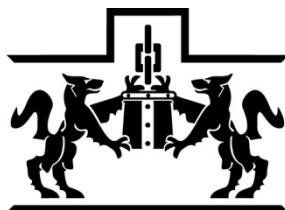


UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA
Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
Del 3 de abril de 1981



**LA VERDAD
NOS HARÁ LIBRES**

**UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA**
CIUDAD DE MÉXICO ®

**“DE LA IDENTIFICACIÓN A LA ACCIÓN: PERCEPCIÓN Y CONFIANZA DE LAS
GENERACIONES MILLENNIAL Y Z HACIA LA ONU EN LA ERA DIGITAL”**

TESIS

Que para obtener el grado de

MAESTRA EN MERCADOTECNIA Y PUBLICIDAD

P r e s e n t a

GRACIELA PATRICIA CAMACHO SALDAÑA

Directora: Laura Grisel Carrillo Sánchez

Lectores: Mtro. Edgar Faugier Fuentes

Mtra. María Fernanda Guevara Solari

Ciudad de México, 2025

ABSTRACT

En una sociedad en constante transformación y cada vez más conectada, el ágora pública se ha trasladado a la esfera digital. Las generaciones Millennial y Z dedican una gran cantidad de tiempo a estar conectadas, priorizando los valores como sustentabilidad y el cuidado del medio ambiente que son muy similares a los que promueve la Organización de las Naciones Unidas. La investigación se sustenta en métodos cuantitativos y estudia la percepción que tienen las generaciones Millennial y Z sobre la ONU, su nivel de confianza, así como su conexión con la organización. Los resultados muestran que la percepción de la ONU es mayoritariamente favorable o neutra, sin evidencia de un rechazo profundo. Sin embargo, la mayoría de las personas encuestadas no sigue las redes sociales de la organización, lo que evidencia que no existe un espacio para un potencial diálogo y comunicación directa con estos públicos. Asimismo, se identificó que el cambio climático constituye un eje simbólico de legitimidad, ya que la confianza en la ONU aumenta cuando se percibe un compromiso real con este problema global. Una estrategia de comunicación destinada a presentar su identidad y difundir los valores compartidos con estas generaciones resultaría en una mayor conexión entre ellas, aunque no conllevaría necesariamente a un incremento de las donaciones económicas.

Tabla de contenido

1. Introducción	4
2. Antecedentes	9
La Percepción y Confianza en las Naciones Unidas.....	9
Definición de las Generaciones Millennials y Z.....	14
Los Valores y Preocupaciones de la Generación Millennial y Z.....	18
La Presencia de la Generación Millennial y Z en las Redes Sociales.....	22
Proceso de Toma de Decisiones de las Generaciones Millennial y Z.....	23
La Mercadotecnia Social y la Responsabilidad Social Corporativa.....	24
La Mercadotecnia Social y la RSC en el Consumo de las Generaciones Millennial.....	26
Reputación, Credibilidad, Legitimidad Corporativa y Confianza.....	29
El Uso del Entorno Digital de las Organizaciones No Gubernamentales Internacionales	41
La Estrategia de Comunicación Unidireccional de la ONU	43
3. Metodología de la investigación.....	48
4. Resultados	50
5. Conclusiones y Recomendaciones.....	85
6. Limitaciones.....	98
7. Referencias	100
8. Anexos	109

1. Introducción

Los Orígenes de la ONU

En 1945, se fundó la Organización de las Naciones Unidas (ONU) con el objetivo de fomentar la amistad entre las naciones tras la Segunda Guerra Mundial no se repitiera. A lo largo de sus más de 80 años de existencia, la organización ha enfrentado cuestionamientos sobre su relevancia y eficacia. Los retos incluyen la falta de recursos, su limitada capacidad para resolver conflictos y la dificultad para adaptarse a un entorno global en constante cambio.

Debilidades y Críticas

A lo largo de los años, la ONU ha sido criticada por su incapacidad para prevenir genocidios, como el de Ruanda, y por escándalos internos, como las acusaciones de abuso por parte de los cascos azules. Además, su modelo de gobernanza, centrado en el Consejo de Seguridad, donde cinco miembros tienen derecho de veto, ha generado dos percepciones clave: la primera, que la organización no ha logrado adaptarse a los tiempos modernos; y la segunda, que se percibe como parcial, priorizando los intereses de las grandes potencias sobre los de los países más pequeños.

Dificultades Financieras

Eventos recientes, como la retirada de Estados Unidos de organismos clave como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en 2017 y el Consejo de Derechos Humanos en 2018, han exacerbado las crisis financieras de la ONU. Además, su incapacidad para resolver conflictos prolongados y la mala gestión de la ayuda humanitaria, como ocurrió en Etiopía con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), ha puesto en duda su

capacidad para cumplir con su misión original de mantener la paz y promover el desarrollo global.

En los últimos años, varias agencias de la ONU, como el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), se han visto obligadas a cerrar oficinas clave debido a problemas relacionados con la falta de financiamiento, en gran parte por la dependencia de fondos provenientes de Estados Unidos (Reuters, 2025). Esta situación refleja una debilidad estructural importante, ya que el cese temporal de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), la principal agencia del gobierno estadounidense encargada de distribuir ayuda humanitaria y financiera a nivel global, ha afectado gravemente la operatividad de la organización. Por otro lado, la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) también experimentó una reestructuración interna y recortes en sus actividades en 2024 debido a la congelación de su presupuesto, tras la falta de aprobación de fondos en el Congreso de Estados Unidos. Esta concentración de recursos en una fuente importante limita la autonomía de la ONU, haciéndola vulnerable a cambios políticos y económicos, lo que podría afectar su imagen pública y su capacidad para operar de manera independiente y eficaz.

Cambios Globales

Además, la ONU debe adaptarse a los profundos cambios sociales y tecnológicos que han transformado el escenario global. El surgimiento de nuevas tecnologías, las redes sociales y la pandemia de COVID-19 han cambiado las expectativas y demandas de las nuevas generaciones, especialmente las Generaciones Millennial y Z, que representan una parte significativa de la población global y tienen un potencial considerable como agentes del cambio. Criados en un entorno digital, estas generaciones están profundamente

conectadas con temas como nómadas digitales, *home office*, *cruelty-free* y salud mental, que antes no existían.

El contraste generacional es claro ya que mientras quienes fundaron la ONU, la Generación Grandiosa, se enfrentaron a las guerras mundiales, hoy las generaciones más jóvenes están marcadas por nuevos desafíos globales como el cambio climático.

Surge la siguiente reflexión sobre ¿Cómo perciben las generaciones Millennial y Z a la ONU? ¿Qué impacto han tenido los retos antes mencionados en su percepción? ¿Qué nivel de proximidad sienten hacia ella en un entorno donde las redes sociales permiten interacciones más inmediatas y directas? ¿Qué grado de confianza tienen en esta institución?

La ONU, al ser una organización intergubernamental que responde a sus Estados miembros, mantiene una comunicación formal e institucional. Esto puede generar una desconexión con las generaciones más jóvenes, que buscan un lenguaje más cercano, auténtico y accesible.

Entonces, si las generaciones más jóvenes comparten los mismos valores que la ONU, como la sostenibilidad, la justicia social y comercio justo, ¿por qué no existe una relación más cercana con la organización? ¿Podría fortalecerse esta relación a través de un mayor *engagement* en redes sociales, o mediante un aumento en los donativos económicos y en el involucramiento activo en sus iniciativas?

