



VISIBILIDAD DEL LIDERAZGO EN INSTAGRAM

Estrategias comunicativas y *engagement* en startups lideradas por mujeres

AINHOA DEL PINO RODRÍGUEZ-VERA¹

ainhoarodriguez@uma.es

MARÍA JESÚS FERNÁNDEZ-TORRES¹

mariajesusfernandez@uma.es

DOLORES RANDO-CUETO²

lrando@uma.es; dolores.rando@professor.universidadviu.com

¹ University of Málaga, Spain

² University of Málaga, Spain; International University of Valencia, Spain

PALABRAS CLAVE	RESUMEN
Comunicación digital Startups Género Instagram Liderazgo Comunicación organizacional	<i>La comunicación digital es un recurso estratégico clave para las startups, especialmente en redes sociales como Instagram. Este estudio analiza cómo startups españolas dirigidas por mujeres representan a sus líderes y equipos en Instagram, identificando patrones de comunicación y su relación con el compromiso. Basándose en diez empresas seleccionadas del último informe GEM sobre emprendimiento femenino y en un análisis de 997 publicaciones y de codificación ordinal (0-2), se distingue entre comunicación despersonalizada, visibilidad del equipo y alta visibilidad del liderazgo. Los resultados revelan diferencias en las estrategias de comunicación y un mayor compromiso en ciertas tipologías de publicaciones.</i>

Recibido: 17/ 03 / 2026

Aceptado: 07/ 06 / 2026

1. Introducción

Las startups se han visto limitadas en su comunicación debido a la escasez de recursos, la falta de rutinas consolidadas y una fuerte dependencia hacia la figura de la persona emprendedora o fundadora, condicionando de esta manera sus prácticas comunicativas. La comunicación en las startups no suele estar institucionalizada, sino que se va construyendo de manera emergente y lo más adecuada posible con su escasez de recursos, estructuras organizativas poco consolidadas y con la dependencia de personas claves como el fundador o fundadora. Ante esta carencia de recursos, las startups recurren a canales propios, directos y con un bajo coste (Rasmussen, 2022). En este contexto, la comunicación digital adquiere relevancia como un nuevo recurso estratégico clave para las startups, en un entorno caracterizado por la innovación, la transformación digital o la incertidumbre estructural (Rudeloff et al., 2022).

Las redes sociales permiten comunicar sin intermediarios, facilitando esa visibilización rápida donde se une de manera natural lo organizacional y lo personal (Rasmussen, 2022). En este escenario, las redes sociales cobran importancia, convirtiéndose en una de las principales plataformas de comunicación, tanto para los usuarios individuales como para las organizaciones, difundiendo una gran cantidad de contenido e información a muy poco coste y proporcionando esa relación directa con sus públicos (Nazila et al., 2025; Thomas, 2020). Por lo tanto, estas redes sociales no se usan exclusivamente por “moda”, sino que realmente encajan de manera estructural con las condiciones que presentan las startups (Alhakimi y Albashiri, 2023; Rasmussen, 2022). Entre estas redes sociales, destaca Instagram, por su característica visual y su potencial para la construcción de marca, además de por su capacidad para la narración y la visibilización (Fitrianti et al., 2020). En el caso de las startups lideradas por mujeres, la comunicación adquiere una gran relevancia para el emprendimiento femenino, el cual ha sido reconocido como motor de crecimiento económico y social, aunque, siguen existiendo barreras a las que enfrentarse relacionadas con recursos, redes o visibilidad (Abdelwahid y Kaoud, 2022; Schulcz y Zsigmond, 2025). No se puede negar que el liderazgo en sí asume funciones comunicativas, a través de las cuales se consigue que la identidad organizacional se personifique y donde las personas realmente llegan a encarnar a la organización y construir una comunicación de voces visibles (Rasmussen, 2022).

Aunque se puede observar un notable interés académico por la comunicación de startups, la literatura científica aún presenta algunas áreas sin explorar (Kaiser y Kuckertz, 2023; Rudeloff et al., 2021). Ante esta brecha de conocimiento, el presente estudio tiene como objetivo analizar la comunicación digital de las startups lideradas por mujeres en Instagram, poniendo el foco en la visibilidad del equipo y del liderazgo como una forma de estrategia comunicativa diferenciada y explorar los índices de *engagement* generados por las publicaciones.

2. Comunicación digital y comunicación estratégica en startups

La comunicación digital es fundamental para el desarrollo y evolución de las startups. En los últimos años, las empresas emergentes han adquirido relevancia en la economía, tanto a nivel de mercado laboral como por la capacidad de innovación y de nuevos modelos de negocio que sustentan. No obstante, a pesar del papel predominante que tiene el emprendedor o emprendedora, la mayoría de fundadores y fundadoras no cuentan con una formación específica de la gestión de la comunicación (Rudeloff et al., 2022). Esto se debe, en gran medida, a la falta de recursos y carácter flexible a nivel de estructura que destaca a estas organizaciones, además de que no suele ser una función prioritaria en las fases iniciales de desarrollo en las startups (Ala-Kortesmaa et al., 2022).

