



ARTÍCULOS CIENTÍFICOS

Relación entre la sinergia colaborativa y la gestión del talento humano en espacios coworking

Relationship between collaborative synergy and human talent management in coworking spaces

Adriana I. Murillo M.

Universidad de Panamá, Panamá

<https://orcid.org/0000-0003-1112-9865>

adriana.murillo@up.ac.pa

Verónica E. Tejedor V.

Universidad de Panamá, Panamá

<https://orcid.org/0000-0002-2375-0125>

veronica.tejedor@up.ac.pa

Elisa R. Cedeño B.

Universidad de Panamá, Panamá

<https://orcid.org/0009-0007-4898-5143>

elisa.cedeño@up.ac.pa

Ibeth Solís

Universidad de Panamá, Panamá

<https://orcid.org/0000-0002-3132-7722>

ibeth.solis@gmail.com

Fecha de recibido: 20 de junio 2025

Fecha de aceptación: 1 de diciembre de 2025



DOI <https://doi.org/10.48204/2953-3147.7502>



Resumen

Desde una visión de constante adaptación evolutiva, tanto individual como colectiva, surgen nuevas formas de afrontar los retos impuestos por una realidad empresarial en transformación. Este artículo surge de la necesidad de comprender en profundidad los impactos del coworking en la gestión del talento humano. A medida que más empresas y profesionales adoptan este modelo colaborativo, se hace pertinente analizar, desde una perspectiva teórica, cómo las dinámicas que emergen en estos entornos influyen en la creatividad, la productividad y el desarrollo profesional. Mediante el examen de estudios previos sobre los beneficios y desafíos de los espacios de coworking, se aporta una visión integral que fundamenta estrategias efectivas para fortalecer entornos laborales más estimulantes, colaborativos y propicios al crecimiento organizacional y personal. A partir de una revisión de literatura, el artículo analiza la relación entre la sinergia colaborativa, la gestión del talento humano y el modelo de coworking como entorno emergente de trabajo, identificando los principales aportes teóricos, hallazgos empíricos y tendencias actuales que configuran su desarrollo.

Palabras clave: coworking, productividad, gestión, talento.

Abstract

From a perspective of continuous evolutionary adaptation, both individual and collective, new approaches emerge to face the challenges posed by a transforming business reality. This review article arises from the need to deeply understand the impacts of coworking on talent management. As more companies and professionals adopt this collaborative model, it becomes essential to analyze, from a theoretical standpoint, how the dynamics that emerge within these environments influence creativity, productivity, and professional development. Through the examination of



previous studies on the benefits and challenges of coworking spaces, this article offers a comprehensive perspective that supports effective strategies aimed at fostering more stimulating, collaborative, and growth-oriented work environments. Based on a literature review, the article analyzes the relationship between collaborative synergy, talent management, and the coworking model as an emerging work environment, identifying key theoretical contributions, empirical findings, and current trends shaping its development.

Keywords: coworking, productivity, management, talent.

Introducción

El ser humano, en su forma de comprender el entorno y de estructurar su pensamiento, atraviesa continuamente procesos de adaptación que pueden desarrollarse de manera más rápida o lenta. Estos procesos, motivados tanto por la reflexión interna como por la presión del ambiente externo, exigen encontrar alternativas que permitan avanzar hacia formas de desarrollo más eficaces que las anteriores, capaces de responder a las nuevas necesidades que emergen en medio del cambio.

En efecto, vivimos en un entorno empresarial caracterizado por cambios rápidos y constantes, donde el concepto de trabajo ha experimentado una evolución significativa en las últimas décadas. Además de que la digitalización y la globalización han redefinido profundamente las expectativas laborales, y la pandemia de COVID-19 ha acelerado este proceso, desafiando modelos tradicionales y abriendo paso a nuevas formas de interacción profesional.

En este orden de ideas, han surgido alternativas laborales más flexibles y adaptativas, entre las cuales destaca el modelo de espacios de coworking. El mismo, ha emergido como una solución innovadora y adaptativa, especialmente valorada por empresas y profesionales que buscan espacios laborales más



flexibles, dinámicos y colaborativos. Así, la Gestión del Talento Humano adquiere un rol muy importante en la implementación y aprovechamiento de estos nuevos entornos de trabajo.

Sin embargo, pese a su creciente adopción, aún se requiere una comprensión más profunda de cómo este tipo de espacios influye en la gestión del talento humano, especialmente en lo que respecta a la generación de sinergia colaborativa y el desarrollo profesional. Por ende, esta revisión se justifica en la necesidad de integrar el conocimiento existente sobre coworking y su vinculación con los procesos estratégicos de gestión del talento, con el fin de identificar aportes, vacíos y oportunidades dentro de este campo. De esta manera, se busca contribuir teóricamente al diseño de entornos laborales más humanos, flexibles y orientados a la productividad y el bienestar organizacional.