La transformación digital y los avances tecnológicos, como la inteligencia artificial, continúan aumentando los retos. La ONU debe implementar estrategias de marketing social que le permitan conectar de manera más efectiva con las nuevas generaciones y fortalecer su imagen como una entidad global relevante.

El presente trabajo se justifica a partir de la premisa que tanto las Naciones Unidas como las generaciones Millennial y Z, comparten valores comunes. El Pacto Global de la ONU incluye principios clave en áreas como derechos humanos y medio ambiente, que coinciden con las prioridades de estas generaciones. Por ejemplo, el 62% de la Generación Z y 59% de la Millennial se sienten ansiosa o preocupada por el cambio climático (Deloitte, 2024), mientras que el 44% de la Generación Z y 37% de los Millennials afirman haber rechazado tareas por motivos éticos como el cuidado del medio ambiente, el maltrato animal, sustentabilidad, salud mental, discriminación de género.

Revisión de la Literatura

Durante la revisión de la literatura, se consultaron estudios relevantes sobre la percepción pública de la ONU y la confianza a nivel global. Entre ellos, se destacan el Pew Research Center (2020), que analiza las opiniones sobre la ONU y la OMS en diferentes países; el Edelman Trust Barometer (2023-2024), que mide la confianza en instituciones globales como la ONU; y el estudio de Moreno-Cabanillas, Castillero-Ostio y Castillo-Esparcia (2024), que explora cómo las 30 organizaciones no gubernamentales más influyentes, enfocándose utilizan las redes sociales para fortalecer su comunicación. Este último estudio recomienda investigar más sobre cómo las herramientas digitales pueden mejorar la participación y la comunicación de las organizaciones. Los detalles de estos estudios se abordarán con mayor profundidad en secciones posteriores.

Hipótesis

Este trabajo parte de la premisa de que la ONU enfrenta desafíos similares a los de las ONG en cuanto a la utilización del entorno digital para mejorar su comunicación y atraer nuevos donantes. Se explorará cómo la organización podría optimizar su segmentación y

aplicar estrategias de marketing social para fortalecer su imagen y movilizar recursos de manera más efectiva.

Esta investigación parte de la hipótesis de que una estrategia de reposicionamiento de la marca ONU puede mejorar la percepción pública y, en consecuencia, su capacidad para movilizar recursos. Para lograrlo, es fundamental revisar su estrategia de comunicación, incorporar herramientas bidireccionales, y segmentar adecuadamente a su audiencia para adaptar el mensaje a sus intereses y preocupaciones. Este enfoque contribuirá a una percepción más positiva, lo que fortalecerá su capacidad para captar recursos.

2. Antecedentes

La Percepción y Confianza en las Naciones Unidas

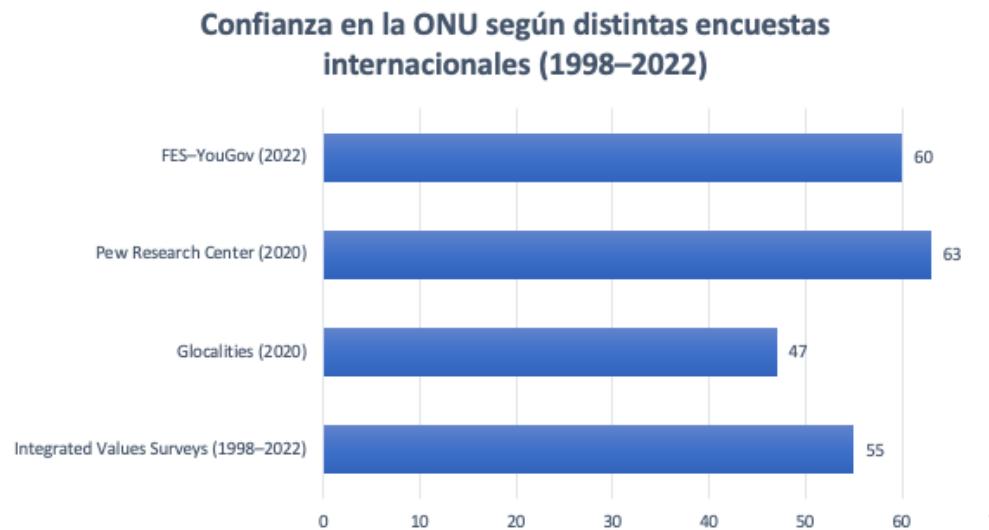
La ONU enfrenta el reto de ser percibida como una entidad confusa debido a la complejidad de su estructura y la tendencia del público a atribuirle responsabilidades de sus Estados Miembros. En 2007, el Subsecretario General de Información Pública reconoció que los errores gubernamentales suelen ser erróneamente asociados a la organización (Tharoor, 2007).

Por otro lado, la confianza en la ONU ha sido cuestionada en varias ocasiones. Figuras públicas como Donald Trump, quien calificó a la ONU como un club de reuniones (Twitter, 2016), contribuyen negativamente a la percepción general. En 2018, el Secretario General admitió el deterioro de la percepción pública.

La Confianza General en la ONU

La percepción pública de las Naciones Unidas ha variado a lo largo de los últimos años reflejando tanto la confianza como las dudas que genera la organización a nivel global.

Figura 1: La confianza en la ONU según distintas encuestas internacionales (1998-2022)



Fuente: elaboración propia con datos de Pew Research Center, Glocalities, Integrated Values Surveys, FES-YouGov.

A nivel global, la ONU sigue siendo una de las organizaciones más confiables. El Integrated Values Surveys (1998-2022) mostró que la confianza en la ONU ha permanecido relativamente estable en Europa, pero ha disminuido ligeramente en América Latina y Asia. Estas variaciones pueden estar relacionadas con eventos globales como la crisis migratoria y de refugiados, la guerra de Irak y otras tensiones internacionales. Según el estudio de Glocalities (2020), sobre 25 países y una muestra de 26,775 personas, el 47% de la población mundial confiaba en la ONU, frente al 29% que desconfía de ella. En particular, los jóvenes de 18 a 24 años mostraron una confianza del 50%, lo que indica un respaldo considerable por parte de las generaciones más jóvenes. En comparación con otras instituciones como la Unión Europea (38%), la OTAN (35%) y los gobiernos nacionales (31%), la ONU sigue siendo la organización en la que más se confía.

El estudio del Pew Research Center de 2020 refuerza estos hallazgos, mostrando que el 63% tenía una opinión favorable de la organización, frente a un 33% desfavorable. Estos datos muestran que, a pesar de las críticas, la ONU mantiene una base de apoyo, especialmente entre las generaciones más jóvenes. Este respaldo significativo resalta la relevancia de estudiar cómo la organización puede fortalecer su relación con este grupo clave. Este respaldo refuerza la pertinencia de este estudio, subrayando la oportunidad estratégica de fortalecer su relación con este grupo clave.