La comunicación estratégica organizacional puede analizarse a partir de la distinción entre enfoques unidireccionales y bidireccionales (Rudeloff et al., 2022). Los primeros se orientan fundamentalmente a la difusión de la información y a la generación de visibilidad, favoreciendo modelos comunicativos unidireccionales que permiten un mayor control narrativo sin esperar respuesta por parte de los públicos. Por el contrario, los enfoques bidireccionales priorizan la interacción, el diálogo y la construcción de las relaciones con sus públicos, lo que implica una dedicación constante de sus recursos. Además, este último enfoque expone a las startups a críticas públicas y cierto sentimiento de descontrol asociado con un riesgo reputacional (Colliander et al., 2015; Rudeloff et al., 2022).

En este contexto, las redes sociales han permitido la difusión de contenido en diferentes formatos (imagen, video, texto, etc.) a gran escala y sin un gran coste asociado, facilitando esa interacción necesaria entre organización y público (Thomas, 2020). Sin embargo, la efectividad que tienen finalmente estas plataformas está en manos de las organizaciones y de su capacidad para realizar

prácticas comunicativas coherentes y alineadas con sus estrategias (Alhakimi y Albashiri, 2023). En las empresas emergentes, la comunicación suele recaer en personas concretas, más que en departamentos especializados. Esto, a su vez, se combina con la posibilidad de desarrollar diversas estrategias comunicativas en redes sociales, entre las que se encuentran la visibilidad del equipo y del liderazgo, así como otras estrategias híbridas. En estos casos, la interacción no necesariamente se articula como un diálogo directo con la audiencia, sino que puede producirse de forma indirecta a través de la visibilización de las personas que representan a la organización (Rasmussen, 2022).

2.1. Identidad organizacional y comunicación digital

La identidad organizacional se ha conceptualizado como un constructo dinámico y relacional, resultado de procesos comunicativos y narrativos a través de los cuales las organizaciones pueden definirse y pueden ser definidas por sus distintos públicos (Brown, 2006; Coupland y Brown, 2004).

La narrativa ha cobrado gran importancia en los estudios vinculados con la identidad organizacional, ya que permite analizar cómo las organizaciones muestran sentido o coherencia en situaciones de cambio e incertidumbre. En los entornos digitales, la identidad organizacional transforma y respalda el proceso identitario, pues no solo se trata de un nuevo canal con el que se narra, sino que se exponen públicamente y de manera constate a una audiencia con multitud de voces (Vaara, 2016; Winkler y Etter, 2018). En el caso de las startups, estas narrativas desempeñan un papel especialmente relevante, ya que contribuyen a estabilizar la identidad organizacional en fases tempranas de desarrollo y a diferenciar a la organización en un entorno altamente competitivo (Ala-Kortesmaa et al., 2022). En este proceso, las personas que integran la organización desempeñan un papel fundamental, ya que empleados y colaboradores son actores clave en la producción y proyección de la identidad organizacional al participar activamente en las estrategias comunicativas que configuran la imagen de la organización (Gioia et al., 2013; Smith, 2013). De esta forma, la identidad de la organización pasa a ser visible, pública y mediada por plataformas digitales. Esa identidad se manifiesta no solo mediante diálogo, sino también mediante la exposición y visibilidad de las personas que integran la organización (Vaara, 2016; Winkler y Etter, 2018). En este sentido, empleados y líderes no solo participan en la vida interna de la empresa, sino que encarnan valores, normas y significados, una dimensión especialmente relevante en el caso de las startups, caracterizadas por la ausencia de estructuras consolidadas, donde la identidad se vehicula a través de personas concretas (Brown, 2006; Gioia et al., 2013; Smith, 2013).

En entornos digitales, esa visibilidad se articula a través de distintas estrategias comunicativas, entre las que destaca la visibilidad del equipo, donde los empleados actúan como embajadores de la organización. Las investigaciones sobre *employee advocacy* destacan que esa participación activa y visible en la comunicación de las empresas puede generar efectos positivos en términos de confianza (De Kerpel y Van Kerckhove, 2025). Por otro lado, la alta visibilidad del liderazgo constituye otra estrategia comunicativa relevante, especialmente en el mundo de las startups, ya que en este tipo de organizaciones la figura de la persona emprendedora o fundadora ejerce una influencia significativa en la identidad organizacional, proyectando sus valores, creencias e incluso la experiencia de su propia trayectoria (Rudeloff et al., 2022).

Desde el punto de vista de la marca personal, la visibilidad del liderazgo en la comunicación digital se alinea con la autenticidad y la coherencia entre valores personales y los de su propia organización, algo totalmente valioso en un entorno que se encuentra directamente relacionado con su público (Putri y Sonni, 2025). De la misma manera, la literatura sobre comunicación emprendedora pone de relieve que la presencia visible del liderazgo contribuye a la construcción de legitimidad, al ofrecer un comunicador o referente capaz de articular el relato organizacional (Kaiser y Kuckertz, 2023), convirtiéndose así en una decisión estratégica de carácter comunicativo.

