



Facultad: Universidad de San Isidro Dr. Plácido Marín

Carrera: Comunicación Social

Materia: Proyecto Final

Autor: Juan Ignacio Piazza

TRABAJO FINAL DE GRADO

**Desafíos de la comunicación institucional en una *start-up* argentina: liderazgo,
motivación y comunicación interna**

Resumen

Este Trabajo Final de Grado analiza los desafíos de la comunicación institucional en una *start-up* argentina, a partir de un enfoque cualitativo basado en entrevistas. El estudio se orienta a entender de qué modo se configuran las dinámicas de comunicación interna en organizaciones de estructura flexible y dinámica, poniendo atención en las relaciones entre liderazgo, circulación de la información y motivación de los equipos de trabajo.

El análisis se construye a partir de tres conversaciones realizadas a actores del ámbito organizacional: un *Project Manager*, un integrante del equipo operativo y un coach organizacional especializado en comunicación interna. Estas perspectivas ayudan a abordar el fenómeno desde distintas posiciones dentro y fuera de la estructura organizacional, explorando tanto las prácticas de gestión comunicacional como las formas en que estas son interpretadas y evaluadas por quienes participan de la organización.

De esta manera, la presente indagación busca identificar tensiones, obstáculos y modalidades de funcionamiento de la comunicación institucional en el contexto de una *start-up*, así como aportar elementos para la comprensión de posibles estrategias de mejora en este tipo de organizaciones.

Palabras clave: comunicación institucional – *start-up* – cultura organizacional – comunicación interna – liderazgo.

1. Introducción.....	3
1.1 Justificación.....	4
1.2 Objetivos.....	5
1.3 Preguntas de investigación.....	5
2. Estado del arte.....	6
3. Marco Teórico.....	7
3.1 Comunicación institucional.....	8
3.2 <i>Start-up</i>	8
3.3 Cultura organizacional.....	9
3.4 Comunicación interna.....	10
3.5 Liderazgo.....	11
4. Estrategias metodológicas.....	11
5. Desarrollo de capítulos.....	13
5.1 Liderar en medio del cambio.....	13
5.2 Entre la motivación y el desgaste.....	19
5.3 Cultura, propósito y liderazgo.....	25
5.4 Reflexiones sobre la comunicación en <i>start-up</i>	35
6. Consideraciones finales.....	37
7. Referencias.....	38

1. Introducción

La comunicación institucional constituye un componente estratégico para el funcionamiento de las organizaciones, dado que articula los vínculos entre sus integrantes, potencia la circulación de información y revitaliza la construcción de una cultura organizacional. Mediante procesos comunicacionales atinados, las empresas pueden alinear objetivos, transmitir decisiones y acompañar los cambios que atraviesan a lo largo de su desarrollo.

En el caso de las *start-up*, estos procesos presentan características particulares. Se trata de organizaciones que suelen distinguirse por su capacidad de innovación, estructuras organizacionales reducidas, equipos de trabajo breves y una rápida adaptación a contextos cambiantes. Estas condiciones acompañan relaciones laborales más dinámicas de comunicación y menos jerarquizadas que en empresas de mayor tamaño, aunque también generan retos vinculados con la coordinación de equipos, la circulación de información y la gestión del liderazgo.

En este escenario, la comunicación interna adquiere un papel central para sostener la motivación, promover el sentido de pertenencia y acentuar el crecimiento de la organización. Entre los actores que intervienen en estos procesos, el *Project Manager* ocupa un lugar central, puesto que actúa como ligazón entre la dirección de la empresa y los equipos de trabajo, destacando decisiones, organizando tareas y gestionando los cambios cotidianos.

A partir de ello, el presente Trabajo Final de Grado busca analizar los desafíos de la comunicación interna en una *start-up*, tomando como caso de estudio las prácticas comunicacionales desarrolladas por el *Project Manager* y las percepciones que construyen los empleados sobre esos procesos. Mediante un abordaje cualitativo basado en entrevistas y análisis de documentación organizacional, la investigación procura interpretar las dinámicas comunicacionales que atraviesan la organización e identificar posibles estrategias.

1.1 Justificación

La comunicación institucional es un pilar central para el funcionamiento de cualquier organización, dado que, como señala Joep Cornelissen “la comunicación corporativa es un elemento esencial para coordinar, alinear y dar coherencia a todas las acciones de la organización” (2014, p. 7).

En las *start-up*, donde predominan estructuras organizacionales horizontales, equipos reducidos y procesos de trabajo dinámicos, la comunicación interna adquiere una importancia aún mayor. La rapidez con que se producen los cambios exige mecanismos para transmitir decisiones, resolver conflictos y sostener la alineación entre los distintos integrantes de la organización.

En este sentido, el presente trabajo se construye a partir del análisis de conversaciones e intercambios realizados con distintos actores de la organización, cuyas intervenciones contribuyen a reconstruir las dinámicas de comunicación interna desde sus propias experiencias situadas. A su vez, el desarrollo del análisis incorpora intervenciones que organizan, acompañan y ponen en relación estos discursos con un marco conceptual específico.

De esta manera, es pertinente analizar el papel que desempeña el *Project Manager* como responsable de coordinar procesos, comunicar decisiones y acompañar las transformaciones organizacionales. De igual modo, la recuperación de la perspectiva de los empleados se articula como un insumo vital del análisis, en tanto ayuda a interpretar las prácticas comunicacionales desde su recepción y efectos en la motivación, el sentido de pertenencia y las dificultades cotidianas.

Finalmente, la mirada de un coach organizacional posibilita contrastar estas experiencias con aportes provenientes del campo profesional, e identificar así criterios y prácticas que puedan contribuir al forjamiento de la comunicación interna en organizaciones de este tipo.

1.2 Objetivos

Objetivo general

- Analizar los desafíos de la comunicación interna en una *start-up* argentina a partir de las prácticas y experiencias de sus actores, con especial atención a las relaciones entre liderazgo, circulación de la información y motivación en el ámbito organizacional.

Objetivos específicos

- Describir las prácticas de comunicación interna desarrolladas en la *start-up* a partir de los relatos del *Project Manager*.
- Analizar las formas en que los empleados interpretan y experimentan los procesos de comunicación organizacional en su trabajo cotidiano.
- Identificar los principales obstáculos que inciden en la circulación y comprensión de la información dentro de la organización.
- Explorar la perspectiva de un coach organizacional en relación con las dinámicas de comunicación interna en *start-up*.
- Releva las relaciones entre comunicación interna, liderazgo y motivación en el contexto estudiado.

1.3 Preguntas de investigación

¿Cómo se desarrollan las prácticas de comunicación interna en la *start-up* estudiada y qué papel desempeña el *Project Manager* en esos procesos?

¿Cómo perciben los empleados las estrategias de comunicación implementadas y qué relación establecen con el liderazgo, la motivación y el sentido de pertenencia?

¿Cuáles son los desafíos que enfrenta la comunicación interna en la organización y qué estrategias podrían contribuir a fortalecerla?

2. Estado del arte

Para el desarrollo de este Trabajo Final de Grado se revisaron distintos trabajos académicos y artículos vinculados a la comunicación institucional, el liderazgo y la cultura organizacional en entornos dinámicos e innovadores. La selección de los materiales se centró principalmente en investigaciones publicadas entre 2020 y 2024, con el objetivo de construir antecedentes relacionados con los desafíos comunicacionales que atraviesan actualmente las *start-up*.

En el artículo “La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional”, Guerrero Alvarado, M., Sotelo González, J. y Cabezuelo-Lorenzo, F. (2022) analizan la comunicación interna como una herramienta fundamental para la construcción de la cultura organizacional. El trabajo sostiene que la comunicación no solo cumple una función informativa, sino que también influye en la identidad, la motivación y el sentido de pertenencia de los equipos.

Este antecedente resulta relevante para la presente investigación porque permite comprender cómo la comunicación institucional impacta en la construcción cultural de empresas con estructuras más flexibles y dinámicas, como las *start-up*.

Por su parte, Pacheco-Rodríguez, M. G. y Alvarez-Avilés, E. A. (2022), en su investigación “La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales”, desarrollan cómo la comunicación organizacional fue transformándose junto con las nuevas dinámicas empresariales, especialmente en contextos atravesados por la innovación tecnológica y la digitalización.

El artículo plantea que las organizaciones actuales requieren modelos de comunicación más ágiles, horizontales y adaptables frente a entornos de cambio constante. Este aporte se vincula directamente con el objeto de estudio de este Trabajo Final de Grado, ya que las *start-up* suelen funcionar bajo estructuras menos tradicionales y con dinámicas más flexibles.

Asimismo, en el artículo “Welcoming Newcomers in *Start-Up*’s: Challenges for Strategic Internal Communication”, Rasmussen, M. T. (2022) analiza los desafíos de la

comunicación interna dentro de las *start-up*, especialmente en procesos de integración de nuevos empleados. La investigación se centra en cómo las empresas emergentes deben construir cultura organizacional y sostener la motivación en contextos caracterizados por el crecimiento acelerado y la falta de estructuras formales.

