


El Ethos, el Pathos y el Logos en la Administración Educativa: un sendero hacia el liderazgo transformacional

Alejandro Hernández Prada, Innova Schools Colombia (Colombia),

 <https://orcid.org/0009-0004-2126-8812>

Resumen:

Este artículo propone una reflexión profunda sobre la gestión educativa desde una perspectiva humanista. Inspirado en la triada aristotélica —ethos (ética), pathos (emoción) y logos (razón)—, plantea que la verdadera administración no consiste en dirigir estructuras, sino en humanizarlas, potenciando las capacidades del talento humano y acompañando los procesos formativos con sentido ético, racional y emocional. El liderazgo transformacional se presenta como una filosofía de acción que trasciende la visión gerencial tradicional. Este enfoque permite al líder inspirar, persuadir y guiar a su equipo mediante el ejemplo moral (ethos), la empatía y motivación (pathos), y la claridad argumentativa y estratégica (logos). Así, la gestión del talento humano se convierte en un proceso de formación integral donde cada decisión, palabra o gesto tiene un valor pedagógico.

El texto también propone estrategias concretas: actuar con coherencia y justicia, promover la comunicación empática, acompañar con sensibilidad

emocional y tomar decisiones fundamentadas en evidencia. Cuando estas tres dimensiones se integran, la administración educativa se transforma en un espacio ético y formativo, en el que se enseña a través del ejemplo y se lidera desde la autenticidad. En conclusión, liderar educativamente implica unir la razón, la emoción y la ética para formar comunidades humanas más conscientes, reflexivas y solidarias, donde la gestión institucional se convierte en un verdadero acto de transformación y humanización.

Introducción

Hace poco más de unos miles de años, el pensador Aristóteles, en su obra *Retórica*, mientras especulaba sobre el mundo y su forma, manifestaba cómo la realidad de una sociedad se veía intrínsecamente relacionada con la dialéctica y el discurso retórico empleado por las personas. Afirmaba que todos, en algún punto de su vida, “se esfuerzan en descubrir y sostener un argumento e, igualmente, en defenderse y acusar (...) los hombres hacen esto, sea al azar, sea por una costumbre nacida de su modo de ser” (1990: 162).

Esta observación, aunque antigua, conserva plena vigencia en la era posmoderna, donde los discursos —educativos, administrativos o políticos— siguen moldeando las formas de pensar, actuar y convivir. Aristóteles comprendió que la persuasión es una especie de demostración, un proceso racional, emocional y ético en el que el hablante busca generar confianza, credibilidad y conexión con su audiencia.

En el contexto actual de la Administración Educativa, esta reflexión adquiere una relevancia particular. Las instituciones educativas no son solo organizaciones que gestionan recursos o aplican normativas; son espacios discursivos y relacionales, donde las palabras, las decisiones y las acciones configuran culturas institucionales, liderazgos y horizontes de sentido. De ahí

que aprender el arte de la persuasión no implique manipular, sino comprender la naturaleza humana, reconocer los distintos modos de influencia y orientar la comunicación hacia el crecimiento y la transformación colectiva.

Desde esta perspectiva, la retórica aristotélica se convierte en una herramienta clave para el liderazgo educativo transformacional, ya que invita a dirigir desde la coherencia moral (ethos), la empatía y conexión emocional (pathos) y la razón argumentativa (logos). Estos tres conceptos, que en su momento sirvieron para explicar la persuasión y la acción moral del ser humano, hoy resuenan con fuerza en los escenarios educativos y administrativos, donde la gestión del talento humano ya no puede reducirse a un conjunto de procedimientos técnicos o decisiones burocráticas. Por el contrario, debe convertirse en un ejercicio profundamente humano, ético y reflexivo.