2.2. Liderazgo femenino y engagement en redes sociales

Las empresas lideradas por mujeres tienen un papel fundamental en la creación de empleo y dentro de los ecosistemas emprendedores, pero siguen enfrentándose a múltiples barreras relacionadas con el acceso a recursos, redes de apoyo o mayor visibilidad. Esta última es en la que se centra el estudio, donde esa falta de visibilidad conecta directamente con escasez de legitimidad, reconocimiento y credibilidad (Abdelwahid y Kaoud, 2022; Schulcz y Zsigmond, 2025). Aquí es donde la comunicación digital juega un papel crucial como herramienta relevante para el emprendimiento femenino, ya que ofrece

oportunidades para visibilizar su negocio e introducirlo no solo como una estrategia de posicionamiento, sino para construir redes de apoyo y visibilizar su liderazgo en entornos que han sido en gran parte dominados por hombres (Azab y Elsherif, 2025; Rando-Cueto et al., 2022). Por otro lado, la literatura más conceptual indica que las mujeres suelen optar por estilos de liderazgo más relacionales o transformacionales, característicos por esa especial atención a las personas, a la colaboración y a la construcción de confianza (Angelakis et al., 2024). Estos estilos relacionales encajan especialmente bien en entornos digitales, donde cercanía, autenticidad y presencia son muy bien valoradas. Las redes sociales han permitido dar visibilidad a estos estilos sin necesidad de estructuras formales, donde el foco del liderazgo femenino no se queda en una simple representación, sino en una práctica comunicativa estratégica (Angelakis et al., 2024; Azab y Elsherif, 2025; Rando-Cueto et al., 2022). Numerosos estudios han señalado que herramientas como la visibilidad, la autenticidad o la coherencia en el discurso organizacional influyen de manera directa en los niveles de engagement en las redes sociales (Alsharairi et al., 2025; Wu et al., 2025). Estos estilos de comunicación se alinean con modelos más actuales donde la interacción y la cercanía son valores personales y organizacionales importantes, siendo estos aspectos reforzados también en entornos digitales a través de esa mayor exposición (Angelakis et al., 2024).

Esa visibilidad de personas no solo se ciñe al liderazgo, también incluye al equipo de la organización. En este caso, el equipo representa la identidad colectiva, la profesionalización y la confianza, mientras que el liderazgo se vincula mayormente con la legitimidad, la coherencia y la narrativa personal. Ambas son estrategias distintas con implicaciones y propósitos comunicativos diferentes (Ala-Kortesmaa et al., 2022; Gioia et al., 2013; Men et al., 2021), que no solo son simbólicas, sino también relacionales, donde esta visibilidad refuerza la interacción y, en consecuencia, favorece likes, comentarios y engagement, reduciendo así esa distancia existente entre organización y audiencia (Alsharairi et al., 2025; Angelakis et al., 2024)

3. Metodología

El estudio hace uso de una metodología mixta, combinando análisis cualitativo y cuantitativo. La muestra inicial estuvo compuesta por diez startups españolas seleccionadas a partir del último informe del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) acerca de mujeres y emprendimiento (Bojica et al., 2025). Sin embargo, tras un análisis preliminar, la muestra se vio finalmente reducida a ocho empresas emergentes, dado que dos de ellas no disponían de cuenta activa en Instagram y presentaban características más próximas a pequeñas y medianas empresas que a la conceptualización de startup. En cuanto al corpus de análisis, este se centró en un total de 997 posts extraídos de los perfiles oficiales de Instagram. Los datos fueron recolectados con la herramienta Fanpage Karma durante un periodo de dos años, el comprendido entre el 1 de enero de 2024 y el 1 de enero de 2026.

Con el fin de analizar este volumen de publicaciones, se diseñó una categorización basada en la presencia lingüística de determinados términos en los textos de los posts (Tabla 1). Esta estrategia de codificación permitió realizar comparaciones sistemáticas entre las empresas sin perder la dimensión cualitativa del análisis, y se encuentra alineada con estudios previos que han hecho uso de distintos grados de presencia en el análisis de texto (Elliott et al., 1999; O'Connor y Joffe, 2020). La codificación se llevó a cabo de forma manual mediante Excel, con el objetivo principal de clasificar estas publicaciones en función del grado de presencia de la fundadora o líder y del equipo. Para ello, se utilizaron términos asociados al uso de la primera persona del singular, la primera persona del plural así como los nombres propios de las fundadoras, siguiendo los principios de análisis de contenido basados en unidades lingüísticas (Krippendorff, 2019).

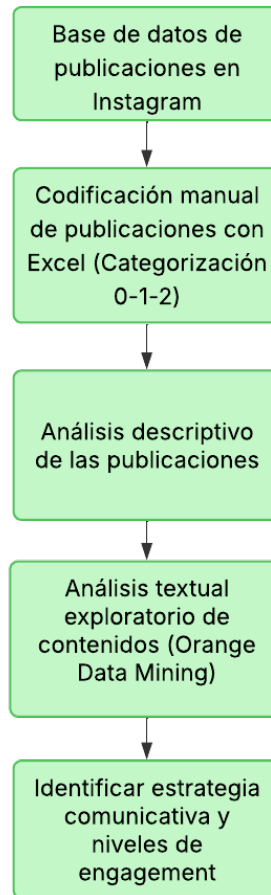
Tabla 1. Clasificación y categorización de las publicaciones

Clasificación		Términos lingüísticos
Categoría 2	Liderazgo	yo, mí, me, soy, he, decidí, creé, pienso, siento, ceo, fundadora, directora, dueña, emprendedora, liderar, mío, estoy, Ángela, Berta, Ester, Mamen, Vanessa, Andy, Maibe, Almudena, Dolores, Paula, Biuse
Categoría 1	Equipo	nosotros, nosotras, nuestro, nuestra, equipo, team, familia, chicas, compañeras, staff, juntos, juntas, unimos, comunidad, grupo.
Categoría 0	Despersonalizada	El resto de post se clasificarán aquí automáticamente

Fuente: Elaboración propia, 2026.