Objetivo general

Analizar, a partir de la literatura científica, la relación entre la sinergia colaborativa y la gestión del talento humano en los espacios de coworking como entornos emergentes de trabajo.

Objetivos específicos

1. Identificar los principales aportes teóricos sobre coworking y su incidencia en la gestión del talento humano.
2. Examinar los hallazgos empíricos relacionados con la sinergia colaborativa, la productividad y el desarrollo profesional en espacios de coworking.
3. Reconocer las tendencias, beneficios y desafíos asociados al modelo de coworking desde la perspectiva de la gestión estratégica del talento humano.

Metodología

Este estudio se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, mediante una investigación de tipo descriptiva y analítica, sustentada en una revisión de la literatura científica. El alcance de la investigación es exploratorio–descriptivo, dado que busca analizar e integrar los principales enfoques teóricos, hallazgos empíricos y tendencias actuales relacionadas con la sinergia colaborativa y la gestión del talento humano en espacios de coworking, sin manipular variables ni establecer relaciones causales.

La técnica de recopilación de información consistió en la búsqueda y revisión sistemática de fuentes secundarias, incluyendo artículos científicos arbitrados, tesis académicas, libros especializados y documentos institucionales. Las fuentes fueron obtenidas de bases de datos académicas reconocidas, tales como Redalyc, SciELO, Google Académico y el Portal de Revistas Científicas de la Universidad de Panamá, priorizando publicaciones relacionadas con coworking, gestión del talento humano, productividad y colaboración organizacional.

Los criterios de selección de la literatura incluyeron la pertinencia temática, rigor académico, disponibilidad de texto completo y actualidad de las fuentes, con el fin de asegurar la calidad y relevancia de los estudios analizados.

Para el análisis de la información se empleó la técnica de análisis documental, mediante la lectura crítica y comparativa de los textos seleccionados, lo que permitió identificar categorías conceptuales, enfoques teóricos recurrentes, beneficios, desafíos y tendencias asociadas al modelo de coworking y su impacto en la gestión del talento humano. Los datos fueron organizados y analizados de manera cualitativa, sin la aplicación de técnicas estadísticas, debido a la naturaleza teórica del estudio.

Resultados y discusión

La revisión de literatura realizada permitió identificar un conjunto de enfoques, definiciones y hallazgos relevantes sobre el coworking, la sinergia



colaborativa y su relación con la gestión del talento humano. Esta sección presenta, de manera organizada, los principales aportes teóricos y evidencias empíricas encontrados en las fuentes consultadas, agrupándolos en ejes temáticos que facilitan su comprensión y análisis. Se abordan, en primer lugar, las conceptualizaciones y tipologías del coworking, para luego explorar sus características organizacionales, factores diferenciadores respecto al trabajo tradicional, implicaciones para la gestión del talento, relevancia de la sinergia colaborativa y su desarrollo tanto a nivel global como en el entorno panameño. Cada apartado combina la exposición de las ideas de los autores con un análisis crítico que permite evidenciar tendencias, fortalezas y vacíos en la literatura revisada.

1. ¿Qué es coworking?

Diversos autores han abordado el concepto de coworking desde distintas perspectivas, destacando sus características clave y su impacto en las nuevas formas de organización del trabajo. A continuación, se presentan algunas definiciones relevantes:

Como primer referente, se considera pertinente citar a Gallardo (2016), quien concibe el coworking como una alternativa laboral orientada a profesionales y emprendedores que buscan espacios compartidos de trabajo. Según el autor:

El coworking es el nombre que se le da a un espacio compartido de trabajo entre diferentes profesionales, estos espacios generalmente están integrados por pequeñas empresas, emprendedores y personas que no disponen de recursos y tengan una capacidad de inversión limitada, lo que lleva a que busquen este tipo de comunidades que brindan un espacio de trabajo, que les permita no sólo compartir un

espacio de trabajo, sino que también les permita intercambiar ideas, conectar iniciativas, compartir experiencias, aprender y recibir apoyo de mentes más innovadoras y creativas (Gallardo, 2016, p. xv).

Como segundo referente, se menciona a Mejía (2020), quien en las conclusiones de su estudio señala que, aunque el concepto de coworking aún no es ampliamente conocido, este tipo de espacios está en constante crecimiento. Según el autor:

“A pesar de que el concepto de coworking no es de conocimiento general, estos espacios se encuentran en crecimiento, es así como en la ciudad de Quito se han encontrado 27 establecimientos de coworking que están siendo usado de manera frecuente por varios tipos de profesionales, de diferente rango desde los 20 a 40 años y sin distinción de género. Los usuarios en la ciudad de Quito buscan lugares con precios accesibles y con una buena ubicación, por lo que en Quito la mayoría de coworking se encuentran en la zona financiera de la ciudad.” (p. 75)

Este hallazgo evidencia cómo el modelo de coworking se adapta a las necesidades de profesionales jóvenes y diversos, consolidándose como una alternativa viable en entornos urbanos dinámicos.

