido como trascendente.

El líder trascendente no tiene una visión a corto plazo centrada en su propio éxito o beneficio, sino que desea que sean otros quienes disfruten de sus logros. Por eso, no le importa esperar a su muerte para que le sean reconocidos. Tampoco ejerce una autoridad distante y arrogante que refuerce su superioridad sobre los demás, sino que comparte los esfuerzos con su gente y se pone a su servicio siempre que es necesario.

Hemos presentado ya varios ejemplos que nos muestran a una reina Dido concentrada en el cumplimiento de una misión que se prolongará en el tiempo gracias a la dirección y el ejemplo que da ahora a su pueblo. Vimos cómo su consuelo en la muerte es saber que ha dejado una fama duradera y una ciudad preclara. En cuanto al modo de ejercer el poder de una manera próxima pero directiva, la vimos al comentar el uso del verbo *insto* para describir el ejercicio de su autoridad. Podemos reconocer de nuevo esta cualidad en la descripción que ofrece Virgilio de su presencia, de nuevo

ante, Pudor, quam te violo aut tua iura resolvo.

²⁷ *Quam simul ac tali persensit peste teneri / cara lovis coniunx nec famam ob stare furori, / talibus adgreditur Venerem Saturnia dictis.*

²⁸ *Te propter eundem / extinctus pudor et, qua sola sidera adibam, / fama prior.*

en medio, en las obras de construcción del templo a Juno (I 505-508).

*Entonces a las puertas de la diosa, en medio del caparazón del templo, cercada de armas y apoyada en la elevación del trono, tomó asiento. Disposiciones daba y leyes a los hombres, y el esfuerzo en los trabajos igualaba en justas partes o del lote inicial los detraía.*²⁹

Interesa resaltar el modo en el que reparte las tareas, unas de un modo justo a partes iguales y otras al azar. El líder trascendente combina efectivamente ambos modos de delegar, asigna las funciones en el equipo según las cualidades de cada uno, pero deja un margen a la iniciativa personal.

CONCLUSIONES. VIGENCIA DEL MODELO DE LIDERAZGO FEMENINO

Es difícil generalizar una descripción de modelos de liderazgo que podamos calificar como exclusivamente femeninos o masculino y que no caiga en estereotipos o generalizaciones (Goffe y Jones, 2011: 91). Para disponer de un modelo fiable que permita la valoración comparativa de las acciones de Dido, hemos recurrido a aquellos que se basan en investigaciones en las que se ha considerado una muestra suficiente de mujeres. Destaca entre ellos el de Hofstede (1997: 90-96), experto holandés en gestión multicultural. Su estudio, además de considerar las diferencias en el estilo directivo según la nacionalidad, también valora las que provienen del género. Presentamos en la siguiente tabla una síntesis de sus conclusiones. Estas se basan en encuestas realizadas anualmente a hombres y mujeres directivas de todo el mundo.

Liderazgo masculino	Liderazgo femenino
Asertivo	Persuasivo
Agresivo	Discreto
Deductivo	Intuitivo
Prefiere tomar las decisiones solo	Busca el consenso
Competitivo	Cooperativo
Busca el éxito personal	Busca el éxito del equipo
Apoya a los fuertes	Apoya a los débiles
Necesita retos constantes	Necesita estabilidad

Tabla 1. Resumen de las cualidades más destacadas y diferenciales de los liderazgos masculino y femenino según los estudios de Hofstede.

El estudio llevado a cabo por los expertos en liderazgo Anderson y Adams (2016: 104-106) destaca además dos competencias en las que las mujeres directivas superan a los hombres. Se trata de la capacidad relacional y la creatividad. Para los investigadores la importancia de estas competencias para la eficacia directiva lleva a muchas compañías a evolucionar su cultura de modelos masculinos basados en el "patriarcado" a modelos femeninos basados en la "colaboración". El primero se basa en el control y la supervisión excesiva mientras que el segundo busca la

²⁹ *Tum foribus divae, media testudine templi, / saepta armis solioque alte subnixa resedit. / Iura dabat legesque viris, operumque laborem / partibus aequabat iustis, aut sorte trahebat.*

cooperación, el respeto a las responsabilidades de los demás y la creatividad.

Por último, destacamos una interesante consideración de Kets de Vries (2010: 230-231), psiquiatra experto en liderazgo. Por su experiencia en la atención a directivos de ambos sexos ha podido constatar que las mujeres suelen sobrellevar mejor las crisis personales asociadas al estrés laboral. Según Kets de Vries, esto lo logran gracias a su mayor capacidad para mantener sus compromisos y su habilidad para combinar múltiples ocupaciones.