Una vez clasificadas las publicaciones, el análisis de los datos se realizó haciendo uso de la herramienta Orange Data Mining. Esta última fase permitió combinar variables cuantitativas como el *engagement* con el análisis cualitativo de los contenidos textuales (Figura 1).

Figura 1. Flujo de trabajo



Fuente: Elaboración propia, 2026.

4. Resultados

4.1. Perfil de las startups analizadas

Las ocho startups analizadas presentan una notable diversidad en cuanto al sector, año de fundación y ubicación geográfica se refiere. Como se muestra en la Tabla 2, los sectores predominantes están relacionados mayoritariamente con el autocuidado, la educación y el *mentoring*, ámbitos relacionados directamente con el bienestar individual y colectivo. En cuanto al año de fundación, la mayor parte de las startups fueron fundadas en el periodo posterior a la pandemia de COVID-19, mayoritariamente durante el periodo de incertidumbre de 2020 y 2021, coincidiendo con ese aumento de la actividad emprendedora en España durante los años posteriores (Fernández-Laviada et al., 2024). Con respecto a la ubicación, las empresas se distribuyen de manera heterogénea por el territorio nacional, sin una concentración clara en una comunidad autónoma.

Tabla 2. Startups analizadas

	Sector	Año de fundación	Ubicación
IMAGERYST	Tecnológico	2023	Asturias
ALTED MATERIALS	Sostenibilidad	2023	Cataluña
FETÉN	Cuidado personal	2021	Guadalajara
TRANQUIEMPRENDE	Mentoring	2012	Canarias
LEGIT.HEALTH	Salud	2020	País Vasco
BUCEO CONCIENCIA	Academia	2019	Andalucía
IPITEC	Consultora	2018	Región de Murcia
DEDUCE DATA SOLUTIONS	Análisis de datos	2020	Cantabria

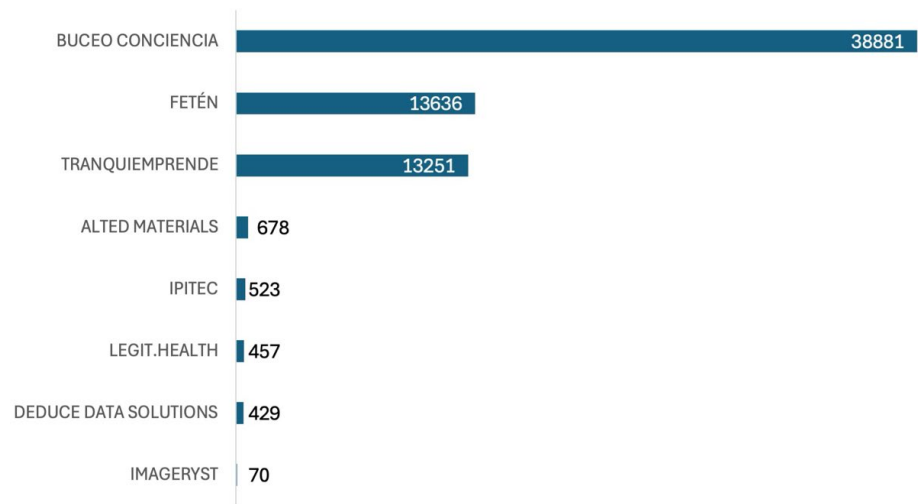
Fuente: GEM Mujeres, 2024. Elaboración propia

4.2. Instagram

4.2.1. Datos globales

El número de seguidores de las startups analizadas presenta variabilidad entre perfiles (Figura 2). La startup con un mayor número de seguidores es Buceo Conciencia, con 38.881 seguidores, seguida de Fetén (13.636) y Tranquiemprende (13.251). Estas tres empresas emergentes comparten sus sectores, todos vinculados a la educación y el autocuidado, sugiriendo una mayor capacidad de generar comunidades frente a sectores más técnicos o especializados.

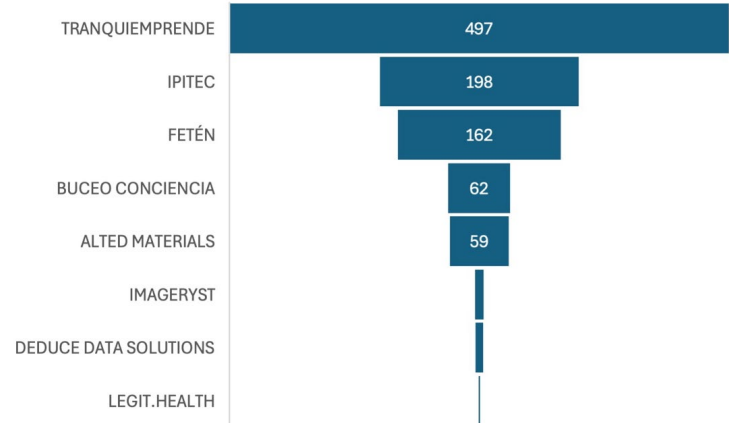
Figura 2. Número de seguidores



Fuente: Fanpage Karma, 2026. Elaboración propia

En relación con el número de publicaciones (Figura 3), Tranquiemprende lidera el número de posts analizados con 497 publicaciones, seguida de IPITEC (198) y Fetén (162). Estos datos reflejan distintos usos de estrategias en Instagram, tanto en frecuencia como en contenido.