Por otro lado, Vallejo (2017) aporta una definición que destaca el equilibrio entre el trabajo individual y la dinámica comunitaria que caracteriza a estos espacios. El autor sostiene que:



“El Coworking (en español co-trabajo o trabajo colaborativo) básicamente comprende una nueva forma de trabajar, en la cual distintos profesionales independientes comparten un mismo espacio físico de trabajo donde llevan a cabo sus proyectos de forma individual, a la vez que participan de una comunidad que les brinda la posibilidad de trabajar en conjunto. (p. 10)

Más adelante, el autor amplía su perspectiva al subrayar el papel fundamental de la comunicación en la construcción de estos espacios colaborativos. En sus propias palabras:

“Es más que una mera oficina compartida por distintas personas, sino que constituye una comunidad, un espacio de colaboración que se construye gracias a la comunicación. Siendo estos espacios un modelo novedoso de organización, nos interesa sobre todo definir aquellos aspectos o atributos que los identifican y cómo la comunicación se inserta en este proceso”. (p. 11)

Finalmente, Sánchez Cotobal (2020) introduce una visión integradora del coworking, resaltando su dimensión humana y comunitaria como elemento clave para su éxito y expansión. El autor lo describe como:

El coworking es un nuevo ecosistema de trabajo que está revolucionando la forma en la que los diferentes profesionales



llevan a cabo su trabajo, ya que se basa en compartir un nuevo espacio sin que cada uno pierda su independencia. La esencia del coworking se basa en hablar, compartir, conectar, proponer, unir y ayudar. Y por eso el coworking ha funcionado tan bien, porque todos los seres humanos necesitamos desarrollarnos en comunidad, compartiendo, interactuando y creando cosas en conjunto que no seríamos capaces si lo intentáramos de forma individual (p. 325)

Otro concepto valioso sobre el coworking es el aportado por Peñafiel Palacios (2018), quien enfatiza su utilidad estratégica para las organizaciones y emprendedores. Según el autor: “Es una modalidad de trabajo en donde diferentes organizaciones comparten un espacio común para el desarrollo sinérgico y colaborativo con el fin de reducir costos e incrementar la eficacia de los emprendimientos” (p. 751)

Por otro lado, Howell (2022) ofrece una perspectiva contemporánea e internacional sobre el coworking, destacando su papel como forma emergente de organización e innovación empresarial. El autor señala en su traducción en español:

En general, el coworking representa una nueva forma de organización e innovación en el modelo de negocio, y proporciona soluciones únicas que solo son posibles debido a la concentración de emprendedores en un espacio físico. Aunque el coworking es un concepto muy prometedor, aún es relativamente nuevo. Aunque prácticamente desconocido

hace diez años, el número global de espacios de coworking ha crecido drásticamente en los últimos años. (p. 1)

De acuerdo con Sabando-Mendoza y Saltos Riera (2020), el coworking no solo se entiende como un espacio compartido, sino que también adopta diversas formas según las características del usuario, el tipo de actividad desarrollada y el propósito del espacio.

En su estudio titulado “Coworking: una alternativa para el emprendimiento sostenible”, los autores proponen una tipología que permite clasificar estos espacios con mayor precisión. A continuación, se presenta un resumen de los principales tipos de coworking:

Tabla 1

Tipos de coworking

Tipo	Especificación
	Se diferencian por el tipo de perfil profesional que pretenden reunir.
Sectorial y multisectorial	El coworking sectorial, diseñado para reunir a un tipo de perfil profesional en concreto. El multisectorial, suele ser la figura más habitual. Se abre el acceso a cualquier profesional independientemente de la rama en la que se encuentre especializado.
Abierto	Su característica principal se encuentra en que la totalidad de la zona de trabajo es de uso común.
Pop ups	Hace referencia a espacios de tipo esporádico que tienen una finalidad concreta o atienden a un proyecto definido.
Incubadoras y aceleradoras	Para aquellas startups o nuevos emprendedores que comienzan a desarrollar sus proyectos suele ser un aspecto a tener en consideración y que, incluso, puede llegar a ser fundamental a la hora de decidirse entre un espacio u otro.
Coworking fijo, flexible o nómada	Nómada: pensado para aquellos coworkers que viajan con frecuencia y pasan mucho tiempo fuera de oficina. Flexible: Las condiciones se ajustan o se personalizan a sus necesidades. Fijo: para aquellos que necesitan un puesto estable y desean trabajar siempre desde el mismo lugar.