En efecto, los trabajos académicos revisados permiten observar que existe un creciente interés por estudiar la comunicación institucional, el liderazgo y la cultura organizacional dentro de estructuras innovadoras y flexibles. Sin embargo, también se expone una menor cantidad de investigaciones centradas específicamente en los desafíos de la comunicación institucional dentro de las *start-up*, aspecto sobre el cual busca aportar el presente Trabajo Final de Grado.

3. Marco Teórico

Para abordar los desafíos de la comunicación institucional en las *start-up* argentinas, resulta necesario desarrollar una serie de conceptos teóricos que funcionan como base de esta investigación. En primer lugar, se profundiza en la noción de comunicación institucional, entendida como un elemento central para la coordinación y alineación de los miembros de una organización. Posteriormente, se aborda el concepto de *start-up*, considerando sus características particulares y las dinámicas propias de este tipo de empresas. Del mismo modo, se analizan las nociones de cultura organizacional, comunicación interna y liderazgo, debido a su estrecha relación con los procesos comunicacionales internos y con el funcionamiento cotidiano de los equipos de trabajo. En su totalidad, estos conceptos ayudan a construir el marco de referencia para interpretar los testimonios obtenidos durante las entrevistas y comprender los desafíos que enfrentan las *start-up* en materia de comunicación institucional.

3.1 Comunicación institucional

En el ámbito empresarial, la comunicación institucional es vital para garantizar la coordinación y cohesión dentro de la organización. Una comunicación efectiva permite que

los mensajes fluyan de manera clara entre los diferentes niveles jerárquicos, reduciendo la incertidumbre y fortaleciendo la identidad organizacional. Como recupera Joep Cornelissen “la comunicación corporativa actúa como el sistema nervioso de la organización, asegurando que todas las partes trabajen de forma coherente hacia un propósito común” (2017, p. 25).

Al respecto, cuando trasladamos este concepto al contexto de las *start-up*, su relevancia aumenta. Estas organizaciones, caracterizadas por estructuras horizontales y ritmos acelerados, requieren de una comunicación institucional transparente para sostener la alineación del equipo y fomentar la confianza interna.

En este tipo de empresas, la comunicación institucional define cómo se transmiten los mensajes, y también juega un rol crucial en la consolidación de la cultura organizacional. Un sistema de comunicación bien implementado en una *start-up* puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso.

3.2 *Start-up*

Una *start-up* es una empresa de reciente creación, generalmente enfocada en el desarrollo de productos o servicios innovadores, a menudo con un fuerte componente tecnológico. A diferencia de las empresas tradicionales, las *start-up* se caracterizan por su capacidad para crecer rápidamente en un entorno de alta incertidumbre, adaptándose constantemente a las demandas del mercado. Estas empresas, usualmente con estructuras organizativas pequeñas y flexibles, buscan escalar su modelo de negocio de manera rápida, atrayendo inversiones que les permitan expandirse globalmente.

Esta dinámica impone una serie de desafíos relacionados con la comunicación. A diferencia de las grandes corporaciones, donde la jerarquía y los canales de comunicación están claramente establecidos, en una *start-up*, la comunicación interna debe ser fluida, directa y ágil para evitar que los mensajes se pierdan. Esto convierte a la comunicación institucional en un elemento central en la supervivencia y el éxito de estas empresas.

Además, las *start-up* suelen operar con recursos limitados y en condiciones de alta presión, lo que pone aún más énfasis en la necesidad de una comunicación efectiva. Debido a la velocidad con la que se toman decisiones y se implementan cambios, la información debe fluir de manera clara y precisa entre los miembros del equipo.

En este sentido, Idalberto Chiavenato afirma que “una comunicación interna ágil y transparente se convierte en el factor decisivo para la coordinación de esfuerzos, especialmente en estructuras pequeñas o de rápida adaptación” (2009, p. 143). Esta idea refuerza la importancia de establecer canales de comunicación claros en entornos donde la inmediatez y la flexibilidad son parte de la dinámica diaria.

3.3 Cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y comportamientos compartidos que caracterizan a una organización. Es un concepto clave en la gestión de empresas, ya que influye directamente en la forma en que se toman decisiones, se resuelven problemas y se alcanzan los objetivos. La cultura organizacional no solo afecta el clima laboral y la satisfacción de los empleados, sino que también impacta la productividad, la innovación y la cohesión interna de la empresa.

En el contexto de las *start-up*, la cultura organizacional adquiere una importancia aún mayor debido a la naturaleza dinámica y cambiante de estas empresas. Al ser organizaciones jóvenes y en crecimiento, las *start-up* suelen tener culturas menos formales y más orientadas a la innovación, y adaptabilidad. En este tipo de empresas, la cultura se desarrolla de manera orgánica y es influenciada por los fundadores y líderes de la organización, quienes transmiten su visión y valores a todo el equipo.

Es importante subrayar que la cultura organizacional no solo afecta el clima interno de una *start-up*, sino también su capacidad para atraer y retener talento. Las empresas emergentes, que a menudo no pueden competir con grandes corporaciones en términos de salarios o beneficios, dependen de una cultura organizacional atractiva que motive a los empleados y les proporcione un sentido de pertenencia.

Como explican Stephen Robbins y Timothy Judge, “la cultura actúa como un sistema de control social que moldea las actitudes y comportamientos de los miembros de una organización, generando compromiso y cohesión” (2017, p. 512). En el caso de las *start-up*, esa cohesión es vital para sostener la identidad institucional y diferenciarse en entornos competitivos.

3.4 Comunicación Interna

La comunicación interna comprende el conjunto de procesos mediante los cuales circula la información entre los miembros de una organización. Su función no se limita a transmitir mensajes, sino que también contribuye a coordinar tareas, alinear objetivos, fortalecer el trabajo en equipo y generar un sentido de pertenencia entre los empleados.

En las *start-up*, la comunicación interna adquiere una importancia particular debido a la velocidad con la que evolucionan este tipo de organizaciones. Los cambios constantes, las estructuras reducidas y la cercanía entre los equipos, hacen que la circulación de la información deba ser clara y transparente.

En este contexto, uno de los principales desafíos para los líderes, como el *CEO* o el *Project Manager*, consiste en promover una comunicación que no solo informe, sino que también permita comprender los objetivos de la organización. Cuando la comunicación es clara, favorece el compromiso, la confianza y la motivación de los equipos. Por el contrario, una comunicación deficiente puede generar incertidumbre, desconfianza y dificultades para sostener el compromiso de los empleados.

En este sentido, Chiavenato sostiene que “la motivación de los empleados no depende únicamente de incentivos económicos; la claridad en la comunicación de los objetivos y expectativas, constituye un factor determinante en el compromiso y desempeño laboral” (2019, p. 122).

3.5 Liderazgo

El liderazgo ocupa un lugar central dentro de las dinámicas organizacionales, especialmente en contextos donde la coordinación de equipos resulta clave para alcanzar objetivos comunes. Más allá de la autoridad formal, implica la construcción de vínculos de confianza y la capacidad de orientar a otros en escenarios cambiantes. En esta línea, Robbins y Judge sostienen que “el liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas” (2013, p. 368).

En las *start-up* donde suelen haber equipos pequeños y flexibles, el liderazgo, a diferencia de las grandes corporaciones donde las estructuras son más rígidas y jerárquicas, exige un estilo ágil y adaptativo. Los líderes, en este caso, suelen estar más involucrados en las operaciones cotidianas y tienen un papel fundamental en la comunicación institucional.

El liderazgo en una *start-up* no solo se limita a la toma de decisiones estratégicas, sino que también influye directamente en la motivación y el sentido de pertenencia de los empleados. Los líderes deben ser capaces de mantener la cohesión del equipo, incluso en situaciones de estrés o presión. La capacidad para comunicar de manera efectiva, tanto vertical como horizontalmente, es crucial para alinear a todos los miembros del equipo con los objetivos de la empresa.

Un liderazgo atinado promueve un ambiente de trabajo colaborativo, donde se valora la participación activa de todos los empleados y sus aportes. Esto es especialmente relevante en un entorno donde la falta de jerarquías claras puede generar confusión o desmotivación si no se gestiona adecuadamente.

4. Estrategias metodológicas

En este Trabajo Final de Grado se opta por un enfoque cualitativo, dado que el objetivo es profundizar en la comprensión de los desafíos que presenta la comunicación institucional en el contexto particular de las *start-up*. La metodología se basa en la realización de tres entrevistas clave que incluyen perspectivas complementarias sobre la comunicación institucional dentro de una *start-up*. En estos términos, ayuda a revisar experiencias, percepciones, interpretaciones, valoraciones y sentidos construidos por las personas en relación con un fenómeno puntual.