Un informe realizado por Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) y YouGov en 2022 muestra que la mayoría de las personas encuestadas en 15 países cree que las instituciones globales actuales, como la ONU, son las más capacitadas para enfrentar los problemas actuales, sin necesidad de crear nuevas organizaciones internacionales. Entre el 52% y el 66% considera que la ONU debería priorizar temas como la seguridad mundial frente al terrorismo y los estados rebeldes, así como ayudar a resolver el conflicto entre Rusia y Ucrania. También expresaron el deseo de que la ONU aumente su participación en temas como la lucha contra el cambio climático y la promoción del desarrollo económico global, priorizando la protección de los derechos humanos, la resolución del conflicto entre Rusia y Ucrania, y la prevención de futuros conflictos relacionados con estados rebeldes o grupos terroristas.

La percepción pública sobre la efectividad de la ONU varía según la región y el contexto. Un estudio de Open Society Foundations (2022), muestra opiniones críticas sobre la respuesta de la ONU ante la guerra en Ucrania. Su aceptación fue menor que la UE o la OTAN. Sin embargo, para países como Kenia y Nigeria, la respuesta de la ONU fue positiva, y en Ucrania, aunque más de dos de cada cinco personas consideraron que la ONU no estaba haciendo lo suficiente, la evaluación general permaneció relativamente favorable.

Un aspecto importante que debemos mencionar es que, a pesar de que existen diversos estudios globales sobre la percepción de la ONU, no se encontraron datos específicos para México en la mayoría de los estudios analizados. Esto limita la comprensión de cómo los ciudadanos de este país, en particular, perciben la organización y sus agencias.

La Desconexión entre la ONU y sus Agencias, el Caso de la OMS, Dos Organizaciones Separadas

Aunque la OMS forma parte del sistema de la ONU, el público tiende a ver ambas entidades como organizaciones separadas. Esto es especialmente evidente cuando se observa cómo las personas reaccionaron ante la gestión de la pandemia de COVID-19. A pesar de la caída en la confianza en la ONU en algunos países como en Italia al inicio de la pandemia en abril de 2020, a favor de las instituciones nacionales tanto gobierno o los sistemas de salud, (Cavazza, 2022), el mismo estudio del Pew Research Center revela que el 63% de los encuestados opinó que la OMS manejó bien la crisis, especialmente los adultos jóvenes. Sin embargo, muchos expresaron dudas sobre si la ONU realmente se preocupa por las necesidades de la gente común o es efectiva en la resolución de problemas internacionales.

La discrepancia entre la confianza pública hacia la ONU y la OMS revela una falta de conocimiento generalizado sobre la estructura interna de las Naciones Unidas. A pesar de que ambas organizaciones forman parte del mismo sistema, la especialización de la OMS en salud genera una mayor confianza en ella, mientras que la ONU enfrenta una percepción más distante y menos positiva.

En el Edelman Trust Barometer 2023, la confianza promedio en la OMS alcanzó el 67%, en comparación con el 59% de la ONU, lo que refleja una disminución de 3 puntos

porcentuales respecto al año anterior. A la inversa, la OMS experimentó un aumento en la confianza en 15 de los 27 países encuestados, mientras que la ONU experimentó una disminución de la confianza en países como Japón, Argentina, España, Estados Unidos y Francia, siendo estos últimos dos, grandes donantes. En el Edelman Trust Barometer 2024, esta tendencia continúa, mostrando una caída adicional de 1 punto porcentual, con solo 11 países de 28 mostrando confianza en las Naciones Unidas.

La iniciativa "One UN" lanzada en 2006 para mejorar la coordinación entre sus agencias, aún no ha logrado consolidar la imagen de la ONU como una entidad unificada y efectiva.

Falta de Visibilidad a Nivel Local

Esta desconexión también se refleja en la falta de visibilidad de la ONU en ciertos contextos locales. Una investigación en Uruguay (Curuchet Pérez, Oliva Fernández y Reboredo Buonomo, 2022) muestra que más de la mitad de las personas entrevistadas (52%) desconoce su presencia en el país, el 80% no podía recordar sus agencias, el 85% no podía recordar ningún mensaje y solo el 32% considera que hace una labor bastante o muy importante. El conocimiento sobre los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), sigue siendo bajo fuera del ámbito empresarial. Estos hallazgos sugieren que, para mejorar la confianza en la ONU, es necesario aumentar su visibilidad y mejorar su comunicación con el público, utilizando un lenguaje más accesible y menos técnico, que genera un rechazo.

A pesar de los desafíos y críticas que enfrenta la ONU, la percepción positiva entre las generaciones más jóvenes es significativa, especialmente entre aquellos de 18 a 24 años, quienes muestran una notable confianza en la organización. Esta diferencia generacional en la percepción de la ONU muestra la necesidad de analizar más a fondo cómo las generaciones Millennial y Z, quienes lideran la participación digital y están

profundamente comprometidas con causas globales, pueden influir en la evolución de su estrategia de comunicación. A continuación, profundizaremos en las características y preocupaciones de estas generaciones, para comprender mejor su perspectiva y cómo la ONU puede aprovechar este respaldo en el contexto actual.

Definición de las Generaciones Millennials y Z

Contexto Histórico y Generaciones Precedentes

Según Akawie, Cuesta, Martín y Zeidel (2023) “La denominación de Millennials o generación del milenio fue acuñada por los trabajos de Howe y Strauss, quienes delimitaron la cohorte entre los años 1980 y 2000” (p.2).

Las generaciones que preceden a los Millennials tuvieron un papel importante en la construcción del contexto social, económico y político que ellos vivieron. La Generación Silenciosa (1930 a 1945), creció en un periodo marcado por la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial. Posteriormente, surgieron los *baby boomers*, (1946 a 1964), quienes vivieron “una época de prosperidad económica y de crecimiento de la clase media”. Después, la “Generación X”, (1965 a 1980), quien creció en un contexto marcado por la guerra de Vietnam, según Strauss-Howe (1992, citado en Saénz Barrera, Ganga Contreras y Marañón Lazcano, 2022),

La Generación Millennial

La generación Millennial, también conocida como Generación Y, es la que siguió a la Generación X. Son las personas nacidas entre 1980 a 2000 que conocieron “el globalismo, los ataques del 11 de septiembre y el auge del Internet” (Strauss-Howe 1992, citado en Saénz Barrera, Ganga Contreras y Marañón Lazcano, 2022).

Según Ruiz Cartagena (2017), aunque no hay consenso sobre el rango de edad, la mayoría de los estudios definen a los Millennial como las personas nacidas entre los años 1981 y 2000. Por otro lado, la Asociación de Internet MX (2023) este grupo está compuesto por personas de 27 a 39 años.

Es importante señalar que, en Latinoamérica, la falta de homologación en los límites generacionales dificulta comparaciones y la creación de una definición común (Saénz Barrera, Ganga Contreras y Marañón Lazcano, 2022). Esta misma situación se refleja en México, donde no existe un consenso claro sobre los rangos exactos que definen a las generaciones.

Principales Características de la Generación Millennial

Entre sus características más destacadas, este grupo es asociado con la clase media alta, con un nivel socio económico que le permite si así lo desea desarrollarse sin ingresos estables (Akawie, Cuesta, Martín y Zeidel, 2023). Sin embargo, muchas personas de esta generación también crecieron en un contexto de crisis económica, lo que influyó en sus comportamientos y valores (Burstein, 2013). Desde la devaluación del peso en 1994, que afectó la estabilidad financiera del país, hasta la Gran Recesión de 2008, México vivió varias crisis económicas que marcaron profundamente la vida de los Millennials. También se caracterizan por su espíritu disruptivo y se dice que su inserción al mundo laboral fue negativa (Prensky, 2001).