Para este ejercicio, en primer lugar, conocer la naturaleza del ser humano es indispensable para gestionar el talento desde una visión integral, entendiendo que las personas son más que funciones o cargos: son historias, emociones y potencialidades en desarrollo. En segundo lugar, es necesario articular ese conocimiento con un estilo de liderazgo que inspire, motive y potencie —como lo hace el liderazgo transformacional—, promoviendo la autonomía, la creatividad y el sentido de propósito. Finalmente, aplicar la retórica implica utilizar la palabra, el gesto y la acción como medios de persuasión genuina, orientados a influir positivamente en los colaboradores y a alcanzar resultados más allá de lo esperado, no desde la imposición, sino desde la inspiración.

En este sentido, la administración educativa debe concebirse como un acto comunicativo de alto nivel, donde la ética, la emoción y la razón se

conjugan para formar comunidades humanas más justas, reflexivas y comprometidas con la educación como proyecto de humanidad.

Resultados

Aristóteles es también quien perfila los conceptos de êthos, lógos y páthos, tres aspectos centrales en la producción discursiva que permiten persuadir y movilizar a los colaboradores de una organización. Estos elementos no solo estructuran el discurso, sino que configuran el modo en que un líder educativo se comunica, inspira y construye confianza en su equipo. En palabras de Sal, J. y Maldonado, S. (2023), “el êthos se corresponde con la reputación y el comportamiento del orador; el lógos, con la argumentación lógica que sustenta el discurso; y el páthos, con las emociones y el efecto que estas pueden causar en el auditorio” (p. 152). En otras palabras, persuadir no se limita a decir algo bien, sino a ser alguien creíble, decir algo verdadero y generar algo significativo en los demás.

Desde la gestión del talento humano, esta tríada retórica se convierte en una herramienta esencial para fortalecer la comunicación institucional y consolidar una cultura de liderazgo basada en la coherencia, la sensibilidad y la razón.

Como expresan Sal y Maldonado (2023), la fuerza persuasiva de un intercambio comunicativo radica en su estructura y en el uso adecuado del lenguaje: un discurso sólido y coherente puede impactar positivamente en los equipos de trabajo, mientras que una comunicación desarticulada o contradictoria puede derivar en una alocución “errática y vacilante” (p. 152). En este sentido, la retórica bien entendida no es manipulación, sino un acto ético y reflexivo de acompañamiento humano.

Así, en la administración educativa contemporánea, el ethos, el pathos y el logos no son solo categorías retóricas antiguas, sino principios vivos de liderazgo. Constituyen la base de una comunicación transformadora que orienta, inspira y moviliza, dando paso a una gestión centrada en las personas, en su potencial y en su desarrollo integral.

La importancia de un liderazgo con sentido humano, capaz de dejar huella en las trayectorias de quienes hacen parte de una organización, es hoy una verdad ampliamente reconocida. Cada vez resulta más evidente que administrar no es solo coordinar recursos o dirigir tareas; es una labor compleja que exige adaptarse, reinventarse y asumir nuevos retos de manera constante. En el ámbito educativo, donde el talento humano constituye el corazón de toda institución, este desafío se vuelve aún más profundo: el líder debe ser una persona con visión, resiliencia y una capacidad especial para comprender a los demás. No basta con alcanzar los objetivos trazados; se trata de inspirar a los colaboradores para que vayan más allá de lo esperado, desarrollen todo su potencial y encuentren sentido en lo que hacen.

En este punto, surge la necesidad de analizar tanto el tipo de líder como el estilo de liderazgo presente en una organización. El primero está ligado a la persona: su carácter, sus habilidades y sus formas de relacionarse. No se puede reducir el liderazgo a quien ocupa un cargo jerárquico, pues a menudo los verdaderos líderes emergen entre los compañeros, o incluso desde posiciones que no implican autoridad formal. El liderazgo, por tanto, es una cualidad dinámica, no una posición fija; su fuerza reside en la capacidad de adaptarse, conectar y generar confianza.

