



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), mayo-junio 2025,
Volumen 9, Número 3.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1

COACHING EN EMPRESAS PANAMEÑAS: UN ARCOÍRIS DE POSIBILIDADES PARA EL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

**COACHING IN PANAMANIAN COMPANIES: A RAINBOW OF
POSSIBILITIES FOR HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT**

Anavela Del C. Velásquez Martínez
Universidad de Panamá

Marta I. Baquerizo Ortiz
Universidad de Panamá

Coaching en Empresas Panameñas: Un Arcoíris de Posibilidades para el Desarrollo del Capital Humano

Anavela Del C. Velásquez Martínez¹

profa.anavela@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-6403-5785>

Universidad de Panamá, Facultad de
Administración de Empresas y Contabilidad
Panamá

Marta I. Baquerizo Ortiz

marta.i.baquerizo@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-6647-9478>

Universidad de Panamá, Facultad de
Administración de Empresas y Contabilidad
Panamá

RESUMEN

Este artículo analiza el impacto del coaching en el desarrollo del capital humano en empresas panameñas desde una perspectiva cualitativa. Se examinan sus beneficios, desafíos y potencial transformador mediante entrevistas a gerentes de diversos sectores. A partir de los marcos teóricos del aprendizaje transformacional (Mezirow), el liderazgo situacional (Hersey y Blanchard) y la inteligencia emocional (Goleman), se identifica al coaching como una estrategia clave para fortalecer habilidades blandas, fomentar culturas organizacionales más humanas y resilientes e impulsar el bienestar laboral y la productividad. La evidencia demuestra que el coaching promueve una transición de modelos jerárquicos hacia estructuras colaborativas reforzando la adaptabilidad, el propósito y la responsabilidad social en los equipos de trabajo.

Palabras clave: aprendizaje transformacional, capital humano, coaching, empresas panameñas, inteligencia emocional, liderazgo situacional.

¹ Autor principal

Correspondencia: profa.anavela@gmail.com

Coaching in Panamanian Companies: A Rainbow of Possibilities for Human Capital Development

ABSTRACT

This article explores the impact of coaching on human capital development within Panamanian companies through a qualitative lens. Drawing on in-depth interviews with managers from diverse sectors, the study examines the benefits, challenges, and transformative potential of coaching. Grounded in the theoretical frameworks of Transformative Learning (Mezirow), Situational Leadership (Hersey & Blanchard), and Emotional Intelligence (Goleman), the research identifies coaching as a strategic tool to enhance soft skills, foster more humane and resilient organizational cultures, and promote workplace well-being and productivity. The findings suggest that coaching facilitates a shift from hierarchical models to collaborative structures, strengthening adaptability, purpose, and social responsibility within teams.

Keywords: transformative learning, human capital, coaching, panamanian companies, emotional intelligence, situational leadership.

Artículo recibido 14 junio 2025

Aceptado para publicación: 18 julio 2025



INTRODUCCIÓN

El coaching empresarial se ha consolidado como una herramienta estratégica para el desarrollo del talento humano en las organizaciones. En el contexto panameño, donde las empresas enfrentan constantes desafíos de innovación, competitividad y adaptabilidad, el coaching se presenta como una metodología eficaz para potenciar el rendimiento de los trabajadores. Este artículo reflexiona sobre el impacto del coaching en las empresas panameñas, analizando sus beneficios, desafíos y estrategias de aplicación para el fortalecimiento del capital humano.

El coaching permite fortalecer habilidades individuales y colectivas, alineando el talento con los objetivos empresariales mediante procesos de acompañamiento consciente y reflexivo. A través de sesiones estructuradas, los equipos adquieren mayor claridad sobre sus capacidades, retos y oportunidades, mejorando el clima laboral y fomentando la innovación. En Panamá, el coaching también se vincula a la transformación digital de los recursos humanos, integrándose a sistemas de gestión basados en datos. Además, se ha convertido en un aliado clave para enfrentar desafíos como el trabajo híbrido, la retención de talento y la inclusión. Su impacto se evidencia en organizaciones más cohesionadas, resilientes y competitivas en el entorno económico actual. (Espinosa y otros, 2024).

El coaching en Panamá promueve un ambiente laboral más saludable y colaborativo, impulsa mejoras significativas en la comunicación interna, el trabajo en equipo y la autoestima de los colaboradores. En el contexto actual, las organizaciones reconocen que el bienestar emocional y profesional de su personal incide directamente en el rendimiento financiero. Panamá se suma al auge global del coaching, destacando la importancia de contar con coaches certificados que garanticen ética y efectividad. La supervisión profesional y la formación continua son esenciales para asegurar un impacto positivo y sostenido. Así, el coaching se proyecta como un motor de transformación organizacional en el país. (Waked, 2023).

El coaching se ha convertido en una guía para los profesionales y equipos en la creación de nuevas posibilidades y en la superación de desafíos en contextos dinámicos. Esta práctica fomenta la autoconciencia, el liderazgo adaptativo y la inteligencia emocional, promoviendo un aprendizaje continuo y un crecimiento personal que trasciende lo técnico. A través del acompañamiento reflexivo, los coaches apoyan el descubrimiento del propósito, la innovación y la transformación sostenible.



Además, fortalecen las habilidades de comunicación, confianza y resiliencia en entornos multiculturales e híbridos. (Ribeiro, 2024).

METODOLOGÍA

La investigación se basa en un análisis cualitativo-descriptivo. Stewart (2025) describe que la investigación cualitativa “es un método utilizado para recopilar datos no numéricos, en el que a menudo se explora fenómenos complejos que no pueden cuantificarse” (p.2), además, se utiliza fuentes primarias y secundarias. Se llevaron a cabo entrevistas estructuradas con 15 gerentes de empresas PyMEs, así como revisión de documentos y estudios previos sobre coaching organizacional. Se empleó el método de análisis de contenido para identificar patrones, tendencias y percepciones sobre la aplicación del coaching en entornos corporativos.