En palabras de Javier Murillo Torrecilla:

La entrevista permite un acercamiento directo a los individuos de la realidad. Se considera una técnica muy completa. Mientras el investigador pregunta, acumulando respuestas objetivas, es capaz de captar sus opiniones, sensaciones y estados de ánimo, enriqueciendo la información y facilitando la consecución de los objetivos propuestos. Ahora bien, sería recomendable complementarla con otras técnicas tales como la observación participante y los grupos de discusión para darle auténtica validez. (2006, p. 3)

En el presente Trabajo Final de Grado, por un lado, se entrevista al *Project Manager* de una *start-up* llamada *Unlock*, que brinda una visión desde el liderazgo, detallando los desafíos que enfrenta al comunicar decisiones estratégicas a su equipo.

La segunda entrevista se le realiza a un empleado que trabaja directamente en la operativa diaria de la *start-up* *Unlock*. Este punto de vista permite observar cómo la comunicación institucional afecta su trabajo cotidiano, su motivación y su sentido de pertenencia dentro de la organización.

La tercera y última entrevista, se le realiza a un coach organizacional quien proporciona una perspectiva teórica y profesional sobre cómo se debe implementar la comunicación institucional en una *start-up*. Su análisis ofrece una comparación entre las prácticas observadas en la empresa y los enfoques recomendados desde la teoría de la comunicación organizacional.

Las entrevistas se realizaron de manera individual y virtual durante el último semestre de 2025, y el primer semestre de 2026. Posteriormente, fueron desgrabadas y adaptadas al formato escrito para facilitar su análisis, buscando mantener las ideas originales, el estilo de cada entrevistado y la naturalidad de sus respuestas.

A partir de estas conversaciones, se construyó un análisis interpretativo que articula las experiencias de los entrevistados con distintos aportes teóricos vinculados a la comunicación institucional, el liderazgo y la cultura organizacional en entornos dinámicos e innovadores.

5. Desarrollo de capítulos

Con el propósito de analizar los desafíos de la comunicación institucional en las *start-up* argentinas, se realizaron tres entrevistas a personas que ocupan roles diferentes dentro del ecosistema emprendedor. La intención fue abordar la problemática desde distintas miradas, combinando experiencias prácticas con aportes teóricos.

En primer lugar, se entrevistó a un *Project Manager*, quien aporta una visión vinculada al liderazgo de equipos y a la gestión de la comunicación en el día a día. Luego, se entrevistó a un empleado que trabaja en una *start-up*, permitiendo conocer cómo impactan los procesos comunicacionales en la experiencia cotidiana de quienes integran la organización. Finalmente, se entrevistó a un coach organizacional, cuya mirada profesional contribuye a interpretar y contextualizar los desafíos identificados en las entrevistas anteriores.

A lo largo de estos capítulos se presentan los testimonios obtenidos, acompañados por reflexiones y aportes teóricos que permiten profundizar los principales ejes de análisis surgidos durante la investigación. La diferencia en los márgenes responde a una decisión de diseño, dado que los fragmentos de las entrevistas se presentan con una disposición distinta del texto principal, y buscan destacar las voces de los participantes y preservar, en la medida de lo posible, el carácter y el ritmo propios de la conversación.

5.1 Liderar en medio del cambio

Introducción

Pedro Rivera, de 25 años, es un profesional del área de impacto social en Incluyeme.com, una organización de inclusión laboral para personas con discapacidad. Sin embargo, el foco de esta entrevista se ubica en su experiencia previa como *Project Manager* en *Unlock*. *Unlock* es una *start-up* Argentina que se dedica a mejorar los procesos comerciales de pequeñas empresas. Con dos años liderando equipos en un entorno dinámico y altamente demandante. Pedro incluye una mirada reflexiva sobre los desafíos que implica comunicar en contextos de constante transformación como lo son las *start-up*. La conversación nos permite indagar en las tensiones entre liderazgo, claridad comunicacional y motivación de equipos.

- **Muchas gracias por participar de esta entrevista. Para comenzar, ¿podrías presentarte brevemente? Contanos quién sos, cuántos años tenés y cuál fue tu vínculo con la empresa que constituye el caso de estudio de este Trabajo Final de Grado.**
- Mi nombre es Pedro Rivera, tengo 25 años. Actualmente me desempeño como *Impact Developer* para Cono Sur en Incluyeme.com, una organización dedicada a promover la inclusión laboral de personas con discapacidad. Sin embargo, mi participación en esta entrevista se vincula con mi experiencia previa como *Project Manager* en *Unlock*, una *start-up* orientada al desarrollo de estrategias comerciales para pequeñas empresas, donde trabajé durante dos años.
- **Para comenzar, me gustaría conversar sobre la comunicación institucional en las *start-up*. Este trabajo busca comprender cuáles son los principales desafíos que presentan estas organizaciones en materia de comunicación interna y cómo esas dinámicas difieren de las que suelen encontrarse en empresas con estructuras organizacionales más tradicionales. Desde tu experiencia como *Project Manager*, ¿cómo describirías la comunicación dentro de *Unlock*?**
- En general, había dos tipos de cambios que eran los que más encontraba presentes en los proyectos y que variaba según el momento de este proyecto, los que afectan el proceso y los que afectan el resultado. El desafío más grande era hacerle entender al

equipo por qué surgía ese cambio y cómo iba a impactar en su trabajo. Muchas a veces se creía que el cambio era consecuencia de un mal desempeño, y no era así. A veces era por requerimientos del cliente. Poder explicar ese origen era clave.

En su relato, Pedro identifica un desafío central en la gestión del cambio dentro de los equipos, explicar con claridad el porqué de las modificaciones que surgen en el proceso o en el resultado de un proyecto. Por lo que se ve, comunicar el origen de los cambios, ya sea por decisiones internas o por requerimientos del cliente, era clave para evitar malentendidos y preservar la motivación del equipo. En este sentido, su testimonio se alinea con lo planteado por Manuel Tessi “la comunicación interna, gestionada de forma transversal y bidireccional, incentiva la implicación de los empleados al convertirlos en emisores activos, no solo receptores de información” (2015, p. 42).

- **Mencionabas que actualmente trabajás en una organización más consolidada como Inclúyeme. A partir de esa experiencia, ¿qué diferencias observás entre la dinámica de trabajo de una *start-up* y la de una organización con una estructura más desarrollada?**
- Principalmente, la estructura. En las *start-up* suele haber muy pocos niveles jerárquicos. Entre el dueño de una empresa y una persona operativa, quizá puede haber una o ninguna persona en el medio. En empresas más grandes hay más escalones, una mejor estructura y eso genera mayor organización. También facilita las comunicaciones porque hay roles definidos para hacerlo.
- **Teniendo en cuenta esto que me comentas de la poca diferencia de puestos que hay entre el *CEO* de una *start-up* y entre el *CEO* de una empresa tradicional; destacar la motivación y la moral, especialmente en entornos exigentes como las *start-up* ¿Creés que es más difícil sostenerla ahí?**
- Totalmente, es súper importante cuidar la motivación, pero también uno tiene que ser consciente del ámbito en el que está trabajando. El dinamismo de una *start-up* hace que todo cambie muy rápido. Eso impacta en los resultados y en los ánimos. Por lo general, en una empresa grande, uno tiende a establecer metas tanto personales como para el cliente, y a veces, se cumplen o no. Una vez que se las establece hay un

determinado tiempo como para cumplirlas y se trabaja para conseguirlo, eso por lo general en las *start-up* no está. Al no existir una línea de tiempo para el cumplimiento de objetivos, lleva a generar frustración y desmotivación.

Pedro destaca la importancia de cuidar la motivación y de estar conscientes en el ámbito en el que uno se encuentra. Al tener un equipo a su disposición, siempre debía expresarse con un enfoque de liderazgo un poco más personalizado, donde reconozca la singularidad de cada integrante. Tal y como comenta Manuel Castells, “el reconocimiento de la diversidad dentro de una organización favorece una comunicación más eficaz, basada en la escucha activa y en la adaptación del mensaje al interlocutor” (2009, p. 24).

- **Entiendo que, en las *start-up*, la frustración por no alcanzar determinados resultados forman parte del día a día. Además, al trabajar en equipos reducidos, es común conocer más de cerca la realidad personal de cada integrante. En ese sentido, cuando te toca comunicar algo importante a alguien de tu equipo, ¿cómo manejas la transparencia sin perder de vista la situación particular de cada persona?**
- Trataba de pararme desde el lugar del equipo. No como “yo soy tu jefe”, sino como alguien que lidera un proceso que necesitamos construir entre todos y llegar al mejor resultado posible. Intentar que la otra persona esté alineada y con eso cuidar la motivación que es uno de los motores más importantes. También entendía que no se puede tener las mismas expectativas para todos. Cada persona rinde distinto. Hay que acompañar en el crecimiento, no castigar. Por lo general cuando uno está en un puesto en el que le toca liderar a un equipo, tiene que darle la posibilidad a los muchachos como se la dieron a uno en su momento. La oportunidad de aprender y crecer de la manera más sana posible. Eso no solo termina impactando en la motivación del equipo, sino que termina impactando en el resultado.

