Liderazgo como Servicio
Programa de desarrollo del carácter y el sentido de propósito
Curso 2026-2027
[aún pueden introducirse pequeños cambios]

Introducción

Durante muchos siglos, las universidades han desempeñado un papel importante en la formación de líderes y pensadores que han configurado la sociedad. Es previsible que muchos alumnos de la Universidad de Navarra desarrollen carreras profesionales en las que ejercerán una importante influencia en distintos ámbitos de la sociedad, tanto en sus propios países como en el resto del mundo. Sin embargo, también es cierto que los alumnos ocupan puestos de responsabilidad en un momento de gran incertidumbre global, en el que existe una marcada falta de confianza en el liderazgo a nivel mundial. ¿Cómo puede prepararse una nueva generación de líderes para contribuir positivamente en este contexto de rápidos cambios, aprendiendo a pensar de un modo no sólo inteligente sino también sabio, aprendiendo a liderar de un modo que no se reduzca a fomentar la ambición personal sino que busque activamente el bien de los demás en la sociedad?

El Programa de "Liderazgo como Servicio" sigue el reciente énfasis de los estudios sobre liderazgo en los aspectos personales y relacionales del liderazgo y difiere de la mayoría de los programas de liderazgo, que se centran principalmente en estrategias de gestión o en habilidades prácticas. No cabe duda de que las estrategias y las habilidades son importantes, pero cada vez resulta más evidente que éstas no pueden garantizar un buen liderazgo. Nuestro enfoque trata de entender el liderazgo como una categoría personal antes que profesional, situando las virtudes en el centro del buen líder. El Programa de "Liderazgo como Servicio" se basa en el trabajo sobre la formación del carácter y el liderazgo realizado por The Oxford Character Project en los últimos ocho años.

El objetivo de "Liderazgo como Servicio" no es transmitir un conjunto concreto de habilidades o imponer una perspectiva única, sino crear un espacio para la formación continua, ayudando a los estudiantes a desarrollar un enfoque de la vida y el liderazgo que les permita crecer como buenos líderes tanto en sus funciones actuales como futuras.

Nº	Fecha	Horario	Aula	Tema	Líder de discusión
1.	Lunes 18 enero	14.15-15.15h.	Aula 101 Amigos (M01)	Sesión de apertura	Mónica Herrero

2.	Lunes 25 enero	14.15-15.15h.	Aula ICS	Propósito personal	Álvaro Lleó
3.	Lunes 1 febrero	14.15-15.15h.	Aula ICS	Humildad	Emma Cohen de Lara
4.	Lunes 8 febrero	14.15-15.15h.	Aula ICS	Propósito personal	Rodrigo Banda
5.	Lunes 15 febrero	14.15-15.15h.	Aula ICS	Propósito personal	Rodrigo Banda
6.	Lunes 22 febrero	14.15-15.15h.	Aula ICS	Gratitud	José María Torralba
7.	Lunes 1 marzo	14.15-15.15h.	Aula ICS	Gratitud	José María Torralba
8.	Lunes 8 marzo	14:15-15:15h	Aula ICS	Integridad	Jorge Luis Villacís
9. & 10.	Sabado 13 marzo	11:30-12:30 & 13:00-14:00	San Sebastián	Sesión sobre “Liderar un hospital con 5.000 empleados” y sesión “Claves intelectuales y éticas de la Generación Z	Joseba Campos [pendiente de confirmación] y José María Torralba
11.	Lunes 15 marzo	14.15-15.15h.	Aula ICS	Prudencia	Javier Gómez
12.	Lunes 5 abril	14.15-15.15h.	Aula ICS	Resiliencia	Javier Gómez
13.	Lunes 12 abril	14.15-15.15h.	Aula ICS	Servicio	Ignacio Ferrero
14.	Lunes 19 abril	14.15-15.15h.	Aula ICS	Sesión de recapitulación y conclusiones	Javier Gómez