Referentes Teóricos

El coaching según Glowacka (2025) “es un método de formación en el que un experto asesora a empleados o líderes para desarrollar habilidades, mejorar el rendimiento y aumentar la satisfacción laboral”. (p.2). Algunos de los referentes más relevantes incluyen:

La teoría del aprendizaje transformacional plantea que los individuos pueden experimentar una reconfiguración profunda de sus creencias y esquemas mentales cuando enfrentan situaciones que desafían sus marcos previos de interpretación. En el contexto del coaching empresarial alineado con los principios de la Economía Humana, este modelo permite que los colaboradores transiten desde una conciencia limitada por patrones egocéntricos hacia niveles más elevados de conciencia, donde prima el bien común, la empatía y la responsabilidad social. A través de procesos reflexivos guiados, el coaching actúa como catalizador para que los individuos cuestionen sus supuestos internos y adopten nuevas formas de pensar, sentir y actuar. Así, se facilita no solo un cambio individual, sino también organizacional, favoreciendo estructuras más humanas, justas y sostenibles. Esta transformación se alinea con los ideales de regeneración y evolución del liderazgo propuestos por el MIEH. (Mora y otros, 2024).

Además, Mezirow enfatiza cómo las experiencias significativas pueden modificar profundamente las formas en que los individuos comprenden el mundo y a sí mismos. Este enfoque, centrado especialmente en adultos, sostiene que el aprendizaje no solo implica adquirir conocimientos, sino reconstruir



creencias, actitudes y significados a partir de nuevas perspectivas. El coaching, desde esta mirada, actúa como catalizador de ese cambio interno, promoviendo una reflexión crítica sobre supuestos previos. A través del diálogo, la resolución de problemas reales y la conciencia crítica, los participantes transforman sus esquemas mentales. Este proceso fomenta autonomía, responsabilidad social y toma de decisiones más conscientes. Así, el coaching en empresas panameñas puede potenciar el capital humano generando líderes con una visión más reflexiva y adaptativa. (Velasco, 2022).

Desde una perspectiva científica y aplicada al coaching empresarial en Panamá, la teoría del aprendizaje transformacional propuesta por Mezirow (1991) sostiene que los individuos pueden reinterpretar sus experiencias previas para generar cambios significativos en su manera de pensar, sentir y actuar. Este enfoque subraya la importancia de cuestionar críticamente los marcos de referencia personales, lo cual permite desarrollar nuevos significados y orientar decisiones futuras de forma más consciente. En el coaching, esta teoría se convierte en una herramienta poderosa al facilitar procesos de reflexión profunda, discernimiento y diálogo significativo. Así, los colaboradores no solo resuelven problemas, sino que transforman su forma de relacionarse con el entorno. Esta transformación va más allá del rendimiento: impulsa el empoderamiento, la autonomía y el compromiso social. (Toussaint, 2023).

Desde una perspectiva estratégica en la gestión del capital humano, la Teoría del Aprendizaje Transformacional plantea que los individuos pueden reconfigurar profundamente sus marcos de referencia mediante procesos reflexivos críticos. En este sentido, el coaching actúa como catalizador de este cambio, facilitando la toma de conciencia sobre creencias limitantes y promoviendo nuevas formas de interpretar y responder a los desafíos organizacionales. Esta transformación permite a los colaboradores alinear sus valores personales con los objetivos corporativos, generando mayor compromiso y bienestar. Así, el coaching impulsa no solo el desarrollo del liderazgo integral y la adaptación al cambio, sino también una cultura organizacional inclusiva y sostenible. En las empresas panameñas, este enfoque representa una vía poderosa para fortalecer el potencial humano en un entorno globalizado y cambiante. (Sandoval & Garcés, 2024).

Desde una visión crítica y holística, la Teoría del Aprendizaje Transformacional propone que las personas pueden reestructurar sus esquemas mentales al cuestionar profundamente sus creencias, valores y percepciones. Este enfoque, influido por pensadores como Freire y Capra, impulsa un



aprendizaje ético y consciente, donde el coaching actúa como puente para generar cambios duraderos en la acción y la comprensión del entorno. A través de la reflexión crítica, el individuo no solo mejora sus competencias, sino que también fortalece su compromiso con el bien común, la sostenibilidad y la justicia social. En el contexto empresarial panameño, esta teoría potencia un liderazgo más humano y transformador. (Espinal, 2024).

Desde la mirada del coaching organizacional, el Modelo de Liderazgo Situacional plantea una relación directa entre la efectividad del líder y su capacidad de adaptación frente al nivel de madurez y competencia de sus colaboradores. En este enfoque, la flexibilidad del liderazgo es clave, pues el líder no actúa de forma estática, sino que ajusta su estilo; ya sea dirigir, guiar, participar o delegar en función de las necesidades cambiantes del equipo. Este modelo ha sido fundamental en microempresas agrícolas y organizaciones educativas, al permitir diagnosticar el estilo predominante y generar estrategias para potenciar el capital humano. Además, fomenta la comunicación asertiva, la toma de decisiones compartidas y la confianza mutua, aspectos esenciales del coaching empresarial moderno. Por tanto, este modelo no solo analiza el liderazgo, sino que lo convierte en una herramienta dinámica para el desarrollo del talento y la mejora del clima organizacional. (Santillan, 2023).