Elaboración propia a partir de Sabando-Mendoza y Saltos Riera (2020, p. 17)

Esta clasificación resulta relevante para la presente investigación, ya que permite comprender cómo la diversidad de modelos de coworking responde a las distintas necesidades profesionales, niveles de autonomía y objetivos estratégicos de los usuarios. Además, facilita el análisis del fenómeno desde una perspectiva organizacional y funcional como también su aplicación práctica, especialmente en iniciativas orientadas al fomento del emprendimiento, la sostenibilidad y la flexibilidad laboral.

2. ¿Cómo se relaciona con la Gestión del Talento Humano?

Para comprender la relación entre el modelo de coworking y la Gestión del Talento Humano, es esencial partir del concepto mismo de talento humano, entendido como el conjunto de capacidades, competencias, conocimientos y actitudes que las personas aportan al entorno organizacional. En este sentido, resulta pertinente citar a Bouzas Ortiz (2019), quien plantea una visión estructural de este concepto dentro del campo de los recursos humanos:

La teoría de la administración de recursos humanos es el espacio teórico en el que se inscribe la noción de talento humano y parte de que toda expresión de convergencia de sujetos con fines productivos (en el más amplio sentido del concepto) requiere un proceso de organización en la sociedad. En esas condiciones, organización es todas las actividades, sin importar sus fines que los hombres establecen en la sociedad. (p. 29)

Esta definición permite comprender que la Gestión del Talento Humano no se limita a la administración tradicional de personal, sino que abarca todo espacio



donde confluyen individuos con objetivos productivos. En este marco, los espacios de coworking emergen como entornos no convencionales, pero altamente significativos para la gestión del talento, ya que propician la interacción entre profesionales de diversas áreas, estimulan la innovación colaborativa y facilitan el desarrollo de habilidades transversales como la comunicación, la adaptabilidad y la autogestión.

En esta misma línea, Pino Merino (2018) resalta el valor simbólico y funcional del entorno físico en los espacios de coworking, destacando cómo estos lugares están diseñados estratégicamente para fomentar la interacción y la construcción de redes. Según el autor:

Esto quiere decir que el Cowork utiliza un espacio físico con características particulares generalmente casonas antiguas que son renovadas y las combina con redes y tecnologías para que sus clientes puedan relacionarse los unos con los otros en un intento reiterado por cumplir con la filosofía que promueve este tipo de organización. (p. 11)

Este planteamiento enfatiza que el diseño de los espacios de coworking no es aleatorio, sino que responde a una lógica organizacional orientada a facilitar la colaboración, el sentido de comunidad y la conexión entre talentos diversos. Desde la Gestión del Talento Humano, estos entornos permiten potenciar el desarrollo integral de las personas, al ofrecer condiciones propicias para el aprendizaje social, la creatividad colectiva y la construcción de redes profesionales significativas.

3. Relevancia de la Sinergia colaborativa

El concepto de sinergia ha sido ampliamente abordado en el ámbito organizacional y empresarial, especialmente en escenarios donde la cooperación y



el trabajo conjunto genera resultados superiores a los alcanzados de manera individual. Entre los diversos autores que han contribuido a su definición, se destaca el aporte histórico de Ansoff (1988) citado por Arce Burgoa (2008) quien señala lo siguiente:

El primer autor en emplear en el campo empresarial el concepto de sinergia fue H. Igor Ansoff quien lo utilizó para referirse a los efectos derivados de la acción conjunta de dos o más empresas, destacando que tal efecto no se producirá si estas trabajasen de forma independiente. (p. 143)

Este planteamiento resalta la esencia de la sinergia: la capacidad de generar valor adicional mediante la colaboración, lo cual significa un rendimiento colectivo mayor al que podría obtenerse por separado. En relación con el coworking y la gestión del talento humano, la sinergia colaborativa se convierte en un pilar fundamental, ya que estos espacios están diseñados precisamente para facilitar la interacción productiva, la innovación compartida y el fortalecimiento de redes profesionales que impulsan el desarrollo conjunto.

Arce Burgoa (2008) profundiza en la comprensión del concepto de sinergia, ilustrándolo con una metáfora ampliamente conocida en la literatura de dirección de empresas:

En muchas obras de dirección de empresas se le conoce como efecto “2+2=5”, para destacar que la empresa busca una posición competitiva de sus unidades de negocios o de sus productos-mercados cuyo rendimiento combinado sea mayor que el de la suma de sus partes de manera independiente. (p.

144)

Con esta expresión, el autor hace énfasis en que la sinergia se manifiesta cuando la interacción entre distintas partes de una organización produce un resultado superior al que cada una lograría por separado, destacando el potencial de la colaboración efectiva en la búsqueda de ventajas competitivas.