Daniel Goleman (2008), en *El líder resonante*, recuerda que no existe un solo tipo de liderazgo adecuado para todas las circunstancias. Cada contexto demanda una forma distinta de guiar: el liderazgo coercitivo, centrado

en el control y la dirección; el afiliativo, que fortalece los lazos emocionales; el ejemplar, que impulsa el desempeño autónomo; y el democrático, que promueve la participación y el consenso. Más que elegir uno, lo ideal es combinarlos de acuerdo con las necesidades del entorno y las metas que se busquen alcanzar. Sin embargo, esta es solo una dimensión del liderazgo — la individual—, pues también existe una vertiente colectiva: el estilo de liderazgo que define la cultura y la manera de convivir dentro de una organización.

Alcázar (2020) señala que el estilo de liderazgo influye directamente en el compromiso organizacional, al estar determinado por las características de los roles, las relaciones entre los grupos y la filosofía institucional. Para este autor, resulta difícil afirmar que un estilo sea mejor que otro, ya que influyen numerosos factores —como la cultura organizacional, las características personales o el contexto— que hacen que ningún modelo funcione igual en todos los casos.

En la actualidad, marcada por la complejidad y la incertidumbre propias de la posmodernidad, construir liderazgo representa un reto mayúsculo para cualquier organización, especialmente en las instituciones educativas. En ellas se necesitan líderes capaces de transformar la realidad dentro y fuera de las aulas, con empatía, inspiración, carisma y una comprensión profunda de las personas. Se requieren líderes con un enfoque humanista, que promuevan la reflexión, el acompañamiento y el crecimiento, tal como lo plantea el liderazgo transformacional.

El liderazgo, a lo largo de la historia, ha sido un factor esencial en el desarrollo humano, social y profesional. Su significado ha cambiado con el tiempo: de la autoridad rígida se ha pasado a la influencia, la motivación y la transformación. Hablar de liderazgo hoy implica reconocer una construcción

que combina teoría y práctica, en constante evolución y siempre influenciada por el contexto, los propósitos y la visión de quienes la ejercen.

En este sentido, Bass (como se cita en Northouse, 2016) identifica seis perspectivas desde las cuales puede entenderse el liderazgo: como un proceso grupal, un rasgo de personalidad, un tipo de comportamiento, una relación de poder, un proceso de transformación o una habilidad. Esta clasificación permite comprender que liderar no se trata únicamente de mandar o dirigir, sino de generar interacciones que potencien el desarrollo humano. En el campo de la administración educativa, esta mirada cobra especial relevancia, pues liderar implica guiar procesos formativos, inspirar al equipo docente y crear condiciones para el crecimiento colectivo.

Entre las múltiples formas de liderazgo, el liderazgo transformacional ha adquirido una importancia particular en los contextos educativos actuales, porque centra su atención en las personas, en su motivación interna y en la búsqueda de un propósito compartido. Desde los planteamientos de Burns (1978), este tipo de liderazgo parte de las necesidades de los seguidores para construir metas comunes que beneficien a todos, elevando la motivación, la ética y el sentido de propósito.

Bass (1985) amplía esta visión al afirmar que los líderes transformacionales logran que sus equipos den más de lo esperado, porque los ayudan a comprender la importancia de los objetivos colectivos y a anteponer el bienestar del grupo sobre los intereses individuales. Así, este liderazgo fomenta el compromiso, la identificación con los valores institucionales y la convicción de que la transformación comienza en las personas.

En la gestión del talento humano, el liderazgo transformacional se traduce en la capacidad de inspirar, acompañar y fortalecer las habilidades de los equipos, generando una cultura basada en la confianza, la creatividad y el aprendizaje constante. Lussier y Achua (2011) explican que este tipo de liderazgo cambia la forma de ver las organizaciones, pues invita a imaginar un estado futuro más deseable y a trabajar colectivamente para alcanzarlo.

Bass y Avolio (2012) definen este modelo a través de cuatro dimensiones centrales: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individual. La influencia idealizada se manifiesta cuando el líder sirve de ejemplo, demostrando coherencia, compromiso y ética en sus acciones. La motivación inspiradora aparece cuando logra comunicar una visión clara y significativa que despierta emociones y moviliza esfuerzos conjuntos. La estimulación intelectual se evidencia cuando reta a los colaboradores a pensar de manera crítica, a innovar y a aprender del error. Finalmente, la consideración individual implica reconocer las particularidades de cada persona, acompañarla y valorar su aporte dentro del equipo.