Otro aspecto central que caracteriza a las personas de esta generación es que crecieron con el desarrollo de la tecnología, a tal punto que se les conoce como nativos digitales. (Akawie, Cuesta, Martín y Zeidel, 2023). Prensky (2001) los define con una gran capacidad para cambiar de fácilmente de plataforma y realizar varias tareas de manera simultánea.

A nivel social, crecieron en un contexto de importantes cambios en cuanto a la familia, la paternidad y la presencia de los abuelos (Akawie, Cuesta, Martín y Zeidel, 2023). La autodeterminación también es un aspecto relevante en la construcción de la identidad.

En cuanto a su identidad y valores, la generación Millennial se autodefinen como “tecnológicos, modernos, atrevidos y rebeldes”, Barton, Koslow y Beauchamp (2014, párr. 43). Son más activistas y favorecen la protesta. Tienen la capacidad de emprender, pero también tienden a retrasar importantes etapas de su vida como independizarse, contraer matrimonio o comprar una propiedad. Por otro lado, crecieron en una cultura consumista y materialista por lo que han podido disfrutar de un entorno próspero y tranquilo (Burstein, 2013).

Para los efectos del presente artículo, usaremos la definición proporcionada por Ruiz Cartagena (2017) quien destaca varias características clave de este grupo. La generación Millennial muestra una tendencia a la exposición a la tecnología y la información, usando las redes sociales de forma intensiva. Su comportamiento se distingue por la multiplataforma y a la multitarea. También, tienen la necesidad de socializar y conectarse. Están empoderados. Son poco receptivos a la publicidad tradicional, siendo críticos y exigentes. Tienen tendencia a apoyar causas solidarias y tienen valores relacionados con el individualismo.

La generación Millennial no deben considerarse como un grupo homogéneo. Existe una amplia diversidad dentro de esta generación, lo que hace necesario segmentarla para abordar de manera efectiva sus diferentes necesidades y comportamientos. Tratarlos como un grupo homogéneo no permite entender sus necesidades específicas ni crear una conexión efectiva (Smith, 2012 y Bolton, 2013).

La Generación Z (1997-2021)

La Generación Z, nacida después de la Millennial, es la primera en haber crecido inmersa en un mundo digitalizado. Según Cassany y Ayala (2008), “los nativos digitales han desarrollado la destreza de gestionar varias tareas al mismo tiempo, de manera simultánea o casi simultánea: es la multitarea (*multitasking*)” (p.57). Igualmente, para Delgado Velesca, Urgilés Quintuña y Vega Feijoó (2020), su característica principal es “su facilidad para usar y desenvolverse en medios digitales, la tecnología es parte de su vida diaria y no conciben la idea de prácticas alejadas de dicha realidad” (p. 293). Según, la Asociación de Internet MX (2023), este grupo tiene entre los 15 a 26 años.

De acuerdo al Observatorio de Recursos Humanos (2020), la generación Millennial prioriza la libertad y generación Z la seguridad y la autonomía. Como resultado de haber crecido durante la crisis económica de principios del siglo XXI, es más realista, tiene conciencia ecológica, cautela financiera y preocupación auténtica por el entorno.

Para la generación Z, el propósito en el trabajo es un factor esencial; buscan roles que les permitan desarrollarse profesionalmente y aportar valor personal, alejándose de la concepción de un empleo meramente funcional (Scott, 2016, como citado en Díaz-Sarmiento, 2025). Además, muestran tendencia a colaborar en entornos multiculturales y apertura para aprender nuevos métodos (Osorio y Madero, 2024, como citado en Díaz-Sarmiento, 2023).

Tras analizar las características de las generaciones Millennial y Z, resulta relevante observar cómo han cambiado los contextos sociales, intereses y formas de participación respecto a las generaciones que estuvieron presentes en la fundación de la ONU. Por un lado, líderes como Eleanor Roosevelt y Winston Churchill, pertenecientes a la Generación Grandiosa, encarnan la diplomacia tradicional y el liderazgo institucional. Por otro lado,

jóvenes como Malala Yousafzai, Greta Thunberg y Mark Zuckerberg representan un mundo en el que Millennials y Z ocupan espacios públicos, adoptan una visión globalizada y digital, y se enfocan en temas como la sostenibilidad y la justicia social. Esta comparación evidencia cómo la evolución del contexto social, tecnológico y político ha transformado las expectativas y formas de participación de los jóvenes en los asuntos internacionales.

Para los efectos de este trabajo, usaremos la presente clasificación, la Generación Z de 20 a 28 años; y la segunda a la generación Millennial de 29 a 39 años.

Los Valores y Preocupaciones de la Generación Millennial y Z

Sobre las características y expectativas de la generación Z en el ámbito laboral, se observa lo siguiente:

Los valores y expectativas de estas generaciones son muy específicas y distintas a sus predecesores. La situación se complejiza cuando se sabe que los Millennials y la generación Z, están destinados a convertirse en la principal fuerza laboral y de consumo del mundo. Representan el futuro de la sociedad. Según Deloitte (citado en Tecsolgroup, 2024) se estima que para el año 2025, el 75% de la fuerza laboral global estará compuesta por Millennials y generación Z, y pronto estarán liderando las empresas (Díaz-Sarmiento, 2025, p. 13).

Un gran porcentaje de jóvenes de estas generaciones quiere tener un papel activo y un impacto dentro de sus organizaciones, tomando decisiones profesionales basadas en sus valores (Deloitte, 2023).

Este comportamiento refleja su rol como agentes de cambio, ya que priorizan trabajar en lugares donde sus valores personales puedan alinearse con los de la organización.

En ese sentido, cerca de 4 de cada 10 de la Generación Z (44%) de la Generación Z y Millennial (37%) han rechazado tareas por motivos éticos como el cuidado del medio ambiente, el maltrato animal, sustentabilidad, salud mental, discriminación de género. Además, el 39% de la Generación Z y el 34% de la Millennial han decidido no trabajar con empleadores que no comparten sus valores. Este comportamiento contrasta con generaciones anteriores, como la Generación Silenciosa o los *Baby Boomers* quienes valoraban la lealtad a su empresa por encima de muchas otras cosas y permanecían décadas en la misma compañía, sin cuestionar sus prácticas.

En cuanto a la respuesta de sus empleadores ante estas demandas, el 58% de la Generación Z y 55% de la Millennial menciona que sus empleadores piden la opinión de los empleados y toma en cuenta sus opiniones. Sin embargo, alrededor de un tercio (32% de la Generación Z y 35% de la Millennial) siente que las decisiones se toman todavía de forma jerárquica y sus opiniones no son consideradas.

Entre los temas que más preocupan a estas generaciones destacan el costo de la vida, el desempleo y el cambio climático. Para la Millennial, el 42% está preocupada por el costo de vida, seguida por el cambio climático (23%) y el desempleo (20%). En cuanto a la generación Z, el costo de la vida (35%) encabeza sus preocupaciones, seguida por el desempleo (22%) y el cambio climático (21%).

La Generación Z está más enfocada en salud mental, el acoso sexual y la inequidad.

Ambas generaciones aceptan trabajos adicionales, así como prácticas sostenibles que les permiten ahorrar dinero y contribuir al medio ambiente como comprar de ropa de segunda mano, evitar el *fast fashion*, no manejar el coche y seguir dietas vegetarianas o veganas.