Además, el autor señala que estos efectos sinérgicos no ocurren de manera automática, sino que pueden y deben ser promovidos intencionalmente a través de la gestión: “Los efectos de sinergia pueden ser estimulados por ciertos elementos y procesos en la gestión empresarial. En nuestro caso, se trata de interacciones dentro de formas organizativas basadas en la cooperación establecidas para un propósito específico.” (p.145). La sinergia colaborativa, por tanto, se convierte en un recurso estratégico dentro de estos entornos, al permitir que los talentos individuales se potencian mutuamente mediante redes de apoyo, intercambio de ideas y objetivos compartidos.

4. El coworking como modelo de organización del trabajo

En el marco de los cambios estructurales en la manera de concebir y organizar el trabajo. Este modelo organizativo permite integrar diversos perfiles laborales en un entorno común que facilita la interacción, el desarrollo de proyectos y el intercambio de conocimientos, sin depender de jerarquías rígidas o estructuras formales convencionales.

Al respecto, Mejía (2020) recoge la percepción de los propios usuarios de estos espacios, destacando los principales atributos que hacen del coworking una opción cada vez más valorada:

Los usuarios que actualmente trabajan el coworking
comparten que estos son espacios colaborativos y un lugar
donde se crean oportunidades, así mismo valoran como las
principales ventajas la flexibilidad de los espacios y que
tengan un buen ambiente para trabajar. El coworking está



directamente relacionado con las nuevas formas de trabajo, una vez que los profesionales, pymes y emprendedores buscan estos espacios para iniciar sus proyectos por todas las ventajas que estos les brinda. (p. 74)

En línea con esta visión, Castillo (2016) destaca el valor estratégico del coworking al facilitar conexiones profesionales y promover la productividad en contextos organizativos más flexibles. Desde su perspectiva, estos espacios ofrecen una plataforma eficaz para el desarrollo colaborativo, especialmente útil para trabajadores remotos y departamentos con perfiles laborales que se adaptan a este estilo de trabajo. El autor señala lo siguiente:

Dan la oportunidad a los colaboradores remotos de conocer y conectarse con una amplia gama de profesionales con una facilidad, es decir que no quiere toda la logística de armar un evento de networking para que suceda una idea u obtener una ayuda adicional en un proyecto que estés desarrollando. Y en caso de ser una organización o empresa que quieran adaptar esta modalidad para aumentar la productividad de un departamento donde el perfil de los colaboradores se preste para este estilo. (párr. 2)

Este enfoque resalta la eficiencia espontánea que caracteriza a los espacios de coworking, en contraste con la rigidez y planificación estructurada de los modelos tradicionales. Así, el coworking se consolida como un entorno propicio para el networking orgánico, la co-creación de valor y la integración de talento en función de la productividad compartida.



5. Características organizacionales del coworking: flexibilidad, autonomía y sentido de comunidad

Los espacios de coworking se han consolidado como una modalidad organizacional que rompe con las estructuras jerárquicas tradicionales, promoviendo entornos de trabajo más horizontales, flexibles y colaborativos. En ellos, la autonomía profesional y la interacción espontánea entre individuos se combinan con la posibilidad de construir una comunidad activa, basada en la confianza, el intercambio de conocimientos y el respeto a la diversidad de perfiles.

Howell (2022) destaca precisamente esta dimensión innovadora del coworking, al referirse a su impacto como una forma emergente de organización laboral orientada principalmente al emprendimiento: "Los espacios de coworking representan un novedoso tipo de espacio de trabajo para emprendedores. Dado el rápido auge de esta nueva forma de organización, sus implicaciones son poco estudiadas" (p.8)

Una de las particularidades más destacadas de los espacios de coworking es que, más allá de su estructura física, promueven dinámicas colaborativas que impactan directamente en la motivación y el sentido de pertenencia de quienes los utilizan. A diferencia de las organizaciones formales, donde los procesos suelen estar regidos por jerarquías y estructuras rígidas, los espacios de cotrabajo fomentan una cultura horizontal orientada a la interacción espontánea, el apoyo mutuo y el desarrollo personal.

En este sentido, González (2020) subraya que: "Las características de los espacios de cotrabajo como espacios colaborativos tienen, en la posible generación de una comunidad, un factor de motivación por autorrealización en contra de lo que se da en las organizaciones formales." (p.4)

El auge del coworking responde también a las transformaciones en los modelos laborales, especialmente ante el avance de la flexibilización del trabajo y



la descentralización de las funciones tradicionales de oficina. Este cambio estructural ha impulsado el desarrollo de entornos que priorizan no solo la funcionalidad, sino también la experiencia del trabajador desde una perspectiva de bienestar, colaboración y autonomía.