Sesión 1: Apertura - Mónica Herrero, Vicerrectora de Comunicación

Sesiones 2, 4 y 5: Propósito Personal - Álvaro Lleó / Rodrigo Banda

Introducción: En la actualidad, los estudiantes universitarios están sometidos a una excesiva presión social sobre la empleabilidad de sus estudios y su futura inserción en el mercado laboral. Desde los primeros años de universidad se les habla de la importancia de construir un currículum atractivo en el que puedan mostrar su expediente académico, diplomas que acrediten el dominio de lenguas

extranjeras, prácticas durante el verano, programas complementarios a sus estudios universitarios, actividades que demuestran altos niveles de competencias....
A menudo, esta obsesión por alcanzar altos niveles de excelencia desencadena preguntas que no son fáciles de responder: ¿Merece la pena tanto esfuerzo? ¿Estoy invirtiendo mi tiempo y mis mejores esfuerzos en algo que realmente quiero? ¿Soy realmente yo quien elige o es el mundo el que elige por mí? ¿Estoy mejorando como persona?...Estas preguntas ponen de manifiesto la importancia de tener un propósito que nos ayude a ser más conscientes de nuestra identidad y de nuestra biografía personal, a descubrir los valores sobre los que queremos construir nuestro proyecto de vida y a definir la aportación que podemos hacer al mundo
Durante dos sesiones reflexionaremos activamente sobre el propósito personal a partir del triángulo: identidad, valores y misión.

Actividad:

- En un papel en blanco, traza una línea con el año en que naciste en un extremo y el año actual en el otro. Piensa y concreta momentos significativos de tu vida que hayan contribuido a construir tu identidad.
- De la lista de 32 valores propuesta por Malbasic et al. (2015) , haz un primer filtro seleccionando los 15 valores más importantes para ti. Luego, sobre esos 15 seleccionados prioriza los 5 más importantes para ti. Reflexiona en qué medida los momentos que has seleccionado en la actividad anterior están relacionados con los 5 valores seleccionados.
- Teniendo en cuenta las dos actividades anteriores, piensa cómo puedes contribuir a tu familia, compañeros y amigos.
- Reflexiona y resume en una frase tu propósito personal.

Lecturas:

Rey, C., Almandoz, J., & Montaner, A. (2019). Nurturing Personal Purpose at Work. In *Purpose-driven Organizations*(pp. 97-106). Palgrave Macmillan, Cham.

Sesión 3: Humility

[Note that the workshop will be conducted in English but students may respond in Spanish. Only passive knowledge of English is required]

Introduction: In recent years, a growing number of leadership articles and books have focused on the virtue of humility as particularly important for good leadership in our technologically advanced, but often relationally impoverished, modern world. Humility implies self-knowledge, and indicates that a leader understands herself in relation to other people who are part of the same organization. In this way, humility is an important foundation for leadership as service. It allows leaders to use their talents and abilities for the benefit of the greater good. This week, we will explore what humility is and what it isn't, and why it could be an important virtue for leaders. We will read a short story by Tolstoy for the benefit of this exploration.

Reflection: "What we need in leaders is not confidence, but confident humility. It's being secure enough in your knowledge to recognize your ignorance—and secure enough in your strengths to acknowledge your weaknesses." - Adam Grant. Reflect on your own understanding of humility: Should leaders be more humble? How, why, or why not?

Readings:
"Tolstoy, Alyosha the Pot"

Sesiones 6 y 7: Gratitud - José María Torralba

Introducción: La gratitud es una virtud que contribuye significativamente a la felicidad y, desde este punto de vista, nos convierte en mejores líderes. La gratitud significa poseer un auténtico sentido de reconocimiento y aprecio por las realidades positivas de la propia vida. La persona agradecida es capaz de ver que otras personas han hecho posibles esas realidades positivas de su vida y que, además, le acompañan en su trayectoria personal. La gratitud también implica la expresión de reconocimiento y aprecio sin esperar nada a cambio. Como todas las virtudes, la gratitud se adquiere por medio de la práctica y el ejercicio. Aprender a dar las gracias a los demás con regularidad y a quienes son amables con cada uno de nosotros nos permite ser cada vez más agradecidos. La gratitud es una virtud necesaria para un buen liderazgo. En la medida en que poseamos este auténtico sentido de reconocimiento y aprecio por las realidades positivas de nuestra propia vida y por quienes nos acompañan en nuestro camino vital, sabremos agradecer y valorar las acciones de los demás en todas nuestras relaciones. Así estaremos en condiciones de ejercer un "liderazgo agradecido", es decir, que reconoce y aprecia a quienes dirige. Lo cual es un factor decisivo para el crecimiento y bienestar de quienes dirigimos.