Al poner el foco en la motivación y en el crecimiento individual como herramientas para alcanzar mejores resultados colectivos, Pedro propone un liderazgo que prioriza el

desarrollo humano. Esta noción dialoga con el liderazgo transformacional, desarrollado por Bernard Bass & Ronald Riggio, quienes lo definen como aquel que “inspira a los seguidores a trascender sus propios intereses por el bien del grupo y a alcanzar niveles más altos de rendimiento y desarrollo personal” (2006, p. 5).

- **Además de liderar equipos dentro de *Unlock*, tenías que bajar métricas y resultados a tu jefe. Como *Project Manager*, ¿Cómo cuidabas tu trato con los demás? Imagino situaciones del *CEO* acercándose a vos y pidiéndote mejorar algunos resultados.**
- Claro, y eso es lo más complejo, estar en el medio. Tenés que entender que el *CEO* y tu equipo son personas. Uno antes de ser jefe fue un empleado más, hay que saber dividir y separar la forma del fondo. A veces, lo que baja el *CEO* es duro, pero no hay que replicar el tono sino el contenido. Traducir el fondo del mensaje sin transmitir la forma dura. Eso evita la desmotivación.

Al elegir traducir el fondo del mensaje sin replicar la dureza de la forma, Pedro actúa como un amortiguador emocional dentro de la cadena comunicacional. En este sentido, encarna la función de bisagra del liderazgo, que implica interpretar, adaptar y transmitir la información de manera efectiva. Como resalta Chiavenato, “el gerente actúa como un enlace vital entre diferentes niveles de la organización, coordinando recursos, información y personas para alcanzar los objetivos” (2011, p. 87).

- **Por último, ¿Me podés dar tres tips para mejorar la comunicación institucional en *start-up*'s?**
- Sí. Primero, entender el momento; cuándo comunicar y cómo. Uno tiene que entender, según la relevancia de lo que se quiere comunicar, cómo va hacerlo. La comunicación no es solo el mensaje, es el entorno que él mismo le puede generar. No es lo mismo una charla uno a uno que una comunicación grupal. Segundo, saber cómo hablarle al otro, cada persona es distinta. Es muy importante entender que el otro es humano y que uno es una persona antes de un empleado. Tercero, pedir

feedback. Después de comunicar un mensaje, hay que preguntar si se entendió, si quedó algo pendiente. La comunicación es de ida y vuelta.

A modo de cierre

La entrevista a Pedro Rivera ayuda a entender los desafíos de la comunicación institucional en las *start-up* y ver cómo se vinculan con la estructura organizacional, la velocidad del cambio y las necesidades emocionales de los equipos. Su testimonio expone tres ejes centrales: la gestión del cambio, el rol del liderazgo y la motivación como factor clave para sostener la productividad en entornos como el de las *start-up*.

En primer lugar, destaca que el principal obstáculo comunicacional surgía al explicar los cambios repentinos en los procesos o resultados de los proyectos. La necesidad de justificar la razón de esos cambios, ya sea por decisiones internas o por pedidos del cliente. En la experiencia de Pedro, cuando los cambios en la estrategia no se contextualizan, aparecen interpretaciones erróneas que afectan la motivación del equipo. Este fenómeno coincide con lo que Cornelissen plantea al afirmar que “una comunicación clara permite reducir la incertidumbre inherente a estructuras menos estables” (2017, p. 38).

En segundo lugar, aparece con fuerza el rol del líder como mediador emocional. Describe la dificultad de ubicarse “en el medio” entre el *CEO* y su equipo, teniendo que elegir como bajar de la mejor manera posible, la dureza del mensaje original. Para Pedro, cada chico que trabajaba en *Unlock* tenía un ritmo, una historia y una sensibilidad distinta; comprender esto fue clave para sostener la cohesión y evitar el desgaste emocional.

La reflexión sobre la motivación exhibe una problemática estructural de las *start-up*: la fluctuación constante de objetivos. Él reconoce que no contar con plazos definidos o metas previsibles genera frustración, desorden y baja motivación. Lo cual conlleva a que un empleado vea difícil llevar un desarrollo empresarial dentro de una *start-up*.

En efecto, la entrevista subraya que la comunicación institucional en *start-up* no solo depende de qué se comunica, sino de cómo y desde dónde se comunica. La figura del líder aparece como pieza clave, debe traducir mensajes, cuidar la emocionalidad del equipo,

acompañar procesos individuales y, al mismo tiempo, sostener los objetivos organizacionales en un contexto de alta volatilidad. Su mirada confirma que, en las *start-up*, la comunicación institucional no es un área aislada, es un mecanismo vivo que define la cultura, la motivación y el rendimiento colectivo.

5.2 Entre la motivación y el desgaste

Introducción

Bautista Lucchetti es un joven de 20 años que trabaja en *Unlock*. Además, cursa la “Licenciatura en Marketing” en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES). Ocupa un rol operativo en el área de ventas y es, desde su posición, una voz clave para entender cómo se viven los desafíos de la comunicación institucional desde los primeros escalones de la organización. Su testimonio aporta una mirada honesta y fresca sobre las tensiones que se producen entre liderazgo, acompañamiento y motivación.

- **Para empezar, contanos quién sos, dónde trabajás y qué estás estudiando.**
- Soy Bautista Lucchetti, tengo veinte años. Estoy estudiando la Licenciatura en Marketing en la UCES, ya casi termino el segundo año. Trabajo en *Unlock*, una consultora de ventas. Soy de Olivos, zona norte.
- **Contanos un poco más sobre tu carrera en *Unlock* ¿Qué hacen? ¿Hace cuánto trabajás ahí?**
- Justo ahora en unos días cumplo un año. Empecé el 3 de octubre de 2023. *Unlock* es una *start-up* que hace consultoría comercial para distintas empresas. Hoy estamos trabajando exclusivamente con Mercado Pago. Tenemos varios equipos o “*tracks*”: ventas, activaciones, servicios financieros. Buscamos aumentar las ventas de cada canal.
- **Entonces hoy en día en *Unlock*, se dedican a mejorar diferentes *tracks* para Mercado Pago. Teniendo en cuenta que *Unlock* es una *star-tup* ¿Cuántas personas trabajan dentro? ¿Y cuál es tu rol dentro de la estructura de la empresa?**

- Somos unas treinta personas, entre el equipo presencial y remoto. La estructura es bastante simple: dos *CEO's*, un *Project Manager* que está a cargo de todos los equipos, y yo trabajo en el área comercial. Mi rol es directamente de ventas. Llamar y vender.
- **Desde tu experiencia en el día a día ¿Cómo describirías la comunicación institucional a la hora de comunicar los objetivos de la empresa? ¿Sentís que están claros?**
- Sí. Desde el primer mes los objetivos fueron claros. Siempre se plantean a principio de mes. Lo que sí, cuando cambian esos objetivos o hay alguna modificación, ahí falta un poco más de claridad. Pero en general, los objetivos iniciales son claros.
- **¿Tenés contacto con los *CEO's*? ¿Lo ves seguido?**
- Sí, todos los días. Al menos uno de ellos está siempre presente. Tienen la oficina dentro del espacio de trabajo.
- **¿Tu relación con el *CEO* es accesible?**
- Si. Al ser una *start-up* pequeña, y en el equipo presencial, al no haber más de 20 personas, termina siendo una relación “accesible”.
- **Dentro de la disponibilidad del *CEO*, ¿Cómo haces para generar un espacio con él? ¿WhatsApp? ¿Usan algún tipo de canal de comunicación?**
- Es un gran desafío para nosotros encontrarlo disponible. Usamos una app interna, tipo mensajería, se llama *Slack*. También manejamos los espacios con *Google Calendar*. Pero es cierto que tienen la agenda muy cargada, entonces muchas veces hay que encontrar huecos entre reuniones. Se suele mandar un mensaje tipo: “¿tenés cinco minutos para hablar hoy?”.
- **Hablando un poco más del funcionamiento interno de la empresa ¿Quién toma las decisiones estratégicas en *Unlock*? ¿El *CEO*? ¿El *Project Manager*? ¿Ambos?**
- Depende. Las decisiones más administrativas las toman los *CEO's*. En lo comercial, es más compartido con el *Project Manager*. Pero en general, el *CEO* tiene más peso a la hora de definir qué estrategia comercial se va a utilizar.
- **Cuando vienen los momentos de analizar posibles cambios estratégicos en *Unlock*. A vos, con prácticamente un año en la empresa, que quieras o no para una *start-up* es tiempo.. ¿Sentís que tu opinión es tomada en cuenta cuando se toman decisiones?**

- Hay momentos y momentos. Cuando se toman decisiones, las toman los superiores, pero si hay espacios en donde uno puede dar *feedback*. Los superiores pueden llegar a darle valor a este *feedback*, pero si ya hay una decisión tomada, no va a cambiar. A lo sumo se pueden proponer ideas nuevas para el futuro. Pero no hay mucha incidencia real en las decisiones estratégicas.