De esta manera, el liderazgo transformacional trasciende la gestión técnica y se convierte en una práctica profundamente humana, donde la relación entre líder y seguidor se basa en la confianza, el respeto y la co-construcción de sentido. Como señalan Kouses y Posner (2014), los líderes transformacionales no solo orientan hacia las metas, sino que ayudan a las personas a descubrir su propio potencial, a superarse y a contribuir al bien común.

El liderazgo transformacional puede representar un puente entre la razón, la emoción y la ética: el logos, el pathos y el ethos que Aristóteles reconocía como pilares de la persuasión humana. Desde esta perspectiva, la

administración educativa no puede limitarse a la gestión de recursos o al cumplimiento de indicadores; debe ser un espacio donde se humanice la educación, donde liderar signifique inspirar, acompañar y transformar, construyendo humanidad en comunidad.

En este punto, la conexión entre el liderazgo transformacional y la triada aristotélica se hace evidente. Si Aristóteles planteaba que la persuasión efectiva se sostiene en el equilibrio entre el ethos, el pathos y el logos, el liderazgo transformacional puede entenderse como su traducción contemporánea dentro del ámbito organizacional y educativo. Cada una de las dimensiones de este modelo responde, en esencia, a estos tres pilares de la retórica: el ethos se manifiesta en la influencia idealizada, cuando el líder se convierte en ejemplo ético y fuente de credibilidad; el pathos se refleja en la motivación inspiradora, que moviliza emociones, esperanza y compromiso colectivo; y el logos se materializa en la estimulación intelectual, que apela al razonamiento crítico, la argumentación y la construcción conjunta del conocimiento.

La cuarta dimensión, la consideración individual, puede entenderse como la síntesis humanista que integra estas tres fuerzas: es la concreción del ethos moral, del pathos empático y del logos racional en la relación genuina con el otro. En ella, la administración educativa deja de ser un acto técnico o burocrático para convertirse en un acto profundamente humano, donde persuadir no implica imponer, sino inspirar; donde comunicar no es solo informar, sino conectar; y donde liderar significa acompañar procesos de crecimiento personal y colectivo.

Así, el liderazgo transformacional encarna la retórica aristotélica en acción: un discurso vivo que se pronuncia con las palabras, pero también con las decisiones, los gestos y las actitudes. Cuando el líder educativo actúa

desde el ethos, comunica desde el pathos y argumenta desde el logos, se convierte en mediador entre la emoción y la razón, entre la misión institucional y la dignidad humana. Esta articulación configura el fundamento de una administración educativa humanista, que reconoce al ser humano como el centro y fin último de toda acción organizacional.

En consecuencia, administrar con sentido retórico y transformacional supone comprender que el poder de liderazgo no radica únicamente en dirigir, sino en inspirar, movilizar y persuadir éticamente. Es la retórica puesta al servicio de la educación, donde la palabra se transforma en acto, el pensamiento en propósito y la gestión en oportunidad de crecimiento compartido. De este modo, el ethos, el pathos y el logos no solo orientan el discurso del líder, sino que estructuran su manera de habitar la institución, consolidando una gestión educativa que forma, humaniza y transforma.

Comprender la gestión del talento humano desde la retórica aristotélica implica reconocer que el liderazgo no se reduce al ejercicio de la autoridad o la técnica administrativa, sino que se constituye como un acto de comunicación ética, emocional y racional. En este sentido, el ethos, el pathos y el logos dejan de ser simples categorías filosóficas para convertirse en herramientas vivas que orientan las decisiones, las relaciones y los procesos dentro de las instituciones educativas.