Figura 3. Número de publicaciones

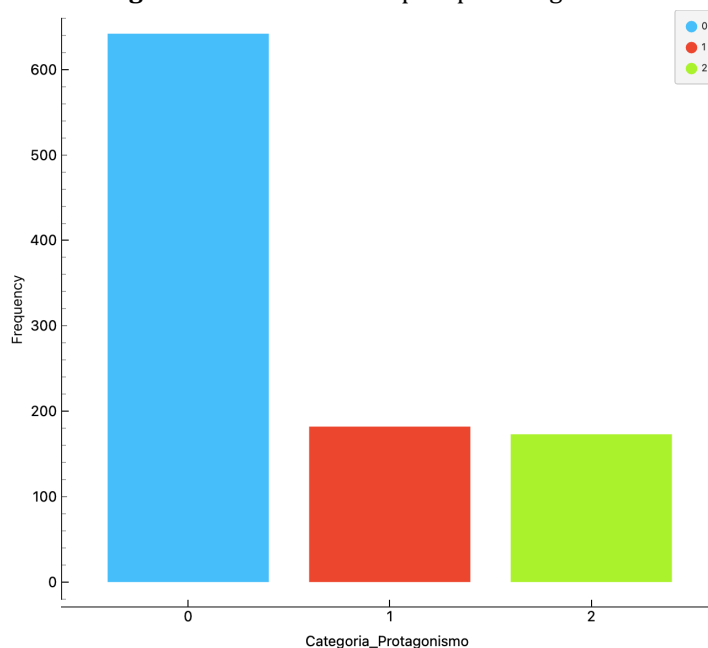


Fuente: Fanpage Karma, 2026. Elaboración propia

4.2.1. Datos por categorización

Una vez aplicada a la base de datos completa de 997 publicaciones según la categorización, se pudo observar que la mayoría de posts se concentran en la categoría 0 (despersonalizada) con 613 publicaciones, seguida de la categoría 2 (liderazgo) con 214 posts, y finalmente, la categoría 1 (equipo) con 170 publicaciones (Figura 4). Estos resultados indican que, aunque la comunicación centrada en información y promoción de productos o servicios sigue siendo predominante, las estrategias comunicativas que hacen uso de una narrativa personal comienzan a adquirir mayor relevancia, especialmente en aquellas publicaciones donde la figura de la fundadora se hace visible.

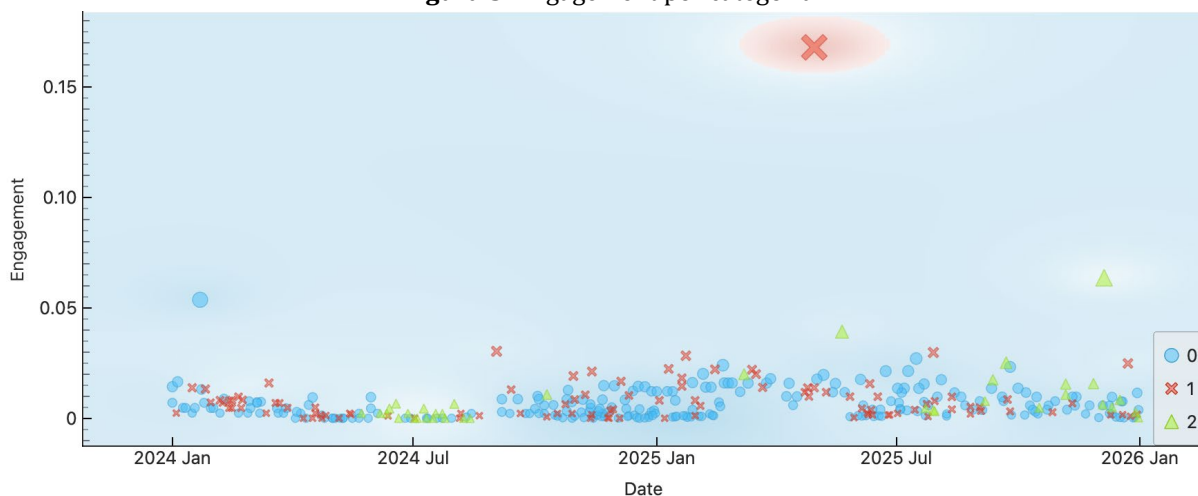
Figura 4. Clasificación de post por categorías



Fuente: Fanpage Karma, 2026. Elaboración: Orange Data Mining

El análisis de *engagement* por categoría (Figura 5) muestra que la categoría 0 presenta un comportamiento más estable durante todo el periodo analizado. Sin embargo, los picos de *engagement* más elevados se concentran mayoritariamente en las publicaciones clasificadas en las categorías 1 y 2, indicando una mayor respuesta por parte del público ante los contenidos que visibilizan al equipo o, en este caso, a la fundadora de la startup.