El testimonio expone una estructura jerárquica en la toma de decisiones que limita la participación efectiva de los empleados. Si bien se habilitan instancias de *feedback*, estas no impactan directamente en el rumbo estratégico. Esto puede interpretarse como un modelo de participación simbólica, donde se escucha a los empleados pero las decisiones siguen centralizadas. En esta línea, Robbins y Judge afirman que “los empleados son más proclives a aceptar una decisión cuando han tenido la oportunidad de participar en su proceso de elaboración” (2013, p. 223).

- **¿Tuviste alguna experiencia laboral previa en una empresa más tradicional?**
- Sí, tuve la posibilidad. Apliqué para una pasantía en *Brubank*, pero por diferentes motivos decidí no seguir.
- **En esta experiencia dentro de *Brubank* y con la que estás teniendo en *Unlock* ¿Crees que la comunicación institucional en una *start-up* es más efectiva en comparación a una empresa más tradicional?**
- Es completamente distinto. En las oficinas te das cuenta. Están divididas por área, por equipo, con variedad de líderes para cada sector. Como comenté, en *Unlock*, tenes una *Project Manager* que está encargada de los diferentes *tracks* de trabajo. En cambio, en *Brubank*, tenés un líder para cada equipo. Mucho más organizados. *Unlock* es distinto, es una *start-up*, un ambiente más familiar, más chico. Todos los que forman parte de la empresa nos conocemos.
- **Uno de los puntos clave que quiero mencionar es la motivación. Soy fiel creyente que un buen líder tiene mucha influencia en la motivación del empleado, ¿Cómo es el liderazgo dentro de *Unlock*? ¿Es positivo? ¿Afecta en tu día a día? Al fin y al cabo, no deja de ser un trabajo en donde uno cumple con sus exigencias laborales. Es difícil mantener una motivación, ¿Cómo lo llevan?**

- Este es un tema que se habla mucho entre mis compañeros que cumplimos el mismo puesto, sobre todo con los que compartimos hace más tiempo. El trabajo es muy monótono, llegas a la oficina y haces lo mismo todos los días, con mis compañeros nos sentimos desmotivados. Le hemos dado visibilidad a los líderes sobre esta situación, que no era lo mismo que cuando uno recién comienza. Al principio tenés motivación, los primeros meses donde uno es nuevo y tiene ganas de aprender, pasa por su cabeza el hecho de llegar a poder crecer dentro de la empresa; pero después de seis o siete meses se siente distinto. No hay muchas oportunidades para crecer, de hacer cosas nuevas y eso te va desmotivando.

Lo hablamos entre nosotros. Se propusieron cosas, como actividades recreativas o espacios de diálogo. Se planteó en un momento para los chicos nuevos y que entren motivados. Pero, las personas nuevas por lo general, llegan con motivación a un nuevo trabajo, habría que buscar una solución para la gente que está hace más tiempo. Buscar alguna forma para que vuelva esa motivación de los primeros meses.

Como se observa, la motivación es vivida de manera distinta según el momento dentro de la empresa. Señala que “al principio tenés motivación, los primeros meses donde uno es nuevo y tiene ganas de aprender [...] pero después de seis o siete meses se siente distinto”. En sintonía, Chiavenato describe el desafío de sostener la motivación más allá del entusiasmo inicial, entendiendo que “el gran reto de las organizaciones no es despertar la motivación inicial, sino mantenerla en el tiempo, a pesar de la rutina y las dificultades” (2019, p. 116).

Además, Bautista subraya que la monotonía del puesto es uno de los factores centrales de la desmotivación, “El trabajo es muy monótono, llegás a la oficina y hacés lo mismo todos los días”. En este sentido, José Peiró sostiene que “la monotonía y la escasa autonomía del puesto, suelen disminuir la motivación y el compromiso organizacional” (2001, p. 142). En efecto, el caso de Bautista y sus compañeros, muestra que la *start-up* enfrenta un dilema común, como lo son las estrategias para motivar a los nuevos empleados. Comúnmente no son suficientes para quienes ya llevan tiempo en la empresa. Esto incluye la necesidad de repensar políticas de motivación que no se limiten a la

bienvenida inicial, sino que acompañen de manera sostenida a los trabajadores en gran parte su trayectoria.

- **¿Notás diferencias en el trato entre los nuevos empleados y los que llevan más tiempo en la empresa?**
- Sí. A los nuevos los acompañan mucho. A los que estamos hace tiempo, como que nos “sueltan la mano”. Dan por sentado que podemos solos, pero a veces también necesitamos ayuda. Un “vas bien”, una charla. Al principio me molestaba, después me acostumbré.
- **Con tu experiencia ¿Qué sugerencias darías para mejorar la comunicación y la motivación en *Unlock*?**
- Primero, más integración. Actividades donde participen todos, los nuevos y los que ya estamos hace tiempo. También más visibilidad, que alguien diga “estamos con los nuevos, pero también para ustedes”. Eso no se dice, y puede afectar mucho.
- **Para terminar, pido tres tips con los que vos creas que la comunicación institucional dentro de la empresa puede mejorar.**
- En base a lo que comenté recién, poder estar más acompañados, tal vez tener espacios en donde podamos compartir todos juntos. Se me ocurre que podríamos mezclar un poco los grupos, tanto los chicos nuevos como los que están hace más tiempo. Poder tener un poquito más de visibilidad, ¿no? Esto que dije recién de que “nos sueltan la mano” que quizá uno sino se pone a pensarlo puede llegar a no darse cuenta, pero que alguien se pueda acercar y decirte “che, hoy estamos con los chicos nuevos, pero si nos necesitan estamos acá”. Si esto no se menciona, a un empleado le puede llegar afectar.

A modo de cierre

La experiencia de Bautista dentro de *Unlock* revela tensiones estructurales típicas de las *start-up* en fase de crecimiento: entusiasmo inicial, liderazgo accesible pero saturado, motivación que disminuye con la rutina y mecanismos de comunicación que, si bien existen, no siempre logran sostener el compromiso en el tiempo. Su relato confirma que las

dinámicas comunicacionales dependen de la claridad de los mensajes, y cómo estas prácticas acompañan o no, la trayectoria emocional del empleado.

Uno de los puntos más destacados es el carácter rutinario del trabajo operativo, que se vuelve un factor crítico en la pérdida de motivación. Ahí, el entrevistado comenta que “al principio tenés motivación, pero después de seis o siete meses se siente distinto”, señalando que el entusiasmo inicial, con el paso del tiempo, se transforma en desgaste. En tanto, otro elemento clave es la relación con los líderes. Si bien Bautista destaca la cercanía física con los *CEO's* y su accesibilidad general, menciona la dificultad para encontrar espacios reales de intercambio. Esto sugiere un liderazgo presente, pero no necesariamente disponible.

Cuando ese acompañamiento no se sostiene de manera uniforme, pueden aparecer sentimientos de desmotivación o desconexión dentro del equipo. Bautista lo expresa con claridad cuando señala que “a los nuevos los acompañan mucho; a los que estamos hace tiempo... nos sueltan la mano”. Su testimonio destaca cómo la percepción de apoyo no depende únicamente de las instancias iniciales de integración a la empresa, sino también de la continuidad del acompañamiento a lo largo del tiempo. En esta línea, Jon Katzenbach y Douglas (2001) Smith afirman que “los equipos pierden cohesión cuando el apoyo del liderazgo se concentra solo en las etapas iniciales y no se sostiene en el tiempo” (p. 87).

En el caso de *Unlock*, esta situación parece generar la sensación de que algunos colaboradores dejan de ser tenidos en cuenta una vez superada la etapa de incorporación, lo que puede afectar el sentido de pertenencia y el compromiso con la organización.

La entrevista rescata aspectos centrales de una *start-up* en crecimiento. Es decir, sostener la motivación más allá del entusiasmo inicial, equilibrar el acompañamiento entre empleados nuevos y antiguos, gestionar un liderazgo accesible pero operativo y transformar la participación simbólica en participación efectiva. El testimonio actúa como un espejo de los dilemas de organizaciones jóvenes que, al buscar escalar, precisan revisar sus prácticas comunicacionales para evitar brechas internas y potenciar el armado del equipo.