Ambas generaciones perciben el futuro como incierto debido a la precariedad financiera y dudan sobre sus perspectivas a largo plazo. Tanto la generación Z como la Millennial, respectivamente, es pesimista en aspectos clave de la vida: piensa que será más difícil o imposible formar una familia (50% y 47%), conseguir un nuevo empleo (52% y 51%), comprar una casa (61% y el 62%), obtener un ascenso (50% y 49%) y pedir un aumento (56% y 55%). Este pesimismo es más pronunciado en las mujeres (59%) en comparación los hombres (52%).

En un estudio posterior de Deloitte (2024) se confirma que la sostenibilidad ambiental sigue siendo una de las principales preocupaciones de estas generaciones. El 62% de la Generación Z y el 59% de los Millennials expresan ansiedad o preocupación por el cambio climático en el último mes y están comprometidos con vivir conforme a sus valores tanto a nivel personal como profesional, incluso a costa de cambiar su estilo de vida o incluso cambiando de carrera para ser coherentes con ellos. En efecto, 2 de cada 10 personas cambió de carrera o de industria para ser congruente con sus valores y un cuarto de este grupo considera hacerlo en un futuro.

Más específicamente:

Al igual que los Millennials, valoran las condiciones financieras estables, lo que se traduce en la búsqueda de salarios competitivos que les brinden seguridad financiera. Sin embargo, destacan por priorizar los procesos de inducción que estén acompañados por mentores, lo cual facilita su integración en las organizaciones. Además, la flexibilidad horaria es clave para ellos, ya que les permite equilibrar sus objetivos personales y profesionales, lo que resulta crucial para su motivación y compromiso laboral (Díaz-Sarmiento, 2025, pág. 10).

Búsqueda de Información y Sostenibilidad

Ambas generaciones están comprometidas con la búsqueda de información veraz y confiable, investigando activamente las prácticas ambientales de las empresas con las que interactúan. Están incluso dispuestas a pagar más por opciones sostenibles y ven el cuidado del medio ambiente como un área clave donde tener mayor influencia y generar un cambio. A nivel político, abogan por una mayor presión gubernamental hacia las empresas para que tomen medidas adicionales relacionadas con el cambio climático, y para qué y ayuden a los consumidores en la elección de productos más sostenibles.

Estos intereses se reflejan en el comportamiento digital de las generaciones Millennial y Z, quienes recurren principalmente al ámbito digital para buscar información. Las redes sociales se han consolidado como sus principales fuentes de conocimiento y espacios de interacción. En este entorno, las plataformas actúan como poderosos espacios de influencia, donde el contenido consumido tiene el potencial de transformar o moldear las percepciones y opiniones de los usuarios.

Por otro lado, resulta evidente que estas generaciones comparten valores similares con la ONU.

En este sentido, el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible menciona:

Prevemos un mundo de respeto universal por los derechos humanos y la dignidad humana, el estado de derecho, la justicia, la igualdad y la no discriminación; de respeto por la raza, el origen étnico y la diversidad cultural. Un mundo justo, equitativo, abierto y socialmente inclusivo en el que se satisfacen las necesidades de los más vulnerables.

Cabe resaltar que el Principio número 7 del Pacto Mundial aborda el medioambiente y en ese sentido destaca que "las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medioambiente", así como "fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental" (Pacto Mundial, 2020).

Estos principios y valores se extienden también al ámbito digital, donde utilizan activamente las plataformas en línea para informarse y expresarse de acuerdo con ellos.

La Presencia de la Generación Millennial y Z en las Redes Sociales.

Según el 19º Estudio sobre los Hábitos de Personas Usuarias de Internet en México 2023, elaborado por la Asociación de Internet MX, la Generación Z representa el mayor porcentaje de usuarios de Internet (27%), seguida por la Generación X (25%) y la Millennial (22%).

Para conectar con el grupo de Millennials a través de las redes sociales, es necesario conocer su comportamiento y motivaciones (Barton, Koslow y Beauchamp, 2014). El 77% de las personas usa las redes sociales para mantenerse informada (Asociación de Internet, 2023), lo que resalta la importancia de estas plataformas como canal directo de comunicación. En cuanto a la confianza en la Inteligencia Artificial, la Generación Z encabeza el primer lugar con 62.4%, seguida por la Generación Millennial y X, ambos con un 52%. Para organizaciones como la ONU, esto representa una oportunidad para transmitir información de manera más directa, sin intermediarios.

Respecto al tiempo de conexión, el 54% de las personas Millennials pasa más de 9 horas al día en línea, superando a la Generación X (37%) y a la Generación Z (33%). El periodo de 7 a 9 horas el porcentaje es similar, 22% en la Generación Z y 19% la Millennial (Asociación de Internet MX, 2022)

El estudio de Smulders Chaparro (2024) muestra que Instagram y TikTok son las plataformas preferidas por estos grupos mientras que YouTube y Facebook tienen cierta presencia, pero con menor frecuencia. Además, casi la mitad de las personas encuestadas (48%) utiliza las redes sociales durante la noche, frente a 47% que lo hace durante el día. Además, el 57% de los participantes considera que el uso de las redes sociales afecta negativamente su sueño, y el 52% indica les causa ansiedad.

Estos hallazgos son clave para la ONU, ya que adaptar la estrategia de comunicación para incluir publicaciones en horarios nocturnos podría alinearse mejor con los hábitos de estas generaciones.

Proceso de Toma de Decisiones de las Generaciones Millennial y Z

Según Moyano-Díaz y Mendoza-Llanos (2022) existen diferencias clave en los estilos de toma de decisiones entre la generación *Baby Boomers*, X y Millennial. Las generaciones mayores tienden a decidir más rápidamente y con menos información, priorizando decisiones prácticas y basadas en la experiencia. En contraste, la generación Millennial se caracteriza por una búsqueda más intensa de maximización, buscando constantemente la mejor opción. Esto hace que su proceso decisional sea más lento y demandante pues moviliza un mayor uso de recursos psicológicos. Este enfoque genera un impacto emocional negativo como un mayor pesar post-decisional. Esto aumenta en un ambiente competitivo o cuando existe incertidumbre sobre la consecuencia de sus decisiones.

Aprovechando estos hallazgos, la ONU podría implementar una estrategia de comunicación dirigida específicamente a este grupo, enfocándose en ofrecer información confiable y accesible. Presentar alternativas claras y contrastadas ayudaría a los Millennials a tomar decisiones informadas de manera más sencilla. Además, alinearse con sus valores

y preocupaciones, como la sostenibilidad, la salud mental y el equilibrio entre la vida laboral y personal, fortalecería la percepción de la ONU como una fuente confiable de soluciones.

De esta forma, la ONU podría aliviar el pesar que los Millennials experimentan en su proceso decisional, simplificando su elección y adaptando la comunicación a sus expectativas. Esta estrategia contribuiría a establecer una conexión más profunda con este grupo generacional, mostrando que la organización comparte sus prioridades y formas de trabajo.

La Mercadotecnia Social y la Responsabilidad Social Corporativa

La literatura académica, se identifica que no existe un consenso generalizado sobre la definición y características de la responsabilidad social corporativa (RSC), (Martínez Escareño, Casillas Racurello, Nuñez Alfaro, González Galindo, Aguilera Valdez y Portales, 2018).