El ethos se traduce en la integridad y el compromiso ético del líder educativo. Es el reflejo del carácter, la coherencia y la credibilidad que proyecta en sus palabras y acciones. En la práctica, el ethos se manifiesta en la transparencia en la toma de decisiones, la justicia en la asignación de responsabilidades y la capacidad de actuar conforme a los valores institucionales, incluso frente a la adversidad. Un líder con ethos inspira confianza no por lo que impone, sino por lo que encarna. En su proceder

cotidiano demuestra prudencia, virtud y buena voluntad, cualidades que, como señalaba Aristóteles, configuran el carácter de quien busca influir con legitimidad moral. Así, el ethos del líder educativo se convierte en un espejo en el que su equipo reconoce los principios que guían la cultura organizacional.

Por su parte, el pathos se materializa en la capacidad del líder para conectar emocionalmente con los demás. Liderar con pathos implica comprender que toda acción educativa está atravesada por la emoción, la motivación y el vínculo humano. Es reconocer que los colaboradores, docentes y estudiantes no son solo engranajes de un sistema, sino personas con trayectorias, expectativas y necesidades que requieren ser comprendidas y acompañadas. Desde esta perspectiva, el líder que comunica desde el pathos no manipula las emociones, sino que las canaliza para construir sentido compartido, esperanza y compromiso. Este componente emocional de la gestión permite generar ambientes de confianza, fortalecer los lazos entre los miembros de la comunidad y propiciar escenarios donde la empatía se convierte en una estrategia de transformación institucional.

En cuanto al logos, representa la claridad racional que orienta las decisiones estratégicas dentro de la administración educativa. Su fuerza persuasiva radica en la argumentación, la reflexión y el pensamiento crítico. Un liderazgo guiado por el logos fundamenta sus acciones en el conocimiento, en los datos y en el análisis objetivo de la realidad institucional. Este tipo de discurso se apoya en la coherencia, la claridad y la organización de las ideas que garantizan que las decisiones no solo sean racionalmente correctas, sino también comprensibles y compartidas por la comunidad educativa. En la práctica, esto se traduce en planificar con visión estratégica, comunicar con precisión y evaluar con sentido crítico, promoviendo una cultura institucional donde la razón y la emoción dialogan armónicamente.

Ahora bien, estas tres dimensiones —ethos, pathos y logos— no operan de manera aislada, sino que se interrelacionan constantemente en la gestión del talento humano. Un logos claro y bien estructurado potencia el pathos, pues un discurso coherente genera confianza emocional; del mismo modo, el ethos sostiene la credibilidad del mensaje, fortaleciendo su impacto racional y afectivo. En este equilibrio dinámico se construye una retórica institucional que persuade éticamente, emociona con autenticidad y convence con fundamento.

Desde esta visión, la administración educativa humanista reconoce que gestionar talento humano es, en última instancia, gestionar humanidad. Como recuerda Barrio Maestre (2013), “educar es ayudar al hombre a que se humanice”. Esta afirmación adquiere un significado profundo en el contexto de la gestión educativa: formar, acompañar y dirigir son actos de humanidad, donde cada decisión debe nacer del compromiso ético (ethos), la sensibilidad emocional (pathos) y la claridad racional (logos).

Por ello, cuando la gestión institucional se orienta desde el pathos, el centro se sitúa en el ser humano: el estudiante, el docente, el directivo, el colaborador. No se trata únicamente de administrar recursos o ejecutar procesos, sino de comprender y acompañar personas. Desde allí emerge el ethos como principio de coherencia que da ejemplo, y el logos como razón que estructura y orienta las acciones hacia la formación integral, la excelencia y el bienestar colectivo.

En consecuencia, una administración educativa fundamentada en la triada aristotélica no busca únicamente la eficiencia, sino la trascendencia. Entiende que el liderazgo transformacional encuentra en el ethos, el pathos y el logos su raíz más profunda: la unión entre lo ético, lo emocional y lo racional

para humanizar los procesos institucionales y consolidar comunidades educativas que aprenden, sienten y evolucionan juntas.