5.3 Cultura, propósito y liderazgo

Introducción

Oscar Smith es coach organizacional y asesor de empresas, especializado en procesos de transformación, liderazgo y comunicación en entornos dinámicos. Con formación en ingeniería en sistemas y un MBA en negocios, trabajó acompañando a emprendedores, pymes y organizaciones en crecimiento

A diferencia de las entrevistas anteriores, centradas en experiencias dentro de una *start-up*, la mirada de Oscar aporta una perspectiva más técnica y conceptual sobre los desafíos de la comunicación institucional. Su recorrido profesional permite analizar estas problemáticas desde un enfoque más amplio, integrando nociones de cultura organizacional, liderazgo y la evolución de las estructuras empresariales.

En el marco de esta investigación, su testimonio ayuda a observar cómo funcionan las dinámicas comunicacionales en la práctica, y de qué manera deberían estructurarse para sostener el crecimiento y la motivación.

- **Después de las dos primeras entrevistas, estaba buscando una mirada más técnica, más teórica y la realidad de cómo debería ser la estructura de una *start-up*. Antes que nada, me gustaría que te presentes, que nos cuentes un poco quién sos y a qué te dedicas.**
- Genial, mi nombre es Oscar Schmit. Hoy el título es: “Coach transformacional”, pero soy más asesor de la parte ejecutiva de diferentes empresas. Trabajo con *pymes*, emprendedores que pasan a ser microempresas y después empresas. Soy ingeniero en sistemas, soy coach ontológico, tengo un *MBA* en negocios en la UEMA.
- **Para arrancar, es de amplio conocimiento que las empresas tradicionales con muchos empleados tienen una cultura bien armada, o así lo intentan por lo menos, y las *start-up*, son empresas mucho más pequeñas en donde quizás tenés un *Project manager* y por debajo tenés a los empleados haciendo el trabajo operatorio. En tu experiencia, ¿Qué ves en comparación de una empresa más tradicional a una *start-up* en relación a la estructura y en los cambios permanentes con los que convive este tipo de empresas?.**

- Te voy a retrucar eso porque la pregunta se basa en un concepto tradicional de educación. Hoy por hoy, la estructura tradicional se vuelve obsoleta. Vamos al concepto: soy una empresa chiquita, empezamos tres o cuatro, fuimos creciendo y fuimos a rodar una estructura que, aparentemente, sería la ideal. Lamentablemente las empresas a veces necesitan empujones. Las *start-up* nacen clásicamente con un nicho de necesidad que quiere cubrir. Hay tres o cuatro personas que, generalmente, son los creadores de esa solución y ahí van generando alrededor sus necesidades.

Lo que se busca inicialmente es ampliar el mercado a partir de esa solución, comenzando por su validación. Una vez que la propuesta ha sido validada y cuenta con sus primeros clientes, el siguiente paso es avanzar en su expansión. Es decir, cuando la solución demuestra ser efectiva tanto en términos operativos como de aceptación en el mercado, el foco pasa a estar en consolidar y ampliar su posicionamiento.

Por ejemplo, existen muchas estructuras bancarias tradicionales que, por su tamaño, han sido desplazadas en ciertos aspectos por las *fintech*. Estas últimas funcionan bajo lógicas propias de las *start-up*: equipos reducidos, generalmente de no más de 10 o 15 personas, con altos niveles de agilidad y una fuerte orientación a las necesidades del usuario. Por eso digo que una estructura organizacional más grande, no necesariamente implica mayor eficiencia. En muchos casos, las *start-up* optan por modelos más flexibles, apoyándose en esquemas sistémicos donde el núcleo operativo se articula con otros actores externos.

- **Oscar, mencionas *fintech* y bancos, como estos casos de cambio total de personal. ¿Te animas a bajarnos un ejemplo de una empresa?**
- Claro, por ejemplo, ¿Quién conoce cuál es la *fintech* de Santander Banco Río? Se llama *Open Bank*. El caso de *Open Bank* permite comprender con claridad las diferencias entre las estructuras tradicionales y los nuevos modelos organizacionales. Las entidades bancarias clásicas se encuentran fuertemente reguladas por organismos nacionales e internacionales, en Argentina, por el Banco Central. Implica estructuras amplias, con múltiples sucursales y procesos formales que, si bien garantizan cumplimiento, limitan la agilidad operativa. Entonces, la necesidad de presencia física, la burocracia y las exigencias regulatorias, dificultan la capacidad de adaptación de los bancos tradicionales frente a entornos cambiantes.

Frente a esto, surgen alternativas más ágiles dentro del ecosistema financiero, como las *fintech*, que operan bajo lógicas similares a las *start-up*. Estas organizaciones suelen contar con equipos reducidos, estructuras livianas y una fuerte orientación a resolver necesidades específicas de los usuarios.

En este contexto, *Open Bank* aparece como una respuesta estratégica: una iniciativa impulsada desde una estructura bancaria tradicional, pero diseñada bajo un modelo completamente diferente. Se trata de una plataforma digital, pensada desde cero, con una lógica más flexible, apoyada en infraestructura tecnológica escalable y orientada a acompañar el crecimiento de los clientes de manera dinámica.

A diferencia de los bancos tradicionales, este tipo de soluciones no requiere el mismo nivel de cumplimiento regulatorio, ya que no operan estrictamente como entidades bancarias, sino como servicios financieros digitales, similares a billeteras virtuales. Esto les permite innovar con mayor libertad y adaptarse mejor a las demandas actuales del mercado. Este fenómeno se vincula con lo que en innovación se conoce como “estrategias de desarrollo dentro del núcleo del negocio”, donde se mantiene la esencia del servicio, pero se transforman sus formas de operación para ganar eficiencia, velocidad y escalabilidad.

Lo que describe Oscar se alinea con una transformación más amplia dentro del sistema financiero, donde las *fintech* emergen justamente como respuesta a las limitaciones estructurales de los bancos tradicionales. La aparición de modelos como *Open Bank* refleja cómo incluso las entidades tradicionales buscan capturar esa agilidad mediante estructuras más livianas y escalables. Tal como señalan Susanne Chishti y Janos Barberis, “las *fintech* están transformando los servicios financieros al hacerlos más accesibles, eficientes y centrados en el cliente mediante el uso intensivo de la tecnología” (2016, p. 12). Refuerza la idea de que el cambio no es solo tecnológico, sino también cultural y organizacional.

- **Retomando algo que mencionas sobre las *start-up*: equipos chicos, de 10 o 15 personas, muy ágiles. Aparece un punto clave que tiene que ver con la motivación. En estos entornos, uno tiende a pensar que las personas no solo tienen que cumplir una función puntual, sino también sentirse cómodas y**

comprometidas con el equipo. Me interesa preguntarte por el rol de la comunicación: ¿Cómo ves la comunicación del *CEO* y del *Project Manager* hacia quienes están en la parte más operativa? ¿Qué tan fina es esa línea entre liderar y comunicar en una estructura tan reducida? ¿Y qué riesgos pueden aparecer si esa comunicación no se gestiona bien?

- No quiero caer en lo típico de hablar solo de comunicación o del “buen clima”, porque hay algo más profundo que viene cambiando en los últimos años, y tiene que ver con la motivación. Hoy ya no alcanza con pensar que una persona se motiva únicamente por la plata. Puede pasar, sí, pero es algo de corto plazo. Te pagan bien, te motiva un tiempo, pero después eso se agota. En algún momento aparece el desgaste y la desmotivación. Las motivaciones actuales van por otro lado. Tienen más que ver con el sentido, con la posibilidad de dejar una huella, de sentir que lo que uno hace tiene un impacto. Ahí aparece un concepto que es clave para entender a las *start-up*: el propósito. Más específicamente, lo que se conoce como MTP (*Massive Transformative Purpose*), que es uno de los principios de las organizaciones exponenciales. En términos simples, es el “para qué” de la empresa.

Cuando uno habla de propósito, en realidad está hablando de algo bastante humano, el sentido de levantarse todos los días y saber para qué hace lo que hace. No es lo mismo ir a trabajar por inercia que hacerlo entendiendo que uno forma parte de algo más grande, que hay un objetivo en común, que hay una intención de generar un cambio o aportar valor.

Eso, en las *start-up*, es fundamental. Porque muchas veces las tareas pueden ser repetitivas, y poco atractivas en el día a día. Entonces, si no está claro ese “para qué”, es muy difícil sostener la motivación en el tiempo. Ahora bien, ese propósito no puede quedar solo en un discurso inspiracional. Tiene que ser algo que baje a toda la organización. El *CEO*, en este sentido, no sólo comunica una dirección general, sino que tiene que lograr que cada persona entienda cómo su rol contribuye a ese objetivo mayor. Que incluso en las tareas más operativas haya una conexión con ese sentido. Por eso, además del propósito, es necesario bajarlo a tierra. Ahí entran en juego herramientas más concretas, como la definición de objetivos y resultados clave, que permiten traducir ese “para qué” en un plan de acción. Es decir, no solo entender hacia dónde vamos, sino también cómo vamos a llegar.