Reflexión: Para esta reflexión, le animamos a que se tome un momento y reflexione sobre las pequeñas cosas de la vida, a menudo desapercibidas o infravaloradas, por las que se siente agradecido. Dedica diez minutos a escribir una lista para ti mismo: ¿De qué estás agradecido ahora mismo? ¿Por qué?

Actividad: Escribe un diario de gratitud. Desarrollar el carácter es posible, pero no fácil. Requiere de la práctica intencional y la reflexión habitual. Una forma de apoyar y organizarla reflexión necesaria para cultivar las fortalezas del carácter es escribir un diario. La siguiente práctica está tomada del psicólogo Robert Emmons (*Gratitude Works*, pp. 47-48), especialista en estudios sobre la gratitud. Cada día de la próxima semana:

Dedica de cinco a diez minutos a anotar en un diario las cosas por las que te sientes agradecido. Comprométete a hacerlo y cúmplelo.

- Elige mañana o tarde. Ceñirse a una hora fija cada día puede ayudarte a seguir adelante.
- Sé concreto. Prefiere la profundidad a la amplitud. Da detalles de cada entrada en el diario para que sea más que una simple lista de cosas.
- Intenta incluir algunas sorpresas. ¿Qué bendiciones inesperadas has recibido hoy? Utiliza el lenguaje de los regalos.
- Piensa en las personas a las que estás agradecido y por qué. ¿Quién merece tu agradecimiento?
- Escribe los aspectos de tu vida que tienes a dar por supuestos.
- Deja que tu gratitud dure mucho tiempo. Es bueno repetir un agradecimiento, una situación positiva de la vida, día tras día.

- Agradece los resultados negativos que has evitado y prevenido o que has convertido en algo positivo.

Lecturas: *The structure of gratitude* by David Brooks, *When giving is all we have* by Alberto Rios.

Sesión 8: Liderazgo con honestidad e integridad - Jorge Luis Villacís
Introducción: La honestidad es una virtud que nos importa. Nuestros padres nos han dicho que seamos honestos, esperamos que los personajes públicos sean honestos, sabemos que es importante decir la verdad. Pero, ¿por qué es importante para nosotros? ¿Y por qué parece escasear? Para preparar nuestro debate, reflexiona sobre tu propia experiencia. ¿Qué importancia tiene para ti ser sincero? ¿Por qué? ¿Hasta qué punto eres honesto? ¿Cuándo has sido deshonesto y por qué?
Reflexión: Coge un diario y dedica 5 minutos a escribir lo que piensas sobre la honestidad y su importancia para ti. Céntrate en diferentes esferas de la vida (por ejemplo, amistades, trabajo académico, puestos de liderazgo) y considera la importancia de la honestidad en cada una de ellas. Pregúntate: ¿qué importancia tiene la honestidad en tus interacciones personales, en tu trabajo o en tu liderazgo?
Lecturas:
Bhide, A. & H. H. Stevenson, Why be honest if it doesn't pay? *Harvard Business Review* (Sept/Oct 1990)
Kraemer, H. M. 'Keeping your integrity', in *From Values to Action* (Wiley & Sons, 2011).

Sesiones 9, 10:
Jornada en San Sebastián
- Sesión sobre "Liderar un hospital con 5.000 empleados" con Joseba Campos, director general de la Clínica Universidad de Navarra [pendiente de confirmación]
- Sesión con José María Torralba, "Claves intelectuales y éticas de la Generación Z"
- Comida y coloquio con Joseba Campos.

Sesión 11: Prudencia - Javier Gomez
Introducción: La prudencia es la virtud mediante la cual aprendemos a actuar virtuosamente en cada situación determinada y de la manera que cada virtud lo requiere. Es el rasgo de carácter que nos permite hacer lo correcto, en el momento adecuado y por las razones correctas. Esta capacidad de actuar bien –virtuosamente–en las diferentes circunstancias que es la prudencia se manifiesta en todo el proceso de nuestras acciones: ser prudente es saber analizar y juzgar bien sobre los rasgos destacados de cada situación particular; es saber deliberar y reflexionar bien sobre cada situación; es llevar a cabo una toma de decisiones acertada respecto a esa acción en concreto. De este modo es prudente quien enjuicia y analiza bien una determinada situación, reflexiona convenientemente sobre ella, y acierta en la toma de decisión, posibilitando que la acción sea correcta. El desarrollo de la prudencia, que es aprender a mirar las situaciones con toda su complejidad, es una virtud esencial para saber liderar en diferentes contextos y sin la cual difícilmente se puede aprender a liderar. La prudencia implica desarrollar el buen juicio, la práctica reflexiva, y la toma de decisiones que son