La norma ISO 26000:2010, la define como:

Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente , mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización (2.12) y se lleve a la práctica en sus relaciones (ISO, 2010, p.18).

Garriga y Melé (2004) conciben la RSC como el medio por el cual la empresa establece una conexión con la sociedad.

Por su parte, Kotler y Lee (2005), la definen como:

Corporate social responsibility is a commitment to improve community well-being through discretionary business practices and contributions of corporate resources.

[La responsabilidad social corporativa es un compromiso para mejorar el bienestar de la comunidad mediante prácticas empresariales discretionales y la contribución de recursos corporativos], (p.3).

Hay cuatro enfoques teóricos de la RSC: político, ético, integrativo e instrumental para Melé (2009, citado en Martínez Escareño, Casillas Racurello, Nuñez Alfaro, González Galindo, Aguilera Valdez y Portales, 2018). El enfoque político se centra en el poder de las empresas sobre la sociedad y explora como lo usan en el ámbito interno y externo. El ético examina el papel de la ética y la moral de las empresas en la toma de decisiones. El enfoque integrativo aborda la inclusión de las necesidades de la sociedad en la actividad comercial. El instrumental, estudia la relación entre la generación de riqueza y las acciones sociales de las empresas.

Si bien la ONU no es una empresa y su objetivo no es generar beneficios económicos directos, resulta pertinente analizarla desde un enfoque instrumental de la RSC. Este enfoque permite evaluar cómo la organización podría implementar estrategias propias del ámbito corporativo, como la mercadotecnia social, para fortalecer su legitimidad, mejorar su reputación y aumentar la confianza pública, lo que, a su vez, podría traducirse en un incremento de recursos a través de donaciones voluntarias de particulares.

La mercadotecnia social es una rama nueva de la mercadotecnia tradicional, usa las mismas técnicas y principios que la mercadotecnia comercial, distinguiéndose por su objetivo social (Andreasen, 2006 como citado en Duque, Cárdenas y Robledo, 2024). Su propósito es modificar el pensamiento o comportamiento en beneficio de la sociedad

mientras construye una imagen sólida y responsable de la empresa (Cueva Estrada, Sumba Nacipucha y Delgado Figueroa, 2021).

Inicialmente, la mercadotecnia social usaba herramientas y técnicas de la mercadotecnia comercial para abordar problemas sociales e influir en el comportamiento de personas y comunidades. Con el tiempo, aparecieron nuevas teorías con un enfoque más amplio sobre comportamientos, salud, consumo y hábitos hasta convertirse en una disciplina independiente con su propio marco teórico (Moreno-Cabanillas, Castillero-Ostio, Castillo-Esparcia, 2024). Puede abordar problemas globales relevantes como la salud, el medio ambiente, la igualdad racial, el género o la discapacidad, especialmente en un contexto post-pandemia (Akbar, Foote, Lawson, French, Deshpande y Lee, 2022).

La Mercadotecnia Social y la RSC en el Consumo de las Generaciones Millennial.

Las generaciones Millennial y Z son públicos clave para las estrategias de comunicación de la ONU, debido a su peso demográfico y su influencia en la construcción de percepciones públicas a través del entorno digital. Si bien los estudios revisados en este trabajo se centran principalmente en la generación Millennial, resulta pertinente mencionar que la generación Z comparte muchos de sus valores y prioridades.

La generación Millennial tiene una alta afinidad con las prácticas de RSC debido a su mayor conciencia social y ambiental, así como una disposición a pagar un precio más alto por los productos, especialmente en sectores como la industria textil (Martínez Escareño, Casillas Racurello, Nuñez Alfaro, González Galindo, Aguilera Valdez, Portales, 2018).

Un estudio realizado en Ecuador sobre cómo la mercadotecnia social influye en las decisiones de compra de 432 Millennials mostró una baja correlación entre elementos de la

mercadotecnia social y el comportamiento de compra. Es decir que, la mercadotecnia social no afecta de manera decisiva las decisiones de compra de los consumidores. No tiene como objetivo directo la venta de productos o servicios, sin embargo, contribuye a mejorar la imagen y reputación corporativa de las empresas (Cueva Estrada, Sumba Nacipucha y Delgado Figueroa, 2021).

Más del 55% de las personas participantes tienen una percepción más favorable de la imagen corporativa de las marcas que muestran un mayor interés en mejorar la sociedad. Sin embargo, también consideraron que estas estrategias buscan aumentar las ventas, y no las perciben como genuinas o desinteresadas por parte de las empresas. No obstante, los autores señalan que estos resultados deben tomarse con cautela ya que el estudio se realizó durante la pandemia de COVID-19, lo que podría haber influido en las respuestas de las personas encuestadas.

Esto sugiere que las estrategias de mercadotecnia social pueden ser más efectivas para fortalecer la reputación y la confianza en las organizaciones, que, para influir directamente en el comportamiento de consumo, lo cual resulta pertinente para el caso de la ONU, cuyo interés principal no es la venta, sino la movilización de apoyo y recursos.

Otra investigación sobre la influencia de la mercadotecnia social y la RSC en el proceso de compra de los Millennials en México mostró que esta generación no es homogénea y requiere ser segmentada según los perfiles de consumidor pues existen diferentes niveles de conciencia e intención de compra. Los tres perfiles identificados son los siguientes.

Los consumidores “verdes” son los más comprometidos con la sostenibilidad a lo largo del tiempo. Es un segmento relativamente pequeño. Eliminan las opciones que no son responsables y permanecen fieles a marcas responsables. Son más receptivo a los

productos de empresas que implementan prácticas de RSC y están dispuestos a pagar un precio más alto por estos productos.

Los consumidores amarillos, también muestran interés por productos responsables pero sus decisiones de compra dependen del precio, calidad y diseño del producto. Para ellos, las prácticas de RSC son un valor añadido, pero no un factor determinante.

Los consumidores rojos no tienen un compromiso particular con la sostenibilidad y priorizan el precio por encima de cualquier otro factor.

El 30% de las personas encuestadas, en su mayoría hombres, no demostró interés en cambiar sus hábitos de compra como resultado las estrategias de mercadotecnia social. Por otro lado, el 70% de las personas mostró interés en adoptar un comportamiento de compra socialmente responsable y el 61% de las personas participantes estuvieron interesadas en adquirir productos socialmente responsables si no conlleva un sobreprecio. Solo el 9% de las personas encuestadas (de los cuales el 83% eran mujeres), eligió exclusivamente productos asociados con la mercadotecnia social después de conocer las prácticas irresponsables de las empresas.

En conclusión, aunque la generación Millennial valora las prácticas de RSC, no todas las personas están dispuestas a pagar sobreprecios significativos. Las mujeres tienden a ser más receptivas respecto a productos responsables. Por lo tanto, las empresas deben integrar la RSC como un estándar competitivo y no como un costo adicional ya que esto podría limitar la adquisición de estos productos a un grupo reducido.

A la luz de lo anterior, si bien el estudio se enfoca en la industria textil, los resultados pueden ser de gran interés para la comunicación de la ONU con la generación Millennial. La organización podría adoptar una estrategia segmentada, enfocándose en los perfiles

"verdes" al destacar el impacto positivo de sus actividades, y en los perfiles "amarillos" al resaltar los beneficios económicos y estéticos de sus acciones. No se recomienda dirigir una estrategia a los "rojos", ya que cambiar sus hábitos y percepciones representa un desafío considerable.