Figura 5. Engagement por categoría



Fuente: Fanpage Karma, 2026. Elaboración: Orange Data Mining

Con el objetivo de profundizar en los discursos de las categorías 1 y 2 y reforzar así también la validez de la categorización, se elaboraron nubes de palabras a partir del análisis del texto de los posts. En el

caso de la categoría 2 (liderazgo), la nube de palabras (Figura 6) revela una narrativa centrada en la identidad profesional y el proyecto emprendedor. Destacan términos como “emprendimiento”, “emprendedora” o “marca”, junto con referencias explícitas a los proyectos (“buceoconciencia”, “IPITEC”), lo que indica que las fundadoras utilizan su voz personal como canal para comunicar y reforzar la visibilidad de sus empresas.

Figura 6. Nube de palabras – Categoría 2



Fuente: Fanpage Karma, 2026. Elaboración: Orange Data Mining

Por el contrario, en la categoría 1 (equipo), el discurso adopta un tono más corporativo. Este muestra la presencia de términos técnicos y comerciales; “patentes”, “protección”, “propiedad”, así como nombres de marca, lo que indica que la visibilidad del equipo se emplea mayoritariamente para transmitir profesionalidad y credibilidad organizacional, más que para enfatizar aspectos emocionales o personales (Figura 7).

Figura 7. Nube de palabras – Categoría 1



Fuente: Fanpage Karma, 2026. Elaboración: Orange Data Mining

Finalmente, el análisis de las publicaciones con mayor engagement en las categorías 1 y 2 permiten mostrar de manera clara las estrategias comunicativas identificadas. En la categoría 2 (Figura 8), el post con mayor impacto presenta directamente a la fundadora de la startup mediante una imagen profesional y una narrativa centrada en su rol de liderazgo, alcanzando un engagement del 6,3%.

Figura 8. Post con mayor engagement en la categoría 2



Fuente: Fanpage Karma, 2026

En la categoría 1, el post con mayor engagement (16,7%), destaca por la mención explícita a varios miembros del equipo y la celebración de un hito empresarial, lo que evidencia la capacidad de este tipo de contenidos para movilizar a la comunidad en torno a las personas que integran la organización (Figura 9).

Figura 9. Post con mayor engagement en la categoría 2



Fuente: Fanpage Karma, 2026

5. Discusión

Este estudio confirma la relevancia de este tipo de estrategias en las redes sociales y su impacto en la comunicación de las organizaciones. Los resultados evidencian que la mayoría de publicaciones se concentran en la categoría 0, lo que indica el predominio de una comunicación de carácter informativo o comercial, vinculada a enfoques más unidireccionales (Rudeloff et al., 2022). Este patrón se observa incluso en las startups lideradas por mujeres, donde ellas mismas priorizan la visibilidad directa de sus productos o servicios. Sin embargo, esta tendencia puede explicarse por diversos factores, como las

limitaciones de recursos, la ausencia de estrategias comunicativas consolidadas o el propio uso instrumental de Instagram (Ala-Kortesmaa et al., 2022; Kaiser y Kuckertz, 2023; Rudeloff et al., 2022). En este sentido, la preeminencia de este tipo de comunicación no ha de interpretarse como una mala práctica, sino como una estrategia funcional habitual en contextos de incertidumbre o de presión (Kaiser & Kuckertz, 2023).

En el caso de las categorías 1 y 2, se observa que producen picos de *engagement* más altos, aunque de manera menos frecuente, siendo capaces de generar un mayor compromiso y acercamiento con su audiencia; sin embargo, a pesar de ser el contenido que más *engagement* genera no es el que más se utiliza. Estos datos refuerzan la idea de que la visibilidad de las personas, tanto del equipo como de la propia fundadora, refuerzan la interacción, a pesar de no constituir la estrategia dominante en la comunicación de las startups analizadas. Asimismo, los resultados permiten confirmar que el *engagement* no depende únicamente del volumen de publicaciones, sino también de otras variables vinculadas al tipo de contenido y a la estrategia comunicativa adoptada (Alsharairi et al., 2025; Rudeloff et al., 2021; Wu et al., 2025). Por otro lado, estas estrategias sirven también para estudiar el tipo de relato que se construye. Así, el liderazgo ha funcionado como narrativa personal o legitimidad simbólica, y el equipo funciona como garantía de solvencia o profesionalización del proyecto (Brown, 2006; Gioia et al., 2013).

En conjunto, los resultados apuntan a una tensión entre la estrategia más utilizada y la que mayor interacción genera. Aunque predomina la categoría 0 (contenido informativo y promocional), los niveles más altos de *engagement* se concentran en las categorías 1 y 2, asociadas a una mayor visibilidad del liderazgo y del equipo y, por tanto, a un enfoque más relacional. Esta divergencia sugiere que, en Instagram, las prácticas comunicativas más frecuentes no necesariamente se corresponden con las más efectivas en términos de interacción, reforzando la importancia de ajustar estrategia y contenido a las dinámicas específicas de cada plataforma (Fernández-Torres et al., 2025).

Los resultados del estudio sugieren que el liderazgo femenino se alinea con estilos descritos en la literatura, y que las redes sociales desempeñan un papel fundamental al facilitar la activación y puesta en práctica de estos estilos narrativos sin necesidad de grandes recursos. Las redes sociales reducen la barreras estructurales, permitiendo esa gran visibilidad estratégica con inversiones limitadas. De este modo, el liderazgo femenino más visible se consolida no solo como una cuestión de representación del colectivo, sino también como una práctica comunicativa de carácter estratégico (Angelakis et al., 2024; Azab y Elsherif, 2025; Rando-Cueto et al., 2022).