El Modelo de Liderazgo Situacional, propuesto por Hersey y Blanchard, se concibe como una estrategia dinámica que adapta el estilo de liderazgo a las capacidades y disposición de los colaboradores. Esta teoría sugiere que no existe un único modo de liderar, sino que el éxito radica en reconocer el nivel de madurez del equipo para aplicar acciones como dirigir, apoyar, delegar o participar. En este sentido, el coaching se convierte en una herramienta clave que permite al líder evaluar constantemente las necesidades del capital humano y responder con flexibilidad. Así, el liderazgo situacional fomenta un acompañamiento personalizado, propiciando el desarrollo de competencias y la autonomía laboral. Este modelo permite al líder actuar como guía estratégico, ajustando su intervención para maximizar el desempeño y compromiso de su equipo. (Salazar & Mera, 2025).

Según los escritos por Hersey y Blanchard (1977), se interpreta como una evolución del liderazgo entendido como influencia, persuasión y rol relacional, donde este modelo propone que el estilo de liderazgo debe ajustarse al grado de competencia y motivación de los empleados, integrando el coaching como herramienta estratégica para guiar este proceso de adaptación. El liderazgo se convierte así en una



práctica flexible que reconoce las particularidades de cada situación, fomentando la cooperación y el desarrollo personal dentro del equipo. En este marco, el coaching fortalece la relación líder-colaborador al promover una comunicación efectiva y una gestión orientada al crecimiento conjunto. (Cerero y otros, 2023).

El Modelo de Liderazgo Situacional plantea que el liderazgo efectivo depende de la capacidad del líder para adaptarse a las características y nivel de madurez de sus empleados. Esta adaptabilidad se traduce en una respuesta consciente a las necesidades específicas del equipo, tanto en términos de competencias como de motivación. En este sentido, el coaching emerge como una herramienta estratégica que fortalece esta flexibilidad, permitiendo al líder ajustar su estilo comunicacional y directivo según el contexto. El liderazgo situacional reconoce que no todos los trabajadores requieren el mismo tipo de guía, por lo que el líder-coach debe alternar entre dirigir, capacitar, apoyar o delegar. Esta versatilidad favorece la construcción de relaciones sólidas, fomenta el desarrollo del talento y contribuye al logro de objetivos organizacionales. Así, el coaching se alinea con un liderazgo más humano, dinámico y centrado en el crecimiento del capital humano. (Mendoza & Vahos, 2024).

Por otra parte, el Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (1977) reconoce que el liderazgo no es un enfoque único, sino una práctica adaptable que debe ajustarse al nivel de competencia y motivación de los colaboradores. En este marco, el coaching empresarial en Panamá se convierte en un recurso esencial para que los líderes identifiquen el estilo más apropiado directivo, persuasivo, participativo o delegativo según el perfil de sus equipos. El coaching potencia la inteligencia emocional del líder y promueve una comunicación efectiva que favorece la relación entre tarea y vínculo humano. Este enfoque fomenta una cultura organizacional flexible, donde la dirección no es autoritaria sino transformadora. Así, el coaching se entrelaza con el liderazgo situacional al brindar herramientas para guiar, motivar y empoderar desde la comprensión profunda de las personas. (García A. , 2021).

La Teoría de la Inteligencia Emocional de Goleman (1995), reconoce que el dominio de las emociones es tan crucial como las competencias técnicas en el entorno laboral. Este modelo identifica cinco pilares esenciales: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, los cuales se convierten en cimientos del proceso de coaching. En las empresas panameñas, el coaching impulsa el desarrollo del capital humano al fortalecer estas capacidades, promoviendo líderes conscientes de sí



mismos y de los demás. La gestión emocional no solo mejora la toma de decisiones, sino que también favorece relaciones laborales saludables y colaborativas. Así, el coaching se alinea con la inteligencia emocional al propiciar entornos donde el crecimiento personal y profesional van de la mano. (Gutierrez, 2024).

Goleman, en su teoría de la Inteligencia Emocional, destaca la capacidad humana de reconocer, comprender y regular las propias emociones y las de los demás, siendo esencial para la toma de decisiones y la adaptación social. Esta perspectiva sostiene que no hay emociones “buenas o malas”, sino placenteras o displacenteras, cada una con funciones adaptativas. En el ámbito del coaching, el autoconocimiento emocional y la autorregulación son pilares para fortalecer la automotivación, la empatía y las habilidades interpersonales. La inteligencia emocional permite responder de forma consciente en vez de reaccionar impulsivamente. Al integrar razón y emoción, facilita una comunicación más efectiva, la resolución de conflictos y un liderazgo más humano. Su desarrollo potencia la resiliencia y el bienestar en entornos laborales. Así, el coaching se convierte en un canal para cultivar esta habilidad psicosocial clave para el capital humano. (Coronel, 2024).

Desde una perspectiva centrada en el coaching organizacional, la Teoría de la Inteligencia Emocional propuesta por Daniel Goleman (1995) resalta la relevancia del autoconocimiento y la gestión emocional como pilares para el desarrollo del capital humano. Goleman establece cinco componentes clave: la autoconciencia para reconocer y comprender las propias emociones; la autorregulación para manejar impulsos y mantener la estabilidad emocional bajo presión; la empatía como capacidad de conectar con las emociones ajenas; la automotivación para orientar las emociones hacia metas personales y profesionales; y las habilidades sociales que fortalecen las relaciones interpersonales. Este enfoque sostiene que dichas competencias pueden cultivarse, siendo fundamentales para el liderazgo efectivo y el éxito en entornos laborales. (García H. , 2022).

En el marco del coaching aplicado al entorno organizacional panameño, la Teoría de la Inteligencia Emocional propuesta por Goleman (1995) se consolida como una herramienta esencial para el desarrollo del capital humano. Esta teoría sostiene que la capacidad de reconocer, comprender y gestionar las emociones propias y ajenas es clave para potenciar el desempeño individual y colectivo. Goleman identifica cinco dimensiones fundamentales: autoconciencia, autorregulación, automotivación, empatía



y habilidades sociales, las cuales pueden ser desarrolladas a través del coaching. Estas competencias favorecen la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la creación de un clima laboral saludable. En este sentido, el coaching se convierte en un espacio privilegiado para fomentar el autoconocimiento y la gestión emocional, elementos determinantes para el liderazgo efectivo y la productividad. (Fernández & Hernández, 2024).