Con las conclusiones de estos estudios comparativos podemos analizar ahora las acciones de Dido que han sido descritas anteriormente. Destacamos en ella su influencia basada en la empatía y la persuasión, su preocupación por ayudar a los débiles y el sentido de equipo y colaboración que muestra ante sus ciudadanos al participar de todas las actividades. Su fortaleza está en las emociones humanas (Putman, 1985: 15-16). Hemos comprobado también cómo su bajo afán de competitividad y la orientación a resultados sostenibles hace que las relaciones se planteen en un plano cooperativo. En este aspecto del liderazgo femenino es relevante destacar de nuevo la diferencia entre Dido y Amata. Las dos defienden las alianzas cooperativas, pero la segunda antepone la estabilidad de los pactos ya firmados con socios conocidos antes que la inseguridad de un socio desconocido. Da prioridad a la necesidad de estabilidad aunque tenga que recurrir a una competencia agresiva por medio de la guerra.

Aunque no es el objeto principal de este artículo, no podemos dejar de mencionar el perfil mixto de Eneas. Su tendencia natural parece el estilo femenino, pero la importancia de la misión recibida como fundador de Roma y las dificultades para llevarla a cabo le hacen seguir un modelo de liderazgo masculino más acorde con el ideal romano.

Además de esta similitud del estilo de Dido con el modelo actual de liderazgo femenino, también encontramos coincidencias entre los problemas o limitaciones que encuentra en su reinado con los que pueden encontrar hoy en día muchas profesionales.

- Dificil equilibrio entre la vida personal o familiar y la profesional. Dido debe elegir entre su relación amorosa con Eneas y la plena dedicación al gobierno de los cartagineses. Desde la muerte de su marido, su entrega a la construcción y gobierno de la ciudad le ha hecho olvidar las “viejas llamas” de sus emociones amorosas. Esta determinación hacia sus responsabilidades como líder se ven neutralizadas, contra su voluntad, por la poderosa influencia de Venus. La diosa provoca una suerte de hechizo en la reina que limita su voluntad y la hace olvidar el gobierno de su pueblo.

Como ya hemos visto, desde que acepta el amor de Eneas, en vano trata de hacer compatibles ambas opciones, personal y profesional. Al querer convertir a Eneas en su amante y su aliado “profesional”, descuida sus antiguas tareas de gobernadora y deja el destino de su vida y de su reino en manos del troyano (Williams, 2006: 43).

Tanto Eneas como Dido se enfrentan a la decisión de elegir entre su vida personal o privada y un proyecto “profesional” (Estefanía, 1995: p. 94). Dido, que ya ha cumplido su misión, prefiere dedicarse a su relación amorosa con Eneas dejando a un lado sus obligaciones de gobierno. Ni siquiera es capaz de regresar a su carrera profesional, una vez que ha optado por su “historia de mujer” (Segal, 1990:

11). Eneas, por el contrario, renuncia definitivamente a dicha relación para entregarse a una misión que aún no ha logrado realizar. Para él lo primero es el éxito profesional. Algo similar nos encontramos hoy en las empresas, cuando son muchas las mujeres que, alcanzado un puesto relevante, deben renunciar al ascenso o realización profesional en nuevas responsabilidades por atender a sus “obligaciones” familiares.

- Modestia femenina frente a la competitividad masculina. Dido, a pesar de ser reina gracias a su esfuerzo, no adopta una posición de superioridad frente a sus ciudadanos. Tampoco desconfía de los troyanos ni compite con ellos, sino que, desde el inicio, se muestra dispuesta a aliarse con una relación de igualdad. Combina la reina esta disposición al acuerdo pacífico con la prudencia y la precaución necesarias para rechazar ataques. Como hemos visto anteriormente, rodea su ciudad de murallas y mantiene, hasta conocer sus intenciones, una actitud defensiva ante la llegada de los hombres de Eneas. Esta actitud de prudente pacifismo, que le ha permitido ser respetada por sus ciudadanos y vecinos, sin embargo, no es suficiente ante la traición de su nuevo aliado, Eneas, que, finalmente, da más importancia a su proyecto personal.

Para muchos directores de empresa los empleados eficaces pero discretos pasan desapercibidos y no reciben el justo reconocimiento. En su lugar destacan los profesionales menos eficaces en su trabajo cuya principal competencia está en saber “venderse” ante la Dirección. La discreción en el trabajo y la disposición a compartir los éxitos con los propios equipos o con otros departamentos, hace que los mejores, muchas veces mujeres, no alcancen el reconocimiento. Como vimos al hablar de la diferencia entre el *decus* y el *pudor*, todavía en nuestros días se asume que los hombres deben perseguir la gloria o el reconocimiento con sus acciones públicas, mientras que las mujeres deben preocuparse por cuidar, desde la discreción de un segundo plano, su buena imagen y reputación (Agris, 2014: 746-747).