6. Conclusiones

Este estudio aporta evidencia empírica sobre cómo se comunican en Instagram las startups lideradas por mujeres, el peso que adquiere la visibilidad del equipo y de la fundadora y cómo todo ello se percibe y se corrobora a través de KPIs como el *engagement*.

La categorización propuesta permite distinguir estrategias comunicativas claras y se muestra como una herramienta útil para analizar el *engagement* y el discurso de las startups en Instagram. No obstante, los resultados indican que la estrategia predominante sigue siendo la informativa y promocional de los servicios y productos, existiendo un predominio de una comunicación más despersonalizada, con menos frecuencia de visibilidad del equipo y liderazgo. Aún así, las categorías asociadas a la visibilidad del liderazgo y del equipo (categorías 1 y 2) concentran los niveles más altos de *engagement*, cumpliendo funciones comunicativas distintas a las de la categoría 0. En conjunto, estos hallazgos sugieren que la categorización no solo tiene valor descriptivo, sino que facilita la conexión entre identidad, la visibilidad y *engagement*. Asimismo, refuerzan la idea de que la interacción no depende exclusivamente de la frecuencia de publicación, sino también de variables vinculadas al enfoque comunicativo y al tipo de contenido compartido.

Las redes sociales facilitan una comunicación más rápida y continua con los públicos, lo que permite activar los estilos de liderazgo descritos en el estudio sin necesidad de grandes recursos. Esta capacidad de visibilidad que posee Instagram funciona como un recurso comunicativo para reforzar la presencia del liderazgo femenino, al reducir barreras de exposición pública y favorecer estrategias relacionales. De este modo, el liderazgo femenino visible se consolida no solo como una cuestión representativa, sino también como una práctica comunicativa de carácter estratégico.

En cuanto a las limitaciones del estudio, aunque se han analizado 997 publicaciones, el tamaño de la muestra de startups puede considerarse limitado, a lo que se suma el análisis de una única plataforma (Instagram). En futuras líneas de investigación, sería pertinente ampliar el número de empresas incluidas o incorporar un diseño comparativo que examine diferencias en las estrategias comunicativas entre startups lideradas por mujeres y por hombres.

7. Agradecimientos

El presente texto nace en el marco del proyecto MCIU/AEI/10.13039/501100011033/FEDER,UE (Proyectos de Generación de Conocimiento 2022). Número de proyecto: PID2022-139037OB-I00 (Gestión de la comunicación en startups lideradas por mujeres. Estrategias competitivas para la diferenciación y la innovación). Asimismo, se ha desarrollado en el seno del Grupo de Investigación SEJ-628/FEDER (Open communication en startups lideradas por mujeres. Estrategias competitivas para la diferenciación y la innovación) de la Universidad de Málaga.

Referencias

- Abdelwahid, M., y Kaoud, H. (2022). Factors Affecting the Success of Women Entrepreneurs in Egypt. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(4), 444-461. <https://doi.org/10.33844/ijol.2022.60344>
- Ala-Kortesmaa, S., Laapotti, T., y Mikkola, L. (2022). Narrative Start-up Identity Construction as Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 16(2), 222-238. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2022.2027772>
- Alhakimi, W., y Albashiri, S. (2023). Social media adoption by women entrepreneurial small businesses. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 17(3-4), 158-175. <https://doi.org/10.1108/APJIE-03-2023-0060>
- Alsharairi, A., Alazzah, M., Safori, A., y Aladwan, M. N. S. (2025). Leadership communication, employee engagement, and online communication behaviors during crises: Evidence from Jordanian universities. *Frontiers in Communication*, 10, 1713290. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.1713290>
- Angelakis, A., Inwinkl, P., Berndt, A., Ozturkcan, S., Zelenajova, A., y Rozkopal, V. (2024). Gender differences in leaders' crisis communication: A sentiment-based analysis of German higher education leaderships' online posts. *Studies in Higher Education*, 49(4), 609-622. <https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2246505>
- Azab, N., y Elsherif, M. (2025). Towards a Framework for the Adoption and Use of Information and Communication Technology for Empowering Women Entrepreneurs: Case of Egypt. *THE ELECTRONIC JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS IN DEVELOPING COUNTRIES*, 91(2), e70006. <https://doi.org/10.1002/isd2.70006>
- Bojica, A. M. B., García, M. C. D., Laviada, A. F., Arroyo, M. R., Espina, P. S. M., Méndez, A., y Coll, A. (2025). *Global Entrepreneurship Monitor. Informe Mujeres España*. <https://observatoriodelemprendimiento.es/gem-spain/wp-content/uploads/2025/09/GEM-Mujeres.pdf>
- Brown, A. D. (2006). A Narrative Approach to Collective Identities*. *Journal of Management Studies*, 43(4), 731-753. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00609.x>
- Colliander, J., Dahlén, M., y Modig, E. (2015). Twitter for two: Investigating the effects of dialogue with customers in social media. *International Journal of Advertising*, 34(2), 181-194. <https://doi.org/10.1080/02650487.2014.996197>
- Coupland, C., y Brown, A. D. (2004). Constructing Organizational Identities on the Web: A Case Study of Royal Dutch/Shell*. *Journal of Management Studies*, 41(8), 1325-1347. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00477.x>
- De Kerpel, L., y Van Kerckhove, A. (2025). Advocating beyond call of duty: A review of employee advocacy and a call for research. *Management Review Quarterly*, 75(1), 249-288. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00381-1>
- Elliott, R., Fischer, C. T., y Rennie, D. L. (1999). Evolving guidelines for publication of qualitative research studies in psychology and related fields. *British Journal of Clinical Psychology*, 38(3), 215-229. <https://doi.org/10.1348/014466599162782>
- Fernández-Laviada, A., Calvo, A., Monje-Amor, A., y Atrio Lema, Y. (2024). *Global Entrepreneurship Monitor. Informe GEM España 2023-2024 (1a)*. Editorial de la Universidad de Cantabria. <https://doi.org/10.22429/Euc2024.005>
- Fernández-Torres, M.J., Rando Cueto, D. y Del Pino Rodríguez-Vera, A. (2025). Startups' Discursive and Communication Strategies on Social Media. *VISUAL REVIEW. International Visual Culture Review Revista Internacional de Cultura Visual*, 17 (2), 259-279. <https://doi.org/10.62161/revvisual.v17.5763>
- Fitrianti, A., Febriana, K. A., y Ersyad, F. A. (2020). Personal Branding Cino Fajrin through Instagram. *Jurnal The Messenger*, 12(1), 74-83. <https://doi.org/10.26623/themessenger.v12i1.1641>
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., y Corley, K. G. (2013). Organizational Identity Formation and Change. *Academy of Management Annals*, 7(1), 123-193. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.762225>