La teoría de la inteligencia emocional de Goleman (1995) resalta la importancia de que las personas reconozcan y regulen sus emociones para potenciar sus relaciones sociales y su desempeño laboral. Esta teoría propone que el autoconocimiento emocional permite actuar con mayor claridad ante situaciones complejas, mientras que la autorregulación ayuda a mantener el equilibrio ante la adversidad. Asimismo, comprender las emociones ajenas promueve la empatía, aspecto esencial para el liderazgo efectivo. Goleman destaca cinco pilares fundamentales: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. En contextos empresariales, la inteligencia emocional es clave para identificar líderes capaces de influir positivamente en sus equipos. Así, el coaching se convierte en una herramienta estratégica para fortalecer esta competencia en el desarrollo del capital humano. (Yepes, 2024).

DISCUSIÓN Y RESULTADOS

Cuadro 1. Beneficios percibidos del coaching en la empresa

Categoría	Frecuencia	%	Citas representativas	Tendencia identificada
Mejora del clima laboral	13	25	“Los colaboradores trabajan con mayor motivación y armonía.”	Alta valoración del bienestar emocional
Desarrollo de liderazgo	11	22	“He visto cómo algunos mandos medios han asumido roles más proactivos.”	Se fortalece la capacidad de liderazgo adaptativo
Incremento en la productividad	10	20	“El equipo entrega resultados con mayor eficiencia y autonomía.”	Coaching como catalizador del rendimiento
Comunicación interna	9	18	“Ha mejorado la manera en que nos damos retroalimentación.”	Flujo comunicacional más efectivo
Retención del talento	8	15	“Reducimos la rotación gracias a la satisfacción laboral.”	Impacto positivo en la permanencia del capital humano

Nota. Elaboración propia



Gráfica 1. Beneficios percibidos del coaching en la empresa



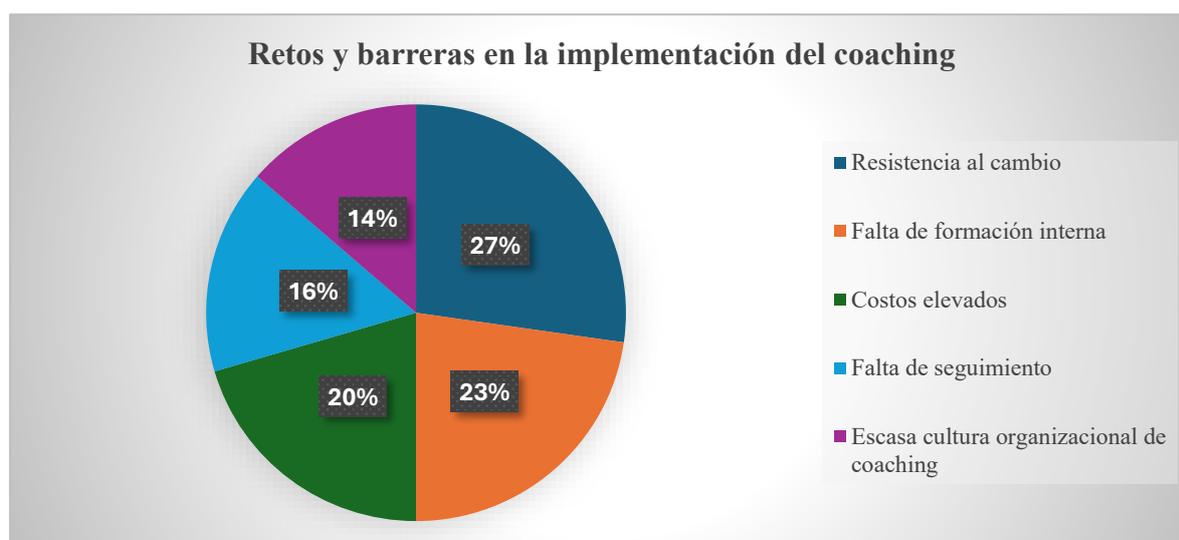
El coaching en empresas panameñas se percibe como una herramienta clave para transformar el entorno laboral. La mejora del clima organizacional resalta como el beneficio más mencionado, asociado al bienestar emocional y la motivación colectiva. El desarrollo del liderazgo emergente indica un fortalecimiento de la proactividad y la toma de decisiones. La productividad se vincula con mayor eficiencia y autonomía operativa. La comunicación interna mejora a través de una retroalimentación más efectiva. Asimismo, se observa una mayor retención del talento, atribuida a la satisfacción laboral. Estas percepciones reflejan una tendencia a integrar el coaching como parte estructural de la gestión del capital humano. Se destaca su doble impacto: humano y estratégico. En conjunto, el coaching se posiciona como una práctica que impulsa culturas organizacionales más saludables, eficaces y sostenibles.

Cuadro 2. Retos y barreras en la implementación del coaching

Reto identificado	Frecuencia	%	Sectores donde es más común	Ejemplo textual
Resistencia al cambio	12	27	Comercio, construcción	“Algunos ven el coaching como una moda pasajera.”
Falta de formación interna	10	23	Tecnología, banca	“Faltan coach certificados dentro de la empresa.”
Costos elevados	9	20	PYMEs de todos los sectores	“Es difícil justificar el presupuesto si no se ve un Retorno de la Inversión (ROI) inmediato.”
Falta de seguimiento	7	16	Logística, construcción	“Se hacen sesiones puntuales sin dar continuidad.”
Escasa cultura organizacional	6	14	Banca, comercio	“No está arraigado como parte del ADN de la empresa.”