- Liderazgo de servicio frente a liderazgo autoritario. Aunque esta diferencia es también una de las principales excelencias del liderazgo femenino, lo incluimos también en la sección de limitaciones. Desgraciadamente, supone también un problema en el caso de que la empresa confunda servicio con “blandura”, falta de exigencia o despreocupación por los resultados.

Ya hemos puesto de relevancia las diferencias entre el modo de gobernar de Dido, basado en la compasión (Mc Manus, 1997: 102), la cercanía y los acuerdos, y el que se espera de Eneas, basado en la autoridad y el enfrentamiento. Dido apoya su influencia en la relación emocional. Como comentamos al valorar su capacidad de comunicación, primero procura entender al otro y calmar sus temores, y después ofrece alternativas sin imponer. Este el tipo de liderazgo más frecuente en las mujeres, prefieren persuadir, negociar y convencer antes que imponer. Además, como en el caso de Dido, están más orientadas a los resultados duraderos que aportan estabilidad, frente a los que prefieren el éxito inmediato, aunque sea poco sostenible.

Como hemos visto, las acciones de Dido descritas en la obra y los resultados que obtiene en su pueblo la convierten en un modelo útil para la enseñanza de capacidades de liderazgo no solo para las mujeres, sino también para

los hombres. Comparte con los mejores dirigentes de la actualidad el foco en los resultados del negocio sin descuidar el equipo y a los hoy llamados “stakeholders” (clientes, proveedores, aliados, comunidad, etc.).

Como mujer comparte también las principales fortalezas y limitaciones con las que se encuentran muchas directivas de nuestro tiempo. El difícil balance entre el éxito personal a corto plazo y la atención cercana al desarrollo y el bienestar de todos termina por apartar a muchas de una carrera profesional, que no contempla como fortalezas valores como el servicio, el trabajo en equipo y la generación de bien común.

REFERENCIAS

- Agri, Dalida. 2014. Marching towards Masculinity: Female Pudor in Statius' *Thebaid* and Valerius Flaccus' *Argonautica*. *Latomus* 73 (3): 721–747.
- Anderson, Robert, and Adams, Williams. 2016. *Mastering Leadership*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Cardona, Pablo et al. 2001. *Paradigmas de liderazgo. Claves de la dirección de personas*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Casali, Sergio. 1999. Facta Impia (Virgil, Aeneid 4.596-9). *The Classical Quarterly* 49 (1): 203–211.
- Casamayor, Sara. 2020. Impudicitia. La transgresión de la virtud sexual femenina en la Roma antigua. En *Estudios de Arqueología e Historia Antiga. Achega dos novos investigadores*, Rebeca Cordeiro Mancalle y Alia Vázquez Martínez (Eds.), 273-287. Santiago de Compostela: Andaviro Editores.
- Cortés Tovar, Rosario. 2019. Dido, la reina de Cartago, no se olvida por completo de su fama. *Liburna* 14: 29-47.
- Cortés Tovar, Rosario. 2020. *Infelix Dido*, reina de Cartago: Víctima trágica del sistema patriarcal, en prensa.
- Estefanía, Dulce. 1995. Dido: historia de un abandono. *Cuadernos de Filología Clásica* (EL) 8: 89-110.
- Gibson, Roy. 1999. Aeneas as Hospes in Vergil, *Aeneid* 1 and 4. *The Classical Quarterly* 49: 184-202.
- Goffe, Robert y Jones, Gareth. 2011. Why should anyone be led by you. En *HBR'S must reads on leadership*, 79-95. Boston: HBS Publishing Corporation.
- Hofstede, Geert. 1997. *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. New York: Mc Graw Hill.
- Kets de Vries, Manfred. 2010. *Reflections on Leadership and Career Development*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- McManus, Barbara. 1997. *Classics and Feminism. Gendering the Classics*. New York: Twayne.
- McLeish, Kenneth. 1972. Dido, Aeneas, and the Concept of 'Pietas'. *Greece & Rome* 19 (2): 127–135.
- Northhouse, Peter Guy. 2013. *Leadership Theory and Practice*. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Putnam, Michael. 1985. Possessiveness, sexuality and heroism in the 'Aeneid'. *Vergilius* 1959 (31): 1–21.
- Puyadas Rupérez, Vanessa. 2016. *Cleopatra VII: la creación de una imagen. Representación pública y legitimación política en la Antigüedad*. Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza.
- Segal, Charles. 1990. Dido's Hesitation in *Aeneid* 4. *The Classical World* 84: 1-12.
- Virgilio. 2011. *Eneida* (L. Rivero García et al., trad.). Madrid: CSIC, Colección Alma Mater.
- Williams, Deanne. 2006. Dido, Queen of England. *ELH English Literary History* LH 73 (1): 31–59.