- Kaiser, M., y Kuckertz, A. (2023). Emotional robustness in times of crisis: The effects of venture funding on the digital communication styles of entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(4), 828-850. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2022-0423>
- Krippendorff, K. (2019). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781071878781>
- Men, L. R., Chen, Z. F., y Ji, Y. G. (2021). Cultivating Relationships with Startup Employees: The Role of Entrepreneurs' Leadership Communication. *Management Communication Quarterly*, 35(4), 518-545. <https://doi.org/10.1177/08933189211017918>
- Nazila, H., Putri, L. K., y Alamsyah, D. P. (2025). Performance Expectancy and Facilitating Conditions Shaping Startup Founders' Attitudes on Social Media. 2025 3rd International Conference on Inventive Computing and Informatics (ICICI), 323-328. <https://doi.org/10.1109/ICICI65870.2025.11069554>
- O'Connor, C., y Joffe, H. (2020). Intercoder Reliability in Qualitative Research: Debates and Practical Guidelines. *International Journal of Qualitative Methods*, 19, 1609406919899220. <https://doi.org/10.1177/1609406919899220>
- Putri, V. C. C., y Sonni, A. F. (2025). AI-Driven Personal Branding for Female Entrepreneurs: The Indonesian Hijabi Startup Ecosystem. *Journalism and Media*, 6(3), 131. <https://doi.org/10.3390/journalmedia6030131>
- Rando-Cueto, D., Jambrino-Maldonado, C., Iglesias-Sánchez, P. P., y Heras-Pedrosa, C. D. las. (2022). Trends and Evolution of Research on Women's Entrepreneurship and Communication in the Scientific Literature. *Journalism and Media*, 3(4), 665-681. <https://doi.org/10.3390/journalmedia3040044>
- Rasmussen, M. T. (2022). Welcoming Newcomers in Start-Ups: Challenges for Strategic Internal Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 16(2), 273-290. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2022.2032716>
- Rudeloff, C., Bekmeier-Feuerhahn, S., Sikkenga, J., y Barth, A. (2022). Conditions of One-Way and Two-Way Approaches in Strategic Start-Up Communication: A Qualitative Comparative Analysis (QCA). *International Journal of Strategic Communication*, 16(2), 157-181. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2021.1994408>
- Rudeloff, C., Pakura, S., Eggers, F., y Niemand, T. (2021). It takes two to tango: The interplay between decision logics, communication strategies and social media engagement in start-ups. *Review of Managerial Science*, 16(3), 681-712. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00464-x>
- Schulcz, P., y Zsigmond, T. (2025). Balancing Success: The Secrets of Female Entrepreneurs in Leadership and Personal Life. *Gender Issues*, 43(1), 10. <https://doi.org/10.1007/s12147-025-09397-1>
- Smith, J. M. (2013). Philanthropic Identity at Work: Employer Influences on the Charitable Giving Attitudes and Behaviors of Employees. *International Journal of Business Communication*, 50(2), 128-151. <https://doi.org/10.1177/0021943612474989>
- Thomas, T. (2020). Employee Advocacy as a Marketing Strategy to Power Brand Promotion: An Employee Perspective. *Marketing and Management of Innovations*, (2), 167-181. <https://doi.org/10.21272/mmi.2020.2-12>
- Vaara, E. (2016). Narratives as Sources of Stability and Change in Organizations: Approaches and Directions for Future Research. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1120963>
- Winkler, P., y Etter, M. (2018). Strategic Communication and Emergence: A Dual Narrative Framework. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 382-398. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452241>
- Wu, T., Reynolds, J., Schlegelmilch, B. B., y Wu, J. (2025). How CEOs can Increase Public Engagement via Microblogs: The Role of CEO Gender and Content Orientation. *British Journal of Management*, 36(1), 130-144. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12830>