Nota. Elaboración Propia

Gráfica 2. Retos y barreras en la implementación del coaching



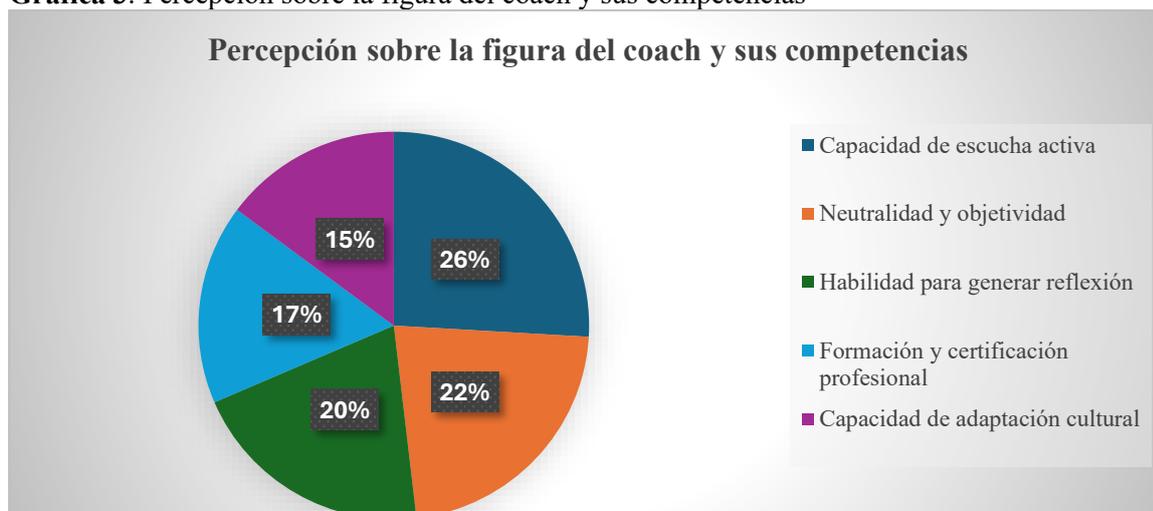
La implementación del coaching en empresas panameñas enfrenta desafíos significativos. La resistencia al cambio destaca como la barrera principal, especialmente en sectores tradicionales como comercio y construcción. La falta de formación interna limita la sostenibilidad del proceso, sobre todo en tecnología y banca. El costo elevado percibido como una inversión difícil de justificar sin resultados inmediatos afecta principalmente a PYMEs. La ausencia de seguimiento continuo debilita los efectos positivos del coaching. Finalmente, la escasa cultura organizacional revela una débil apropiación de esta práctica. Estas barreras indican que, para consolidar el coaching, se requiere una estrategia integral de sensibilización, capacitación y acompañamiento interno.

Cuadro 3. Percepción sobre la figura del coach y sus competencias

Competencia del coach valorada	Men- ciones	%	Comentarios destacados de los entrevistados
Capacidad de escucha activa	14	26	“Se siente que te comprenden sin juzgarte.”
Neutralidad y objetividad	12	22	“No toman partido, ayudan a ver el problema desde otro ángulo.”
Habilidad para generar reflexión	11	20	“Sus preguntas nos hacen cuestionarnos lo esencial.”
Formación y certificación profesional	9	17	“Es importante que no sea un improvisado.”
Capacidad de adaptación cultural	8	15	“Entender el contexto panameño es clave para conectar.”

Nota. Elaboración propia

Gráfica 3. Percepción sobre la figura del coach y sus competencias



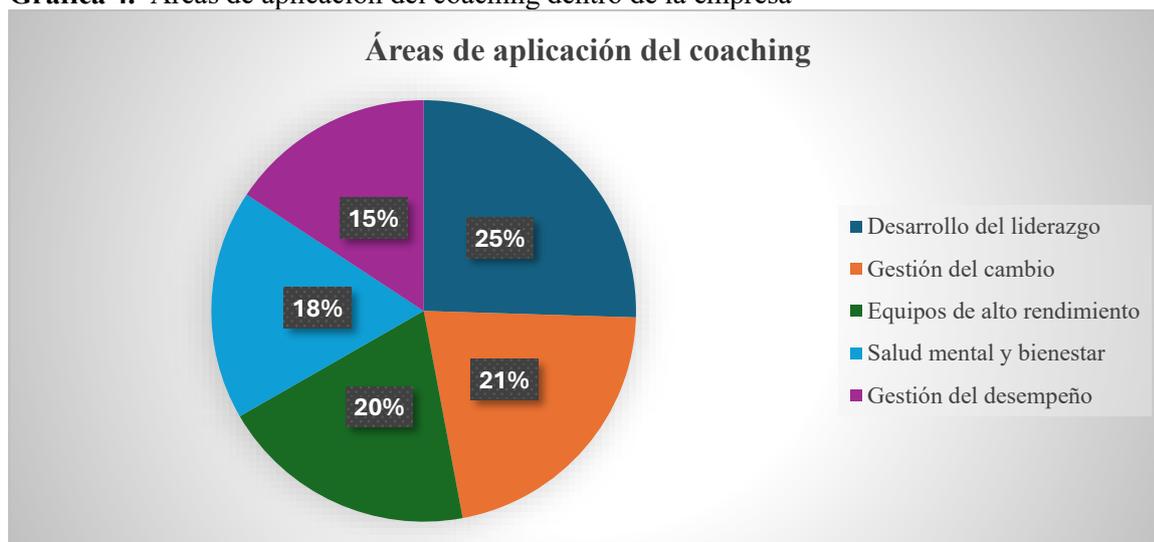
Existe una percepción altamente positiva sobre la figura del coach en entornos corporativos panameños. La capacidad de escucha activa emerge como la competencia más valorada, asociada al sentido de comprensión y confianza. La neutralidad y la habilidad para promover la reflexión indican que el coach es visto como un facilitador del pensamiento crítico. La formación profesional también se destaca como un elemento clave que legitima su rol dentro de la empresa. Finalmente, la capacidad de adaptación cultural refleja la necesidad de contextualizar el coaching al entorno panameño, consolidando así su efectividad y cercanía. Estos hallazgos refuerzan la importancia de una práctica profesionalizada y sensible al entorno organizacional.