La administración educativa contemporánea exige líderes que no se limiten a coordinar procesos o distribuir funciones, sino que sean capaces de inspirar, orientar y acompañar a las personas en su desarrollo integral. Desde esta perspectiva, el liderazgo transformacional, fundamentado en la triada retórica aristotélica —ethos, pathos y logos—, ofrece un marco sólido para comprender cómo la palabra, la emoción y la razón se convierten en instrumentos esenciales en la gestión del talento humano. Cada una de estas dimensiones aporta una fuerza particular que, en equilibrio, permite consolidar equipos cohesionados, ambientes de confianza y culturas institucionales con sentido formativo.

El ethos representa la integridad, la coherencia y el ejemplo moral del líder. En la práctica, se traduce en un estilo de gestión que prioriza la transparencia, la justicia y la congruencia entre lo que se dice y lo que se hace. Un líder con un ethos sólido no necesita imponer autoridad: la inspira. Su comportamiento diario, su manera de relacionarse, su compromiso con la misión institucional y su disposición al diálogo son manifestaciones concretas de credibilidad. Construir confianza implica actuar con justicia en los procesos administrativos, garantizar equidad en la evaluación del desempeño, asumir los errores con humildad y promover la rendición de cuentas como un valor compartido. El ethos, en este sentido, no se limita al carácter individual del directivo, sino que se proyecta como una ética colectiva que orienta la identidad moral de toda la organización.

Por su parte, el pathos introduce la dimensión emocional del liderazgo y recuerda que la educación, en esencia, es un acto profundamente humano. Liderar desde el pathos significa comprender que las emociones son la fuerza

que impulsa la colaboración, el aprendizaje y la creatividad. El líder transformacional que incorpora esta dimensión comunica con empatía, escucha con atención y reconoce la importancia de acompañar afectivamente a su equipo. Las palabras que pronuncia no solo informan, sino que inspiran; los gestos y las acciones que realiza no solo administran, sino que motivan. Las emociones, gestionadas con sensibilidad, se convierten en energía transformadora que permite sostener el entusiasmo y la esperanza incluso en los momentos de dificultad institucional. Espacios de reconocimiento, ceremonias significativas, mensajes de aliento y narrativas inspiradoras fortalecen el sentido de pertenencia y la cohesión del grupo. De esta manera, el pathos se convierte en el hilo invisible que une a las personas con la misión institucional, recordando que gestionar talento humano es, ante todo, comprender y acompañar personas.

El logos, por su parte, aporta la claridad racional y la estructura que toda organización necesita para orientar su acción. Liderar con logos implica tomar decisiones fundamentadas, planificar con coherencia y comunicar con argumentos sólidos. No se trata de imponer criterios, sino de convencer mediante razones. En la gestión del talento humano, esta dimensión se manifiesta en la capacidad de diagnosticar, analizar y proyectar políticas institucionales con base en evidencias, datos y reflexiones compartidas. El logos también se expresa en la forma como el líder organiza las ideas, estructura sus discursos y fomenta el pensamiento crítico en su equipo. Las reuniones de trabajo, los espacios de deliberación y las sesiones de planeación se convierten así en escenarios para la construcción colectiva del conocimiento, donde la racionalidad y la argumentación fortalecen la legitimidad de las decisiones.

Cuando estas tres dimensiones se articulan, la gestión del talento humano trasciende el ámbito administrativo para convertirse en un acto de profunda humanidad. El ethos aporta la credibilidad y el ejemplo, el pathos moviliza las emociones y el logos orienta la acción hacia un propósito común. En esta integración, la comunicación del líder adquiere una fuerza persuasiva que no se impone, sino que convence; que no manipula, sino que inspira; que no dirige desde la distancia, sino desde la cercanía y el sentido. La triada retórica se convierte así en una pedagogía del liderazgo, donde cada decisión y cada palabra se convierten en oportunidades para formar, motivar y transformar.