Así mismo, Robelski et al. (2019) señalan que:

Con la flexibilización laboral, están en auge las nuevas tendencias en el trabajo fuera de las instalaciones de la empresa, como los espacios de coworking. Estos espacios están diseñados para ofrecer colaboración y comunidad en espacios de trabajo amueblados y equipados, disponibles en régimen de alquiler. (p. 1)

Esta visión refuerza el papel del coworking como una solución organizacional que responde a las necesidades emergentes del trabajo contemporáneo. Su infraestructura busca eficiencia operativa y fomentar la interacción profesional, la movilidad laboral y el sentido de pertenencia en comunidades laborales no convencionales, en las que el talento humano encuentra condiciones favorables para su desempeño autónomo y colaborativo.

6. Factores que lo diferencian del trabajo tradicional

El modelo de coworking representa una ruptura significativa frente al paradigma tradicional del trabajo, al ofrecer estructuras más horizontales, colaborativas y adaptadas a las dinámicas actuales de emprendimiento, autonomía profesional y digitalización. A diferencia de los entornos laborales convencionales, donde predominan jerarquías rígidas, espacios fijos y un control del tiempo más estricto, los espacios de coworking permiten una mayor flexibilidad, interacción entre distintos perfiles profesionales y oportunidades de crecimiento colectivo.



En esta línea, Gallardo (2017) destaca una de las principales diferencias con el modelo tradicional: la posibilidad de generar conexiones profesionales espontáneas, superando el aislamiento que muchas veces implica el trabajo remoto o desde casa. El autor señala:

Profesionales de diferentes sectores, emprendedores y empresarios comparten el mismo espacio físico para trabajar en sus propios proyectos. Puede ser una alternativa a la soledad que implica trabajar desde casa, pero sin duda es una oportunidad para conocer a otras personas e incluso alcanzar acuerdos de colaboración y cooperación beneficiosos para los negocios. (p.80)

Asimismo, Yáñez (2020) aporta una perspectiva práctica sobre el impacto positivo que estos espacios pueden tener en los procesos de acompañamiento y desarrollo de ideas emprendedoras, destacando la importancia de una gestión activa que garantice su sostenibilidad. Según sus conclusiones:

El StartUPS Coworking UPS ha brindado a los emprendedores el apoyo en el desarrollo de ideas, asesoría, capacitación y actividades que permiten exponer sus proyectos y vincularse con el mercado. Es necesario reconocer que existen áreas en que los emprendedores requieren mayor atención como el financiamiento y capacitación específica; además, de realizar un seguimiento a los emprendimientos con el fin de determinar obstáculos y



establecer estrategias que mitiguen estos problemas y que permitan tener una mejora continua en la gestión de este espacio. (p. 13)

Otros de los factores que diferencian al coworking del trabajo tradicional están vinculados a su papel dentro de la economía colaborativa y a su función como respuesta a los desafíos actuales del mercado laboral. En este sentido, González (2020) sostiene que esta modalidad constituye una innovación social emergente que responde a problemáticas como la precariedad laboral y el aislamiento profesional. En su artículo, el autor expresa lo siguiente:

El cotrabajo o coworking constituye una forma de innovación social emergente dentro del contexto de la economía colaborativa. Se trata de una respuesta de las clases creativas a la situación de precariedad laboral y al aislamiento consecuencia de las transformaciones en las formas de trabajo, así como de emprendedores de determinados sectores. (p.1)

Desde esta perspectiva, el coworking representa una estructura física distinta, como también una alternativa organizacional adaptada a las necesidades de profesionales independientes, emprendedores y sectores creativos que buscan formas de trabajo más flexibles y humanas.

Asimismo, en su introducción, el autor señala el carácter reciente e innovador de este modelo: “El coworking y la economía colaborativa, sustentan que “Los espacios de cotrabajo constituyen una innovación reciente en la organización laboral, la cual se ha extendido durante los últimos años.” (González, 2020, p.2)



Esta afirmación permite destacar que el coworking no surge como una moda pasajera, sino más bien como una transformación estructural en la forma de concebir el trabajo, al facilitar nuevas lógicas de interacción profesional basadas en la cooperación y el aprovechamiento compartido de recursos.