Reputación, Credibilidad, Legitimidad Corporativa y Confianza

La reputación, la confianza, la legitimidad y la credibilidad de las organizaciones internacionales están estrechamente imbricadas. Esto significa que no pueden analizarse de forma aislada; la confianza de los públicos depende de un ecosistema de factores. Para que la ONU logre movilizar apoyo y recursos, estos cuatro elementos son esenciales, especialmente en entornos digitales donde la información es instantánea y las percepciones se forman de manera inmediata.

La reputación es considerada por los líderes empresariales como el activo más valioso de una organización (ICCO, 2020). Las empresas que mantienen altos niveles de confianza registran mejores resultados financieros y mayores retornos para sus accionistas. La reputación influye de manera directa en las decisiones de compra de los consumidores y, en particular, los públicos más jóvenes esperan que las compañías actúen con responsabilidad social y ambiental.

En este contexto, el propósito corporativo se ha convertido en el nuevo eje estratégico de las organizaciones: las empresas ya no solo deben comunicar lo que hacen, sino también definir qué representan y qué valores defienden.

El 87 % de los ejecutivos considera que los desafíos reputacionales son más críticos que otros riesgos estratégicos. Cerca del 30 % de las grandes corporaciones ha experimentado una crisis o escándalo significativo que provocó una pérdida abrupta de

confianza, cuya recuperación ha sido lenta y compleja. Asimismo, el 25 % del valor de mercado de una empresa está directamente vinculado a su reputación. Finalmente, se estima que alrededor del 80 % de las crisis de confianza son autoinfligidas, es decir, derivadas de errores internos, escándalos o fallas operativas (Aguiar, Schilke, Dubner, Barros y Kiderman, 2024). Estos datos evidencian la importancia de la gestión reputacional como componente esencial de la estrategia corporativa.

Figura 2: Datos clave sobre reputación y confianza empresarial, 2024



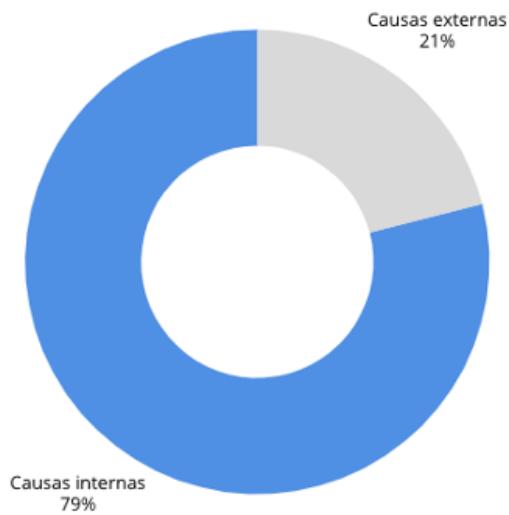
Fuente: elaboración propia con fuentes de Aguiar, Schilke, Dubner, Barros y Kiderman (2024).

Cuando los consumidores eligen entre distintas marcas, de manera consciente o inconsciente, sus decisiones se ven influenciadas por un conjunto de percepciones, emociones y creencias que pueden resumirse en un solo concepto: la reputación. No se trata únicamente de la calidad de los productos o del precio, sino también de la credibilidad, la coherencia y los valores que proyecta la organización.

En síntesis, la reputación y la confianza constituyen activos estratégicos fundamentales que inciden directamente en el desempeño, la sostenibilidad y la legitimidad de las empresas. Su adecuada gestión resulta esencial para fortalecer la relación con los grupos de interés y mantener la competitividad en un entorno empresarial cada vez más transparente y exigente.

El mismo estudio (Figura 3) identifica que el 79 % de las crisis de confianza tiene su origen en causas internas, principalmente errores de gestión, decisiones poco éticas, escándalos corporativos o fallas operativas. En contraste, el 21 % restante se atribuye a factores externos, como cambios regulatorios, presiones del entorno económico, desastres naturales o conflictos geopolíticos.

Figura 3: Causas internas y externas de las crisis de confianza empresarial



Fuente: elaboración propia con fuentes de Aguiar, Schilke, Dubner, Barros y Kiderman (2024).

Estos hallazgos refuerzan la idea de que la confianza, y, en consecuencia, la reputación, se construye y se deteriora principalmente desde el interior de las organizaciones, por lo que depende de estas, mejorarla. La transparencia, la rendición de cuentas y la coherencia entre discurso y acción son elementos clave para prevenir crisis y mantener la credibilidad institucional.

Entre los estudios más relevantes, se encuentra el trabajo de Charles Fombrun, quien sentó importantes bases teóricas en el tema:

Charles Fombrun was a pioneer author on the topic of corporate reputation. For him, it is a subjective concept, which can be defined as the collective (aggregate) judgment about the effectiveness of a company, comparing its past actions and future projections based on a pre-established pattern" [Charles Fombrun fue un autor pionero en el tema de la reputación corporativa. Para él, es un concepto subjetivo, que puede definirse como el juicio colectivo (agregado) sobre la efectividad de una empresa, comparando sus acciones pasadas y proyecciones futuras con base en un patrón preestablecido] (Fombrun, 1996; Fombrun y Rindova, 2001; Walker, 2010, como citado en Pires y Trez, 2018, p. 53)

Existen numerosas definiciones de la reputación corporativa. Dowling (2016) revisa cincuenta de entre ellas, y propone lo siguiente:

Having been critical of previous attempts to define corporate reputation I now present an example of a well-formed definition. To do this I will build on the work of Fombrun and backwards engineer a definition from his RepTrak-Pulse measure described earlier. It measures corporate reputation by asking people to evaluate the good feeling, trust, admiration and respect they have for an organization (Ponzi et al., 2011). (...) From this mini-theory the new definition is: A corporate reputation is the

admiration and respect a person holds of an organization at a point in time.”

[Habiendo sido crítico con intentos previos de definir la reputación corporativa, ahora presento un ejemplo de una definición bien formulada. Para ello, me basaré en el trabajo de Fombrun y elaboraré una definición inversa a partir de su medida RepTrak-Pulse descrita anteriormente. Esta mide la reputación corporativa pidiendo a las personas que evalúen el buen sentimiento, la confianza, la admiración y el respeto que tienen hacia una organización (Ponzi et al., 2011). (...) A partir de esta mini teoría, la nueva definición es: *Una reputación corporativa es la admiración y el respeto que una persona siente hacia una organización en un momento determinado.*] (Dowling, 2016, p. 11).

Otros autores sugieren que la reputación corporativa depende de cómo los demás perciben a la empresa:

It shows that the concept of corporate reputation lacks internal coherence and could have more theoretical utility. We recommend focusing on corporate reputation as an attitudinal concept and thereby emphasizing the stakeholder who acts as an evaluator of the corporation. [Esto muestra que el concepto de reputación corporativa carece de coherencia interna y podría tener más utilidad teórica. Recomendamos centrarse en la reputación corporativa como un concepto actitudinal, enfatizando así al *stakeholder* que actúa como evaluador de la organización.] (Veh, Göbel, Vogel, 2019, p. 315)

Stravinskienė, Matulevičienė y Hopenienė (2021) realizan un aporte relevante para este trabajo al profundizar en el concepto de reputación corporativa, concluyendo que se trata de la percepción y evaluación que los grupos de interés hacen de una organización a partir de su comportamiento y trayectoria.