Cuadro 4. Áreas de aplicación del coaching dentro de las empresas

Área de aplicación	Frecuencia	%	Objetivo principal	Resultado observado
Desarrollo del liderazgo	13	25	Formar líderes conscientes y resilientes	Mayor autonomía y toma de decisiones
Gestión del cambio	11	22	Acompañar procesos de transformación interna	Menor resistencia y mayor compromiso
Equipos de alto rendimiento	10	20	Mejorar sinergia y cohesión	Mayor productividad colectiva
Salud mental y bienestar	9	18	Abordar estrés y burnout	Disminución de conflictos y ausentismo
Gestión del desempeño	8	15	Mejorar resultados individuales y grupales	Evaluaciones más efectivas

Nota. Elaboración Propia

Gráfica 4. Áreas de aplicación del coaching dentro de la empresa



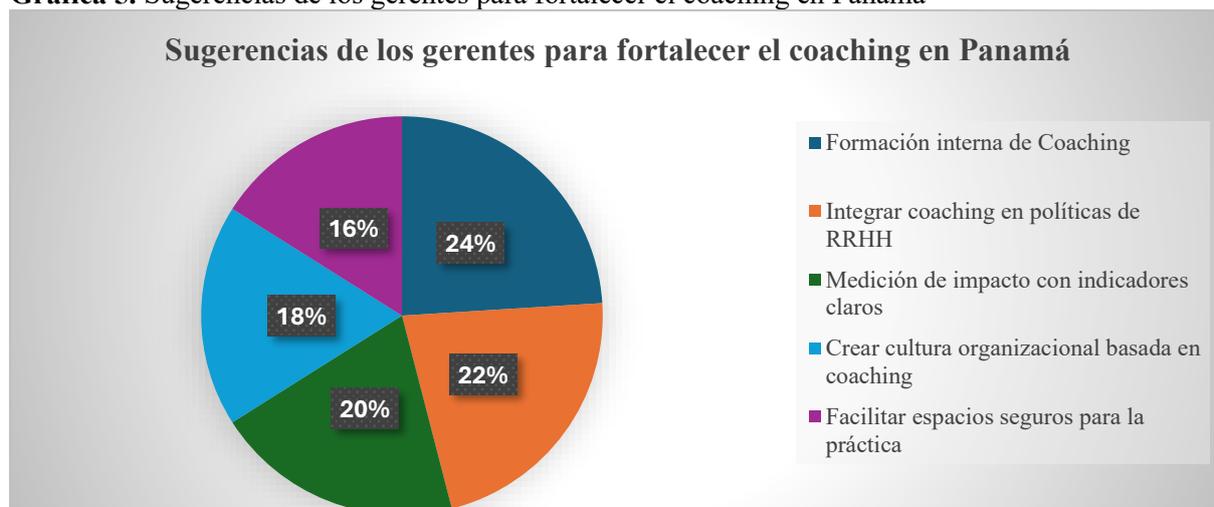
Se refleja una aplicación estratégica del coaching en áreas clave para el desarrollo organizacional. El liderazgo encabeza la lista, destacando su impacto en la autonomía y la toma de decisiones. La gestión del cambio aparece como una necesidad creciente, con resultados positivos en el compromiso del personal. El coaching en equipos de alto rendimiento muestra mejoras en la sinergia laboral y la productividad colectiva. Finalmente, su implementación en salud mental resalta la función preventiva del coaching ante el estrés y el burnout. En conjunto, estas áreas reflejan un enfoque integral orientado al fortalecimiento del capital humano.

Cuadro 5. Sugerencias de los gerentes para fortalecer el coaching en Panamá

Sugerencia clave	Frecuencia	%	Aplicabilidad práctica
Formación interna de Coaching	12	24	Crear programas de certificación en universidades y empresas
Integrar coaching en políticas de RRHH	11	22	Incluirlo en planes de desarrollo organizacional
Medición de impacto con indicadores claros	10	20	Vincular coaching con el indicador clave de (KPI) de desempeño y clima
Crear cultura organizacional basada en coaching	9	18	Alinearlo con valores y visión de la empresa
Facilitar espacios seguros para la práctica	8	16	Salas de coaching, sesiones programadas, confidencialidad.

Nota. Elaboración Propia

Gráfica 5. Sugerencias de los gerentes para fortalecer el coaching en Panamá



Del análisis emergen cinco líneas estratégicas propuestas por los gerentes para consolidar el coaching en Panamá. La prioridad recae en la formación interna, reflejo de la necesidad de profesionalizar esta práctica dentro de las organizaciones. La integración del coaching en las políticas de RRHH sugiere institucionalizarlo como herramienta de desarrollo continuo. Asimismo, la medición mediante indicadores revela una visión orientada a resultados tangibles. La construcción de una cultura organizacional que valore el coaching como filosofía de gestión destaca como tendencia a largo plazo. Por ello, la creación de espacios seguros indica sensibilidad hacia el factor humano como base del proceso transformador.