Finalmente, González (2020) también aborda la experiencia del coworking virtual, resaltando su carácter universal, accesible y altamente autónomo para el usuario. En sus palabras:

Una de las claves de esta experiencia de coworking virtual reside en la completa libertad que posee el usuario a la hora de decidir a qué tarea, actividad u operación dedica los bloques comunitarios de trabajo. De esta manera no se trata de una sala de coworking enfocada específicamente hacia un tipo de labor concreta o dirigida a los intereses de determinadas franjas de edad. La libre operabilidad que caracteriza esta iniciativa la dota de una plena universalidad en el acceso a su espacio online, en la asistencia a sus sesiones y en el aprovechamiento efectivo de los bloques de trabajo; más allá de la necesidad logística de estar conectado a la Red. (2020, p.4)

Este enfoque digital del coworking pone de relieve otro elemento diferenciador frente al trabajo tradicional: la descentralización tecnológica, que permite a los usuarios diseñar libremente sus jornadas, objetivos y niveles de participación, sin las limitaciones de tiempo, espacio o estructura jerárquica propias de los modelos convencionales.

7. El coworking global y a nivel nacional

El modelo de coworking ha trascendido las fronteras geográficas, consolidándose como una modalidad de organización del trabajo adaptada a las transformaciones tecnológicas, sociales y culturales de la era digital. Su expansión ha sido notable tanto en países industrializados como en economías emergentes, adaptándose a distintos ecosistemas laborales.

A nivel internacional, países como España han visto en el coworking una forma versátil, eficiente y colaborativa de operar proyectos empresariales e independientes. Desde su consolidación en la década de 1990, su crecimiento ha sido exponencial, especialmente desde el año 2010, gracias a la transformación de los modelos organizativos tradicionales, el impulso de las TIC y la expansión del internet como herramienta habilitadora de nuevos entornos de trabajo. Robelski et al. (2019) señalan que “la flexibilización laboral ha propiciado la adopción de espacios de coworking como una tendencia creciente fuera de las sedes tradicionales, promoviendo la colaboración y la comunidad en entornos equipados para el uso compartido” (p. 7).

En el caso de América Latina, y en particular Panamá, la tendencia global ha sido replicada con notorio dinamismo. Peña (2016) identifica el *coworking* como una oportunidad de negocio emergente en Ciudad de Panamá, destacando que estos espacios no solo generan ingresos por alquiler, sino que aportan valor mediante actividades, eventos y redes de contacto que potencian el desarrollo profesional y el crecimiento colectivo. Como señala: “El desarrollo de espacios de coworking aporta valor a sus miembros [...] a través de áreas para compartir ideas, trabajo colaborativo, generación de proyectos de interés común y orientación en el desarrollo de sus negocios” (p. 7).

En línea con ello, la *Revista Forbes Staff* (2023) indica que entre 2020 y 2023 la superficie arrendable de oficinas flexibles en la Ciudad de Panamá creció



aproximadamente un 28 %, alcanzando los 30,661 metros cuadrados. Se proyecta que esta cifra se duplique en los próximos cinco años, lo cual evidencia una demanda creciente por entornos laborales colaborativos y adaptables.

Este auge, sin embargo, exige a los gestores de estos espacios anticiparse a las necesidades del mercado laboral, incorporando innovación, tecnología de punta y atención a las preferencias de profesionales cada vez más inclinados a entornos autónomos y dinámicos.

Desde una visión más práctica, Castillo (2016) señala que en Panamá el coworking se ha convertido en una alternativa real frente a modelos de oficina tradicional, al ofrecer servicios clave como conexión a internet, salones de reuniones, impresoras y otros recursos esenciales para el trabajo remoto. “En el caso de Panamá, la opción conocida como ‘co-working’ son ambientes de oficinas compartidas donde colaboradores remotos pueden alquilar un espacio de trabajo con acceso a impresoras, escáner, salones de reuniones y generalmente acceso a internet” (párr. 1).

Es así como el término “coworking” representa una solución organizacional que no solo responde a las transformaciones globales en el trabajo, sino que también se proyecta como un modelo adaptable y sostenible en Panamá, donde el capital humano requiere espacios que fomenten la productividad, la colaboración y el desarrollo profesional continuo.

Conclusiones

El coworking constituye una transformación organizacional y cultural del trabajo, alejándose de los modelos tradicionales jerárquicos y apostando por estructuras flexibles, colaborativas y adaptadas a las nuevas demandas del mercado laboral y de los profesionales del siglo XXI.



Se evidencia que los espacios de coworking no son únicamente oficinas compartidas, sino que promueven la construcción de comunidades profesionales, donde la sinergia colaborativa, el intercambio de conocimientos y la co-creación son elementos centrales para la innovación y el desarrollo colectivo.

Desde la perspectiva de la Gestión del Talento Humano, el coworking ofrece un entorno propicio para el fortalecimiento de habilidades blandas, el aprendizaje continuo, la autogestión y la generación de redes, aspectos clave para la atracción, desarrollo y retención del talento en contextos laborales cada vez más dinámicos.

El coworking permite responder a fenómenos sociales y económicos emergentes, como la precariedad laboral, el aislamiento profesional, el emprendimiento digital y la economía colaborativa. En este sentido, actúa como un modelo inclusivo que promueve la productividad sin sacrificar la autonomía individual.