componentes esenciales del desarrollo personal y profesional, para liderarse y liderar. **Reflexión:** Reflexione y discuta en la siguiente sesión esta afirmación: “Excellence is never an accident. It is always the result of high intention, sincere effort, and intelligent execution; it represents the wise choice of many alternatives – choice, not chance, determines your destiny.” (Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, libro VI) **Actividad**:

- Tómese un momento para reflexionar sobre algunas decisiones difíciles que haya tenido que tomar, así como respecto a algunas decisiones complejas que tendrá que tomar en los próximos meses o años. Anote sus pensamientos en su diario y prepárese para compartirlos con sus colegas durante el debate de la sesión.
- Estudio de un caso. “Eurofirms: Difficult Decisions”.

Lecturas:

Schwartz, B. and Sharpe, K., *Practical Wisdom: The Right Way to Do the Right Thing*. Chapter 1

Nye, N. S. (1994). *The Art of Disappearing.* In: *Words Under the Words: Selected Poems.* Portland

Sesiones 12: Resiliencia - Javier Gómez

Introducción: La resiliencia hace referencia a la capacidad de "rebotar" o recuperarse del estrés. A veces, la gente ataca la noción de resiliencia, porque considera que la vulnerabilidad y la capacidad de comunicar las propias necesidades y preocupaciones por la salud mental son, de hecho, esenciales. En cualquier caso, está claro que el fracaso puede ser profundamente duro y traumático para los líderes (y sus seguidores). Al mismo tiempo, el fracaso y la experiencia de la vulnerabilidad son indispensables para el crecimiento, para aprender lecciones y desarrollar perspectivas que permitan tener más éxito y liderar mejor en intentos posteriores. De este modo, la resiliencia está muy relacionada con otras virtudes como la esperanza, el valor y la sabiduría.

Actividad: Invita a los alumnos a buscar un líder resiliente mediante una búsqueda en Internet. Esta persona puede ser un líder organizativo, un entrenador, un director espiritual, un líder gubernamental/cívico y/o médico. Los alumnos deben elaborar preguntas que podrían formular al líder resiliente, ya sea hipotéticamente o en una entrevista programada.

Lectura:

David Brooks, *The Road to Character*, ch. 4

Sesión 13: Liderazgo como servicio - Ignacio Ferrero

Introducción: Hay un enorme debate acerca de la cuestión de si el líder nace o se hace. Parece indudable que hay gente que nace con unas condiciones naturales para arrastrar a los demás, y ejercer un influjo sobre ellos. Estas condiciones pueden ser reforzadas y potenciadas a lo largo de la vida. Son los líderes carismáticos. Pero estas personas son pocas en proporción al resto de la sociedad. Sin embargo, hay otro tipo de liderazgo que se gesta en el día a día, cuando cada uno de nosotros procuramos desarrollar nuestras capacidades, habilidades y virtudes y las ponemos al servicio de nuestro particular propósito en la vida. Este liderazgo es más accesible a la gente ordinaria, que sin contar con cualidades excepcionales o un carisma arrebatador, son, sin embargo, capaces de ejercer un influjo positivo en los demás, ayudando a mejorar a todos aquellos que están a su alrededor, y

planteando su trabajo profesional y su vida en general como un servicio a los demás. Este liderazgo de servicio ayuda a cada persona a desarrollarse mejor y ser más feliz, en la medida en que se da a los demás.
Reflexión: El objetivo de esta sesión es ofrecer claves para reflexionar sobre la propia vida, el propósito personal, y descubrir modos de poner las capacidades personales al servicio tanto de ese propósito como de las personas que nos rodean, de un modo práctico y sencillo.
Actividad: Visionado con comentarios de un capítulo de la serie “Band of Brothers”.

Sesión 14: Sesión de recapitulación - Javier Gomez