Desde una visión integradora y analítica, los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a quince gerentes de distintas empresas panameñas revelan una tendencia clara: el coaching se ha convertido en un vehículo esencial para transformar la gestión del capital humano. Esta transformación encuentra sustento teórico y práctico en tres pilares fundamentales: la Teoría del Aprendizaje Transformacional (Mezirow, 1991), el Modelo de Liderazgo Situacional (Hersey y Blanchard, 1977), y la Teoría de la Inteligencia Emocional (Goleman, 1995). Cada uno de estos modelos articula un componente esencial del proceso de coaching: la reflexión crítica, la adaptabilidad del liderazgo y la gestión consciente de las emociones, respectivamente.

Los gerentes entrevistados coincidieron en que los procesos de coaching en sus organizaciones han generado una profunda revisión de creencias y patrones mentales entre los colaboradores. Este fenómeno se explica desde la perspectiva de J. Mezirow, cuya teoría del aprendizaje transformacional plantea que

los individuos, a través de experiencias disruptivas guiadas por el coach, pueden cuestionar sus marcos de referencia y dar paso a una nueva comprensión de sí mismos y de su entorno laboral. La evidencia cualitativa obtenida muestra que varios empleados, tras participar en programas de coaching, experimentaron mejoras en su autonomía, compromiso ético y sentido de propósito. Este proceso de reconfiguración interna no solo benefició su desempeño individual, sino que también repercutió positivamente en la cohesión organizacional, generando ambientes de trabajo más humanos, inclusivos y orientados al bienestar común.

En este contexto, se observa una estrecha vinculación con los postulados del MIEH (Economía Humana), en tanto el coaching facilitó la transición desde estructuras jerárquicas y centradas en el control hacia modelos colaborativos, donde prima el diálogo, la empatía y la corresponsabilidad. El testimonio de un gerente del sector financiero es ilustrativo: “El coaching nos ayudó a pasar de una cultura de resultados a una cultura de relaciones conscientes, donde cada colaborador entiende el impacto de sus decisiones más allá de los números”.

Simultáneamente, el coaching fue percibido como una estrategia adaptable en la gestión del liderazgo, tal como lo establece el Modelo de Liderazgo Situacional. Según los entrevistados, los líderes que han sido capacitados como coach han aprendido a ajustar su estilo según la madurez y el nivel de competencia de sus equipos. Este dinamismo ha mejorado la motivación y el sentido de pertenencia, especialmente en empresas medianas donde los cambios estructurales pueden generar incertidumbre. Uno de los gerentes del sector logístico señaló que “antes aplicábamos el mismo estilo a todos, ahora el coaching nos permite entender cuándo debemos guiar, cuándo debemos soltar”. Este enfoque flexible, alineado con los planteamientos de Hersey y Blanchard, ha promovido relaciones laborales más equitativas y productivas.

Por otro lado, la Teoría de la Inteligencia Emocional, propuesta por Goleman, fue validada empíricamente a través de los relatos que destacaron mejoras en la gestión de conflictos, la toma de decisiones y la comunicación interna. En varios casos, el coaching ayudó a que los líderes desarrollaran una mayor autoconciencia emocional, permitiéndoles reconocer sus estados internos antes de reaccionar frente a situaciones tensas. Esta autorregulación emocional ha sido clave para mantener entornos laborales estables, especialmente en momentos de alta presión. Una gerente del sector tecnológico



afirmó: “El coaching me enseñó a escuchar más allá de las palabras, a comprender lo que mis colaboradores sienten y no solo lo que dicen”.

La sinergia entre estas tres teorías se hace evidente cuando se analizan las entrevistas de manera holística. El coaching no opera de manera fragmentada, sino como un proceso integral donde el cambio cognitivo, conductual y emocional ocurre simultáneamente. Este enfoque sistémico contribuye al fortalecimiento del capital humano, entendido no solo como fuerza laboral, sino como eje esencial del desarrollo sostenible de la empresa. La evidencia sugiere que el coaching facilita el tránsito de estructuras rígidas hacia culturas organizacionales más adaptativas, reflexivas y emocionalmente inteligentes.

Los aportes de Mezirow, Hersey & Blanchard, y Goleman no solo ofrecen un marco teórico robusto, sino que encuentran eco en la experiencia práctica de líderes empresariales panameños que han vivido los beneficios del coaching. La transformación del capital humano no se da por simple capacitación, sino por el acompañamiento consciente que permite despertar nuevas formas de pensar, liderar y sentir. Así, el coaching se perfila como una herramienta estratégica para el presente y futuro de las organizaciones en Panamá, un verdadero arcoíris de posibilidades para la evolución humana en contextos laborales.

CONCLUSIÓN

Los aportes de Mezirow, Hersey & Blanchard y Goleman se consolidan como el trípode conceptual que sustenta la efectividad del coaching en el entorno empresarial panameño contemporáneo. La evidencia empírica analizada demuestra que el coaching no es una moda pasajera ni una estrategia decorativa, sino una práctica transformadora que incide de manera estructural en la evolución del capital humano. Su impacto se manifiesta desde la mejora del clima laboral hasta el fortalecimiento del liderazgo situacional, pasando por una gestión emocional más madura y una cultura organizacional más coherente y colaborativa.

Los resultados indican que las empresas que apuestan por el coaching como herramienta estratégica no solo incrementan su productividad, sino que promueven relaciones laborales más humanas, éticas y sostenibles. No obstante, persisten retos importantes: la resistencia al cambio, la escasa formación interna y la necesidad de medir el impacto con indicadores claros. Superar estas barreras requiere una



voluntad organizacional decidida, una inversión consciente en formación continua y, sobre todo, una visión de largo plazo que entienda al coaching como una filosofía de gestión más que como un recurso táctico.