A nivel nacional, Panamá presenta un crecimiento sostenido en la implementación de espacios de coworking, impulsado por la demanda de entornos flexibles por parte de profesionales independientes, emprendedores y empresas. Este crecimiento exige a los gestores innovar constantemente en la oferta de servicios, infraestructura tecnológica y actividades que fomenten el desarrollo profesional de sus miembros.

Se concluye que el coworking transforma el lugar de trabajo y también la cultura organizacional, posicionándose como una respuesta estratégica frente a los retos del trabajo contemporáneo.

Referencias Bibliográficas

- Arce Burgoa, Luis Gonzalo. (2008). Sinergia Estratégica: “Una necesidad para la supervivencia de las Empresas” Perspectivas. Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia.
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942157008.pdf>



Bouzas Ortiz, J. A., y Reyes Gaytán, G. (2019). Gestión del talento humano. IURE Editores. <https://elibro.net/es/ereader/upanama/130372?page=29>

Castillo F. (27 mayo 2016). La tendencia del "Coworking. AIESEC Blog. <https://blog.aiesec.org.pa/la-tendencia-del-coworking>

Ceravolo A. (2016). *Propuesta de desarrollo de espacios de coworking en la ciudad de Panamá* [Trabajo de titulación, Universidad de Chile]. Repositorio de la Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140873/Ceravolo%20Pe%C3%B1a%20Angela.pdf>

Forbes Staff. (2023, mayo 15). Coworking en Panamá se incrementó 30 % a partir del 2020. Forbes Centroamérica. <https://forbescentroamerica.com/2023/05/15/coworking-en-panama-se-incremento-30-a-partir-del-2020>

Gallardo Huiracocha, J. J. (2016). *Propuesta de un plan de marketing para la implementación de una oficina de coworking en la ciudad de Machala en el año 2017* [Tesis de grado, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil]. Repositorio UTEG. <http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/handle/123456789/392>

Gallardo Huiracocha, J. J. (2017). Propuesta de un plan de marketing para la implementación de una oficina de coworking en la ciudad de Machala en el año 2017 [Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil]. <http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/handle/123456789/392>

González-Chouciño, M. A., y Ruiz-Callado, R. (2020). El cotrabajo como innovación social. Estudio cualitativo de las motivaciones para la creación de espacios de coworking. Revista Española de Investigaciones Sociológicas, 172, 61–80. <https://doi.org/10.5477/cis/reis.172.61>

Howell, T. (2022). Espacios de coworking: una visión general y una agenda de investigación. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S004873321002390>

Mejía Cabrera, M. A. (2020). Nuevas formas de trabajo para la implementación de un coworking en la ciudad de Quito [Tesis de pregrado, Universidad Internacional SEK]. <https://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/3749>



Peñafiel Palacios, A. J. (2018). Coworking, una alternativa de mejora la subempleo en Babahoyo Coworking. Universidad Regional Autónoma de los Andes, extensión Babahoyo, Babahoyo, Ecuador.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8298015>

Pino Merino, R. A. (2018). El Cowork: Una discusión teórica relativa al ámbito de la gestión de personas en las organizaciones de trabajo post-burocráticas [Tesis de maestría, Universidad Alberto Hurtado].
<https://bibliotecadigital.oducal.com/Record/ir-11242-24037?sid=4469>

Sabando Mendoza, E. R., y Saltos-Riera, J. I. (2021). Coworking: Una alternativa para el emprendimiento sostenible: Coworking: An alternative for sustainable entrepreneurship. Journal Business Science - ISSN: 2737-615X, 2(2), 13–21. Recuperado a partir de
https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/business_science/article/view/119

Swantje Robelski, Keller Helena, Harth Volker, Mache Stephanie (2019). Espacios de coworking: ¿La mejor oficina en casa? Una perspectiva psicosocial y sanitaria sobre un entorno laboral emergente. Int J Environ Res Public Health. 2019 jul 4;16(13):2379. doi: 10.3390/ijerph16132379. PMID: 31277440; PMCID: PMC6651795. <https://www.mdpi.com/1660-4601/16/13/2379>

Sánchez Cotobal, J. C. (2020). Plataformas coworking. Anuario Jurídico y Económico Escurialense, 53, 325–352. <https://doi.org/10.54571/ajee.432>

Vallejo Peña, A., y Herrera Ballesteros, J. (2017). Las organizaciones en la era de la información: Experiencias y estudios recientes. Sevilla.
<https://hdl.handle.net/11086/4659>

Yáñez Arias, G. E. (2020). Impacto de la gestión Startups Coworking en el desarrollo de proyectos de la Universidad Politécnica Salesiana [Tesis de maestría, Universidad Politécnica Salesiana].