Desde la perspectiva del liderazgo transformacional, esta visión se traduce en prácticas concretas de gestión que fortalecen la cultura institucional. Un líder que conjuga ethos, pathos y logos diseña planes de desarrollo docente que equilibran el acompañamiento emocional con la exigencia profesional; comunica con honestidad y claridad, sin perder el tono humano; promueve liderazgos compartidos que repliquen la coherencia, la empatía y la reflexión; y evalúa el clima laboral no solo con indicadores de productividad, sino con criterios de confianza, satisfacción y sentido. En tales entornos, la administración educativa deja de ser un ejercicio técnico y se convierte en un espacio ético y pedagógico, donde liderar implica enseñar y servir.

En última instancia, esta articulación entre la triada aristotélica y el liderazgo transformacional constituye el fundamento de una administración educativa humanista. El líder, entendido como mediador entre la palabra, la emoción y la razón, asume su papel no solo como gestor de procesos, sino como formador de personas. Su acción directiva se convierte en un discurso vivo que persuade con el ejemplo, moviliza con la emoción y orienta con la

razón. Así, la gestión del talento humano trasciende las fronteras de la eficiencia y se adentra en el territorio del sentido: el de una educación que, como afirmaba Barrio Maestre, ayuda al ser humano a humanizarse, a reconocerse en su dignidad y a proyectarse hacia el bien común.

La verdadera administración educativa, entonces, no es solo el arte de dirigir instituciones, sino el arte de humanizar las estructuras, de potencializar las competencias y habilidades del talento humano, y de acompañar los procesos formativos desde la razón, la emoción y la ética. En este camino, el liderazgo transformacional se presenta no como un modelo gerencial, sino como una filosofía de acción que promueve la autenticidad, la inspiración y el crecimiento compartido. Desde esta perspectiva, gestionar el talento humano implica generar condiciones donde cada integrante de la comunidad educativa pueda reconocerse como protagonista de su propio desarrollo, y al mismo tiempo, como parte de un propósito colectivo que trasciende los límites de su función.

En la práctica, esta visión se traduce en estrategias concretas que equilibran la planificación racional, la sensibilidad emocional y la integridad ética del líder. Por ejemplo, el logos se manifiesta en la manera como se diseñan los procesos de selección, evaluación y formación del personal, asegurando que las decisiones respondan a criterios objetivos, a diagnósticos institucionales claros y a metas alineadas con el proyecto educativo. Un líder transformacional no improvisa, sino que analiza las necesidades, identifica las potencialidades y estructura planes de desarrollo profesional que fortalezcan tanto las competencias técnicas como las pedagógicas. Sin embargo, su racionalidad no es fría ni distante: está acompañada por el pathos, la empatía que reconoce que detrás de cada docente, coordinador o auxiliar hay una

historia, unas emociones y unas motivaciones que deben ser comprendidas y valoradas.

El pathos orienta las acciones de acompañamiento y bienestar institucional. No se trata solo de generar programas de reconocimiento o incentivos materiales, sino de construir vínculos humanos sólidos, de crear espacios de escucha activa, de favorecer la comunicación horizontal y de sostener emocionalmente al equipo en los momentos de crisis o de cambio. Un rector o coordinador que lidera desde el pathos sabe cuándo una conversación puede significar más que una circular, cuándo una palabra oportuna puede restaurar la confianza o reactivar el compromiso. La emoción se convierte, así, en un canal pedagógico para fortalecer el sentido de pertenencia y la cohesión institucional.

Por su parte, el ethos se expresa en la coherencia entre el discurso y la acción, en la ética cotidiana que se refleja en las decisiones más simples. Un líder que administra desde el ethos asume la justicia como principio rector, evita los favoritismos, defiende la transparencia en los procesos y promueve la responsabilidad compartida. Su autoridad no proviene del cargo, sino del respeto que inspira su ejemplo. En este sentido, el liderazgo transformacional se convierte en una práctica moral que contagia credibilidad y confianza, estableciendo una cultura donde la integridad se convierte en un valor institucional y no solo personal.