- **Es interesante lo que decís, porque quiero preguntarte sobre la cultura organizacional, ¿Cómo hace hoy una *start-up* para construir una buena cultura organizacional?**
- Acá hay un tema clave que tiene que ver con el contexto actual. Hoy, por ejemplo, a los perfiles más junior les cuesta más insertarse. Antes existía mucho más esto de la “escuelita interna” dentro de las empresas, donde entras y te forman. Hoy eso se redujo bastante. Hay más automatización, más competencia, y muchas veces los perfiles más senior terminan absorbiendo ese espacio o trabajando entre ellos.

El rol del *CEO* es clave. Acá aparece algo interesante, el líder tiene que ser apasionado. Tiene que creer en lo que está haciendo y transmitirlo. Incluso, a veces, más desde lo emocional que desde lo racional. El *CEO* tiene que generar ese nivel de identificación. No desde un lugar irracional o desordenado, sino desde una pasión que movilice y que empuje al equipo hacia adelante. Ahora bien, eso no alcanza por sí solo. Porque la cultura organizacional no se construye desde el discurso. No es un cartel en la pared. La cultura es repetición, es consistencia, es hacer todos los días lo que se dice que se hace. Si el objetivo es fomentar la colaboración, el *CEO* tiene que estar involucrado, sobre todo en equipos chicos. Tiene que formar parte, no sólo dirigir. Y ahí la comunicación vuelve a ser central, no se trata de comunicar todo, sino de comunicar lo necesario. De hecho, un error bastante común es el exceso de comunicación. Esto se llama “sincericidio”: decir todo, todo el tiempo. Y eso no necesariamente ayuda. Muchas veces genera ruido, confusión, o incluso interpretaciones erróneas. Hoy vivimos en un contexto de sobreinformación, donde no todo se procesa de la misma manera.

Por eso, más que comunicar mucho, el desafío es comunicar bien. Y ahí aparece una idea interesante: el “triángulo de integridad”. Que tiene que ver con alinear lo que uno piensa, lo que dice y lo que hace. Cuando ese triángulo funciona, cuando hay coherencia entre pensamiento, discurso y acción, es cuando empieza a construirse cultura de verdad. Porque las personas no solo escuchan lo que se dice, sino que observan lo que se hace y tienden a replicarlo. Es un proceso bastante similar al de cualquier grupo o incluso una familia. La construcción cultural en una *start-up* no pasa tanto por estructuras formales, sino por la coherencia y la repetición de comportamientos. Y en ese proceso, el liderazgo, entendido como convicción, ejemplo y comunicación, cumple un rol central.

Lo que plantea Oscar permite correrse de una mirada más tradicional de la motivación, centrada únicamente en lo económico, para entenderla como un proceso más profundo, vinculado al sentido y al propósito del trabajo. En las *start-up*, sostener la motivación no depende solo de incentivos, sino de la capacidad de conectar a las personas con un “para qué” claro y compartido.

En este sentido, el rol del liderazgo resulta clave en la definición de ese propósito, y en su traducción dentro de la organización. Es decir, no alcanza con enunciarlo, sino que debe reflejarse en objetivos y acciones. Tal como sostienen Gary Hamel y Michele Zanini, “las organizaciones que logran perdurar son aquellas capaces de alinear el propósito con la acción cotidiana, generando compromiso genuino en sus miembros” (2018, p. 34).

De esta manera, la cultura organizacional deja de ser un elemento declarativo para convertirse en una práctica viva. La insistencia de Oscar en la coherencia del liderazgo y en la necesidad de “bajar a tierra” el propósito evidencia que, en las *start-up*, la cultura se juega principalmente en la acción.

- **¿Qué consejo le das a una *start-up* que está creciendo rápidamente para poder mantener la motivación, el liderazgo y la cohesión dentro del equipo?**
- Uso la palabra “coachear”, aunque no me encanta, porque hoy se usa para todo. Pero en mi caso tiene más que ver con acompañar, con trabajar de manera constructiva con directores, con emprendedores, incluso con perfiles muy expuestos, como *influencers*, que muchas veces también construyen una imagen que no necesariamente es la real.

Ahora, cuando hablamos de las *start-up*, hay algo que para mí es clave: toda *start-up* nace con una intención, con un propósito. Y eso hay que cuidarlo. Porque es lo que dio origen a todo lo demás. El problema aparece cuando la *start-up* crece. Se vuelve más grande, más estructurada, más “empresa”. Y ahí pasa algo interesante, muchos emprendedores no quieren ser empresarios. No están hechos para eso. Están preparados para crear, para emprender, para estar en esa vorágine constante de probar, equivocarse, aprender, ir para adelante todo el tiempo. Es otra lógica.

Entonces, cuando el proyecto crece y se formaliza, cambia la naturaleza del rol. Y no todos se adaptan a ese cambio. Por eso, muchos terminan corrigiendo eso sobre la marcha, se corren a un costado, quedan como socios o accionistas, y suman a alguien con perfil más de gestión, un *CEO* más “*manager*”, si se quiere. Para mí, lo fundamental es no perder de vista qué fue lo que te llevó a empezar. Qué te motivó al inicio, cuál era esa energía, ese espíritu más innovador o incluso disruptivo. Cuando eso se pierde, hay un problema. Y ahí hay que tomar decisiones.

A veces la decisión es correrse. No desaparecer, pero sí cambiar de lugar, quedar como alguien estratégico, acompañando, pero no en la operación del día a día. Porque si no, lo que pasa es que te empieza a consumir la rutina, te desenfocas, y se nota. Se nota en la energía, en la forma de liderar, en todo. Y eso impacta directamente en el equipo. Porque cuando el líder pierde esa pasión original, cambia la “vibra”, como digo yo. Y el equipo lo percibe. Por eso, para mí, hay algo que no se puede negociar, que es no perder esa conexión con lo que te motivó desde el principio. Ese “ruido interno” que te hizo arrancar. Si eso se apaga, hay que revisarlo.

- **Para concluir, si hay algo más que no te pregunté y qué te gustaría decir o qué te gustaría agregar, es el momento.**
- Está muy bueno esto que estás haciendo, de verdad. Está bueno poder aportar a estas nuevas camadas que quieren emprender, porque hoy hay mucha gente con ganas de hacer cosas. Ahora, si tengo que dejar una recomendación concreta, es que tengan cuidado con con quién se asocian. Muchas veces se arman proyectos entre amigos simplemente por el vínculo, por confianza o por comodidad, y eso no siempre termina bien. Emprender con otros implica compartir decisiones, responsabilidades y, muchas veces, tensiones. Y pasa seguido que uno es el que realmente empuja, crea o lidera el proyecto, pero las responsabilidades o la participación están repartidas de otra manera. Ahí empiezan los problemas. Por eso, en algunos casos, es preferible arrancar solo o, al menos, ser muy consciente de cómo se arma el equipo desde el inicio. Porque después, cuando el proyecto empieza a crecer o aparecen dificultades, esas diferencias se hacen más visibles.

Oscar pone el foco en un aspecto que muchas veces queda en segundo plano cuando se habla de emprender, que es la conformación del equipo. Lejos de romantizar la idea de “emprender con amigos”, advierte sobre los riesgos de construir proyectos basados únicamente en vínculos personales, sin una evaluación real de roles, capacidades y niveles de compromiso. Las *start-up*, traen conflictos internos que pueden escalar rápidamente y afectar directamente el desarrollo del negocio. Por eso, más allá de la idea o del mercado, la construcción de un equipo alineado es más que clave. Tal como advierte Fernando Trías de Bes “la principal causa de fracaso de los proyectos emprendedores no es la falta de idea, sino la elección inadecuada de los socios” (2007, p. 32).

A modo de cierre

A diferencia de las entrevistas anteriores, centradas en experiencias dentro de una *start-up* como lo es *Unlock* o *Incluyeme*, la mirada de Oscar otorga una visión más conceptual y estratégica sobre la comunicación institucional. Su discurso permite entender que, en este tipo de organizaciones, la comunicación no puede pensarse de manera aislada, sino como un fenómeno ligado al liderazgo, la motivación, la cultura organizacional y, particularmente, al propósito.

En este aspecto, Oscar plantea un quiebre con los conceptos tradicionales de motivación, al decir que los incentivos económicos resultan insuficientes para sostener el compromiso del empleado en el tiempo. En su lugar, introduce la noción de “propósito” como eje de la experiencia laboral, entendida como el “para qué” que guía a la empresa. Esta idea se vincula con lo que explica Daniel Howard Pink, quien sostiene que “la motivación en contextos contemporáneos se apoya en factores intrínsecos como el sentido, la autonomía y la posibilidad de contribuir a algo significativo” (2011, p. 131). De este modo, la comunicación institucional en *start-up* no solo debe transmitir objetivos, sino también construir sentido.