Así, el coaching en empresas panameñas se perfila como un "arcoíris de posibilidades": una vía que, al integrar reflexión crítica, liderazgo flexible y conciencia emocional, permite iluminar y expandir las capacidades humanas en los entornos laborales. En un país en proceso de maduración organizacional, este enfoque no solo responde a las demandas del presente, sino que anticipa las exigencias del futuro.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cerero, J., Primera, L., & González, M. (15 de enero de 2023). *La Nueva Era de Gerencia*. Revista Ciencias Sociales y Educativas. https://unefm.net/editorial/admin/img/subidos/publi_porta_num/64849719c4ea5b7ba32c_RCS_E_Edici%C3%B3nEspecialXIVNro1.pdf#page=134
- Coronel, C. (2024). *Creación y evaluación del plan piloto en gestión emocional*. Ecuador: Universidad del Azuay. <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/14102/1/19625.pdf>
- Espinal, T. (2024). *Proyecto educativo institucional (PEI)*. https://itfip.edu.co/wp-content/uploads/Transparencia/4-Normatividad/Acuerdos/2024/34Anexo-Unico-Proyecto-Educativo-Institucional-ITFIP-2024-V_-05_08_2024.pdf
- Espinosa, A., Cadamo, I., & Benavidez, A. (25 de Marzo de 2024). *Coaching de equipos dentro de la empresa: Aumente el rendimiento y la colaboración*. <https://www.rhvital.com/coaching-de-equipos-dentro-de-la-empresa/>
- Fernández, G., & Hernández, M. (2024). *La inteligencia emocional en el desempeño laboral del cuerpo docente de la división de administración de empresas*, De La UTN. Universidad Tecnológico De Estudios Superiores De Ixtapaluca. <http://51.143.95.221/bitstream/TecNM/8344/1/TESIS%20GFT%20041024.pdf>
- García, A. (2021). *Liderazgo en femenino*. Universidad de las Palmas de Gran Canaria. <https://accedacris.ulpgc.es/handle/10553/109854>



- García, H. (12 de 2022). *¿Qué papel tiene la Inteligencia Emocional en el contexto clínico, laboral y educativo?* 15(2). Revista Escritos de Psicología – Psychological Writings. <https://scielo.isciii.es/pdf/ep/v15n2/1989-3809-ep-15-02-00148.pdf>
- Glowacka, M. (17 de 3 de 2025). *Coaching empresarial: beneficios, técnicas y proceso de implementación.* <https://preply.com/es/blog/b2b-que-es-coaching-empresarial/>
- Gutiérrez, J. (2024). *Programa de intervención para desarrollar la inteligencia emocional en educación en Primaria.* Universidad Europea de Valencia. https://titula.universidadeuropea.com/bitstream/handle/20.500.12880/10351/22304011_TFM_JuliaGutierrezdeSoto.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mendoza, M., & Vahos, S. (2024). Publicación: *Estilo de liderazgo percibido y competencias básicas de trabajo auto percibidas: un estudio exploratorio en equipos orientados a la generación de conocimiento e innovación.* Universidad EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/entities/publication/a47861cc-623f-4b66-a9fd-a244aa7ab424>
- Mezirow, J. (2009). *Teoría del aprendizaje transformador.* En J. Mezirow y EW Taylor (Eds.), *Aprendizaje transformador en la práctica: Perspectivas desde la comunidad.*
- Mora, T., Sandoval, M., & Domínguez, F. (12 de 23 de 2024). *Máster Internacional en Economía Humana: Un itinerario de transformación para líderes catalizadores. Propuesta de innovación pedagógica para cocrear territorios posibles.* Barcelona, España. (12). Revista del Instituto de investigación Geográfica. <https://posicion-inigeo.unlu.edu.ar/posicion/article/view/256>
- Ribeiro, F. (11 de 8 de 2024). *El coaching como catalizador del crecimiento personal, profesional y organizacional.* Periódico La Estrella de Panamá. <https://www.laestrella.com.pa/vida-y-cultura/el-coaching-como-catalizador-del-crecimiento-personal-profesional-y-organizacional-KD8225480>
- Salazar, E., & Mera, V. (1 de Abril de 2025). *Liderazgo y dirección empresarial en los emprendimientos de los graduados de la carrera Administración de Empresas.* Universidad Estatal del Sur de Manabí. <https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/7641>
- Sandoval, A., & Garcés, Y. (2024). *El rol de la gestión humana en la implementación de prácticas de alto rendimiento para la construcción de un modelo de responsabilidad social empresarial: Un*



análisis prospectivo en la Institución de Educación Superior ITFIP. Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/63510/avsandovalp.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Santillán, G. (2023). *Liderazgo situacional en pequeñas empresas agrícolas productoras de palta y cítricos para exportación del distrito de Motupe, 2022*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/7528>

Stewart, L. (2025). *Análisis cualitativo | Definición, pasos y ejemplos*. <https://atlasti.com/es/research-hub/analisis-cualitativo#que-es-la-investigacion-cualitativa>

Toussaint, C. (20 de Octubre de 2023). *Propuesta de formación docente para profesores universitarios*. 51(1). Revista latinoamericana de estudios educativos. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-878X2021000100255&script=sci_arttext#aff1

Velasco, D. (16 de 9 de 2022). *El coaching como práctica motivacional en la labor educativa de los docentes de la U.E.N. “Pablo Emilio Ortiz”*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. <https://espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TGM/article/view/339>

Waked, D. (20 de 5 de 2023). *El coaching, un nuevo aliado para el ambiente laboral*. Periódico la Estrella de Panamá. <https://www.laestrella.com.pa/vida-y-cultura/cultura/coaching-nuevo-aliado-ambiente-laboral-CELE491470>

Yepes, L. (2024). *Influencia de la inteligencia emocional de los líderes en la gestión de proyectos en la Vicepresidencia de Servicios de Tecnología de Bancolombia*. Universidad EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/items/4951d525-34a5-4ae0-a01b-85e75598875d>