Conclusiones

Esta integración entre logos, pathos y ethos redefine la gestión del talento humano: deja de ser una tarea administrativa para convertirse en un proceso formativo, relacional y ético. En lugar de centrarse únicamente en el cumplimiento de indicadores o en la resolución de conflictos, el líder

transformacional orienta sus acciones a despertar el potencial de su equipo, a fomentar la reflexión crítica, la creatividad y la corresponsabilidad. De este modo, la administración educativa se transforma en un escenario de aprendizaje continuo, donde la toma de decisiones se entiende como una oportunidad para enseñar, y la dirección institucional como un acto de servicio.

En la vida cotidiana de una institución educativa, este enfoque puede observarse en múltiples niveles. Un coordinador académico que acompaña con empatía a un docente en proceso de mejora, equilibrando la exigencia con la comprensión, encarna el pathos en acción. Un rector que promueve espacios de deliberación argumentada para definir las metas del plan institucional ejerce el logos al convertir la planeación en un ejercicio de pensamiento colectivo. Y un líder que defiende con firmeza los principios de justicia, equidad y respeto ante decisiones difíciles, encarna el ethos como brújula moral del equipo. Estas acciones, aunque cotidianas, configuran una cultura organizacional en la que el liderazgo deja de ser un mandato para convertirse en una experiencia compartida de transformación.

Así entendida, la gestión del talento humano basada en el liderazgo transformacional y la triada aristotélica se constituye en un acto educativo en sí mismo. Cada interacción, cada decisión, cada palabra pronunciada por el líder se convierte en un mensaje formador, en un ejemplo vivo de cómo razón, emoción y ética pueden coexistir para generar comunidades más conscientes, solidarias y coherentes. En este horizonte, administrar no es mandar, sino acompañar; no es controlar, sino orientar; no es dirigir desde la distancia, sino caminar junto al otro. La educación, como recordaba Barrio Maestre, consiste en ayudar al ser humano a humanizarse, y esa humanización comienza en la forma en que lideramos a quienes educan.

En síntesis, la administración educativa, comprendida desde el liderazgo transformacional y la triada aristotélica del ethos, pathos y logos, se erige como una forma de humanismo aplicado. No se trata únicamente de dirigir instituciones, sino de guiarlas hacia su sentido más profundo: formar seres humanos íntegros y comunidades educativas conscientes de su misión social. El líder educativo, entonces, se convierte en un mediador entre la razón y la emoción, entre la estructura y la sensibilidad, entre la norma y la ética. Su autoridad no descansa en la jerarquía, sino en la coherencia; su fortaleza, en la empatía; y su legado, en la capacidad de inspirar a otros para que también lideren desde la autenticidad y la esperanza. Así, la verdadera gestión del talento humano trasciende la mera administración de recursos y se convierte en un acto formativo, en un proceso de transformación que dignifica a las personas y fortalece el propósito colectivo. En última instancia, liderar educativamente es ejercer una pedagogía del ejemplo: una práctica donde la palabra se hace acción, la emoción se hace vínculo y la ética se hace cultura institucional.

Referencias

Alcázar Cruz, P. (2020). *Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional*. Economía Coyuntural.

Aristóteles. (1990). *Retórica*. Madrid: Gredos.

Barrio, J. (2013). *La innovación educativa pendiente: formar personas*. Barcelona: Erasmus.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper & Row 1978.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2016). El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional. B de bolsillo.

Kouzes, J. & Posner, B. (2014). El desafío del liderazgo. Buenos Aires: Editorial Granica.

Lussier, R. & Achua, C. (2011). Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades. México: Editorial Thomson IV Edición.

Northouse, P. G. (2016). Leadership: Theory and practice (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Sal, J. y Maldonado, S. (2023). Ethos, pathos y logos, resignificaciones en el marco de los Estudios del Discurso. Revista del Instituto de Investigaciones Lingüísticas y Literarias Hispanoamericanas, p. 143.

Rojas, O., Vivas, A., Mota, K., & Quiñónez, J. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía. Sophia, colección de Filosofía de la Educación, 28(1), pp. 237-262.