Además, su planteo sobre el rol del *CEO* refuerza la idea de que el liderazgo en estas organizaciones trasciende lo meramente operativo. El líder no sólo comunica una dirección estratégica, sino que encarna y transmite emocionalmente el propósito de la

organización. Esta dimensión del liderazgo es vital en empresas pequeñas, donde la cercanía aumenta el impacto del discurso y de las acciones. En línea con esto, Edgar H. Schein afirma que “los líderes son los principales creadores y gestores de la cultura organizacional.” (2010, p. 3).

En tanto, la entrevista contribuye a ampliar la comprensión de la comunicación institucional en las *start-up*. Integra variables como el propósito, el liderazgo, la cultura y la etapa de crecimiento organizacional. Su aporte es clave para interpretar que comunicar, en estos contextos, no es solo informar, sino alinear, motivar y sostener una idea que dé coherencia a la acción colectiva.

5.4 Reflexiones sobre la comunicación en *start-up*

El análisis conjunto de las tres entrevistas invita a construir una mirada integral sobre los desafíos de la comunicación institucional en las *start-up*, articulando distintos niveles de la organización: el liderazgo intermedio, la experiencia operativa y la perspectiva estratégica. En primer lugar, tanto Pedro como Bautista coinciden en señalar que uno de los principales desafíos de la comunicación en *start-up* radica en la gestión del cambio. Mientras Pedro enfatiza la dificultad de explicar el “por qué” detrás de las decisiones, especialmente cuando estas impactan en los procesos o resultados, Bautista se explaya diciendo que los cambios, cuando no son comunicados con claridad, generan confusión y cierta desconexión con los objetivos organizacionales.

Esta idea se refuerza con la perspectiva de Oscar, quien introduce el concepto de propósito como eje central de la comunicación. A diferencia de una comunicación meramente informativa, su mirada plantea que el verdadero desafío radica en lograr que cada miembro del equipo comprenda el “para qué” de su trabajo. De esta manera, la falta de claridad que percibe Bautista y el esfuerzo explicativo que describe Pedro, pueden interpretarse como síntomas de una comunicación que, en ocasiones, no logra conectar con ese propósito con el que se identifica la *start-up*.

Por otro lado, las conversaciones también incluyen una tensión en relación al liderazgo. Pedro, desde su rol como *Project Manager*, describe la necesidad de actuar como intermediario entre el equipo y los niveles jerárquicos superiores (*CEO*), traduciendo los mensajes para evitar la famosa desmotivación. Bautista, en cambio, es un ejemplo de cómo esa medida no siempre alcanza.

Desde una mirada teórica, este cruce puede comprenderse a partir del papel del líder como constructor de sentido dentro de la organización. Al respecto, Chiavenato (2009) sostiene que “el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p. 334). En esa línea, la “traducción” que realiza Pedro y la “falta de acompañamiento” que percibe Bautista no son casos puntuales, sino ejemplos de cómo se da o no, la alineación en el equipo.

Por su parte, aparece con fuerza la problemática de la motivación. Mientras Bautista describe un proceso de desgaste en donde queda expuesta la falta de crecimiento, Pedro enfatiza la importancia de adaptar el liderazgo a las particularidades de cada empleado, con el fin de sostener el compromiso. Oscar, por su parte, profundiza este punto al señalar que la motivación no puede depender de incentivos económicos, sino que debe anclarse en un propósito. En esta trama, se evidencia que la motivación en *start-up* es una construcción continua que requiere ser gestionada estratégicamente.

Finalmente, las tres entrevistas coinciden en un punto central: la comunicación institucional en *start-up* no es solo bajar mensajes formales, sino algo mucho más completo donde se mezclan liderazgo, cultura, motivación y propósito. La falta de claridad en los cambios (Bautista), la necesidad de traducir y contextualizar los mensajes (Pedro) y la importancia de alinear el discurso con un propósito (Oscar), generan un escenario en el que comunicar implica mucho más que informar.

En reglas generales, las entrevistas exhiben que la comunicación dentro de una *start-up* atraviesa múltiples dimensiones al mismo tiempo. Se trata de acompañar procesos de cambio, sostener vínculos, alinear objetivos y construir sentido dentro de equipos que suelen trabajar bajo presión y en contextos de constante transformación. Las experiencias

de Pedro, Bautista y Oscar ayudan a observar de qué manera estos desafíos aparecen desde distintos lugares de la organización. Mientras algunos se vinculan con la necesidad de traducir decisiones o gestionar la incertidumbre, otros tienen más relación con la motivación, el propósito o la coherencia entre el discurso y las acciones cotidianas. En este aspecto, las entrevistas incluyen permiten identificar dificultades y prácticas que ayudan a entender la complejidad del fenómeno.

6. Consideraciones finales

A lo largo de esta indagación, mediada por entrevistas y la incorporación de distintas voces en juego, fue posible interpretar que la comunicación institucional dentro de las *start-up* excede la idea tradicional de “transmitir información”. En organizaciones atravesadas por cambios, estructuras flexibles y equipos reducidos, la comunicación aparece como un elemento central para sostener vínculos, construir cultura y darle sentido al trabajo cotidiano.

Las entrevistas realizadas expusieron distintas perspectivas sobre una misma problemática. Mientras Pedro señaló las tensiones propias del liderazgo intermedio y la necesidad de traducir decisiones para sostener la motivación del equipo, Bautista aportó la mirada más cercana a la experiencia operativa, destacando cómo la falta de acompañamiento o claridad puede generar desgaste y desconexión. Por su parte, Oscar incorporó una visión estratégica y teórica, ligando la comunicación con conceptos como propósito, liderazgo y cultura organizacional.

Uno de los aspectos más interesantes del proceso fue trabajar sobre entrevistas originalmente orales y adaptarlas al lenguaje escrito sin perder la esencia de cada entrevistado. Cada charla tuvo un tono, una energía y una forma particular de expresar las ideas. El reto buscó ordenar o estructurar los contenidos, y también conservar la identidad y autenticidad de cada voz.

A partir de lo relevado, puede afirmarse que los principales retos comunicacionales en las *start-up* no dependen solamente de la existencia de canales formales o estructuras organizativas, sino de la capacidad de líderes para generar cercanía y sentido dentro de equipos que suelen trabajar bajo presión y en entornos de alta incertidumbre. Del mismo modo, este Trabajo Final de Grado deja abiertas nuevas preguntas que podrían profundizar en futuros trabajos. ¿Cómo inciden las nuevas tecnologías y la inteligencia artificial en los procesos de comunicación interna? ¿Qué sucede con la construcción de la cultura organizacional en equipos híbridos o completamente remotos? ¿Es posible sostener la esencia de una *start-up* cuando deja de ser pequeña y comienza a formalizarse?

Finalmente, esta indagación no pretende dar respuestas definitivas. Más bien, procura aportar una mirada más humana sobre la comunicación dentro de las *start-up*, entendiendo que detrás de cada estructura, proceso o estrategia, siguen existiendo personas que necesitan sentirse escuchadas, acompañadas y parte de un propósito común.

7. Referencias

- BASS, B. M., & RIGGIO, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- CASTELLS, M. (2009). *Comunicación y poder*. Alianza Editorial.
- CHIAVENATO, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana.
- CHIAVENATO, I. (2011). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- CHIAVENATO, I. (2019). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- CHISHTI, S., & BARBERIS, J. (2016). *The FINTECH book: The financial technology handbook for investors, entrepreneurs and visionaries*. Wiley.
- CORNELISSEN, J. (2014). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (4th ed.). SAGE.
- CORNELISSEN, J. (2017). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (5th ed.). SAGE Publications.

- GUERRERO ALVARADO, M., SOTELO GONZÁLEZ, J., & CABEZUELO Lorenzo, F. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *aDResearch ESIC International Journal of Communication Research*. [Link](#)
- HAMEL, G., & ZANINI, M. (2018). *Humanocracia: Creando organizaciones tan extraordinarias como las personas que las integran*. Harvard Business Review Press.
- KATZENBACH, J. R., & SMITH, D. K. (2001). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. HarperBusiness.
- PACHECO RODRÍGUEZ, M. G., ÁLVAREZ AVILÉS, E. A. (2022). La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales. *INNOVA Research Journal*. [Link](#)
- PEIRÓ, J. M. (2001). *Psicología del trabajo y de las organizaciones*. Síntesis.
- PINK, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.
- RASMUSSEN, M. T. (2022). Welcoming newcomers in start-ups: Challenges for strategic internal communication. *International Journal of Strategic Communication*. [Link](#)
- ROBBINS, S. P., & JUDGE, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15.^a ed.). Pearson Educación.
- ROBBINS, S. P., & JUDGE, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.^a ed.). Pearson Educación.
- SCHEIN, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- TESSI, M. (2015). *Comunicación interna en la práctica: Siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Granica.
- TORRECILLA, J. M. (2006). La entrevista. Universidad Autónoma de Madrid, 1-20. [Link](#)
- TRIÁS DE BES, F. (2007). *El libro negro del emprendedor*. Empresa Activa.