También analizan como la reputación corporativa influye sobre la confianza del consumidor, buscando comprender el origen y las causas de esta, más que medir el grado de confianza. Para ello, usan la teoría de los tres tipos de confianza.

En esta teoría, la confianza calculada o *calculus-based trust*, surge de un razonamiento racional. Una de las partes confía en la otra porque le resulta conveniente hacerlo, o bien porque existen mecanismos de castigo y recompensa que regulan su comportamiento. Evalúa beneficios y riesgos. La confianza basada en el conocimiento o *knowledge-based trust*, se construye a partir del conocimiento previo y la experiencia. Se confía porque ya se conoce cómo actúa la otra parte y se puede predecir su comportamiento. Finalmente, la confianza basada en la identificación o *identification-based trust*, se basa en la identificación con la otra parte. Se confía porque se comparten valores, metas o una identidad.

La teoría clásica plantea que estas formas de confianza se desarrollan progresivamente y pueden evolucionar unas hacia otras, aunque Stravinskienė, Matulevičienė y Hopenienė (2021) no comprobaron empíricamente esta secuencia lineal.

La confianza calculada se asocia principalmente a relaciones transaccionales o de intercambio de riesgo o recompensa. Las personas evalúan racionalmente los posibles beneficios y riesgos de su relación con la organización. En el presente estudio de caso, al considerar donar, las personas pueden preguntarse si su dinero será bien utilizado, si habrá transparencia en la gestión o si los procesos burocráticos limitarán el impacto de su contribución (*calculus-based trust*). Por ello, aunque la generación Millennial y Z compartan los valores de la ONU (*identification-based trust*), este alineamiento de valores no siempre se traduce en acción cuando el riesgo percibido es alto. Este aspecto podría ayudar a

explicar el *gap* entre identificación y participación material, como donaciones. Para nuestro estudio, planteamos explorar esta relación mediante preguntas específicas en la encuesta.

La confianza basada en el conocimiento, en cambio, resulta relevante, porque las generaciones Millennial y Z tienden a confiar en organizaciones que conocen, cuyas acciones pueden observar y predecir. Si la ONU comunica de forma clara sus logros, proyectos y transparencia, esta confianza podría fortalecerse. Asimismo, la confianza basada en la identificación es central para este trabajo pues estas generaciones comparten los mismos valores que la ONU. Sin embargo, no siempre se traduce en apoyo económico ni en participación activa. Es por lo que este trabajo explora precisamente ese gap entre identificación y acción.

Entre otros hallazgos relevantes de este estudio, encontramos que el desempeño financiero, los productos y servicios, así como el atractivo emocional, influyen directamente en la confianza basada en el cálculo, es decir, aquella que se forma a partir de evaluaciones racionales de beneficios y riesgos. Esto significa que proyectar una imagen de solidez financiera y estabilidad institucional resulta fundamental. Para la ONU, transmitir carencias o una necesidad urgente mediante estrategias de Street marketing o mensajes centrados en la falta de recursos podría debilitar la confianza racional de los potenciales donantes.

Por otro lado, la confianza basada en el conocimiento se construye a partir de la experiencia, la familiaridad y la coherencia percibida en el tiempo. En este sentido, los productos, servicios y el atractivo emocional contribuyen a fortalecer esta confianza. Para la ONU, comunicar resultados tangibles y consistentes de sus proyectos y acciones permite consolidar la percepción de continuidad y efectividad, aumentando así la confianza de los Millennial y Z.

El desempeño financiero, los productos y servicios, la responsabilidad social y el atractivo emocional influyen directamente en la confianza basada en la identificación, que se desarrolla cuando las personas se sienten alineadas con los valores de la organización. Este tipo de confianza es especialmente relevante para este estudio, pues busca comprender cómo la ONU puede aumentar su conexión con Millennials y Generación Z, potenciales donantes.

Además, los hallazgos muestran que, si los factores como desempeño financiero o responsabilidad social no son prioritarios para los públicos, la confianza basada en el conocimiento no se ve reforzada. Para la generación Millennial y Z, la responsabilidad social sí es un factor prioritario, reforzando el potencial de la ONU para fortalecer su reputación y generar confianza coherente con sus valores fundacionales.

Este estudio resulta particularmente útil porque se centra en un sector sensible como el farmacéutico, altamente susceptible a escándalos, mostrando paralelismos con la ONU, sus agencias y el sector de cooperación internacional y desarrollo.

Una crisis reputacional no siempre se origina por la acción directa de la organización; también puede ser un daño colateral o “asociativa”, causada por la relación con eventos externos. Este riesgo resalta la importancia de contar con protocolos de prevención y mitigación, y de fortalecer la memoria institucional mediante la identificación de lecciones aprendidas.

Este tipo de situaciones plantea la importancia de tener un protocolo especial de prevención y mitigación en caso de que se materialice, enfocado en restaurar la imagen de la organización. Asimismo, es clave que las organizaciones que ya han tenido ese tipo de situaciones, se identifiquen lecciones aprendidas para restaurar la imagen de la

organización, pero también para no volver a repetir la situación. En ese sentido, es crucial desarrollar protocolos que permitan fortalecer la memoria institucional.

En su artículo “How NATO remembers: explaining institutional memory in NATO crisis management” [Cómo recuerda la OTAN: explicando la memoria institucional en la gestión de crisis de la OTAN], Heidi Hart (2016) detalla cómo la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) desarrolla memoria institucional de las operaciones de gestión de crisis de sus errores para reducir la probabilidad de que se repitan.

Menciona lo siguiente:

Acknowledging that a strategic error has occurred poses challenges for individuals within IOs. However, identifying the errors is necessary for diminishing the likelihood that they reoccur. Organization scholarship suggests that those organizations that do develop institutional memory of their strategic errors are better equipped to make reforms and, in doing so, enhance their overall effectiveness. [Reconocer que ha ocurrido un error estratégico presenta desafíos para los individuos dentro de las OI. Sin embargo, identificar los errores es necesario para reducir la probabilidad de que se repitan. La investigación sobre organizaciones sugiere que aquellas que desarrollan memoria institucional de sus errores estratégicos están mejor preparadas para realizar reformas y, al hacerlo, mejorar su efectividad general] (p.2)

Este ejemplo es útil para la ONU, ya que evidencia que incluso organizaciones con alta reputación pueden enfrentar rupturas de confianza, y que el aprendizaje institucional y la memoria organizacional son fundamentales para restaurar la legitimidad y la credibilidad ante sus públicos.

La Legitimidad Corporativa y Credibilidad

Para Summa (2020) las organizaciones internacionales tienen dos tipos de legitimidad: normativa y social.

Las características de esta primera son las siguientes:

The right of an international organization to determine regulations (either binding or not) to be followed by its Member States, based on the conformity to certain values and principles, and to a commonly agreed set of rules – such as, in terms of global governance, the Charter of the United Nations, the conventions based on the Universal Declaration of Human Rights, the World Trade Organization's agreements, etc. [Al derecho de una organización internacional para determinar regulaciones (ya sean vinculantes o no) que deben ser seguidas por sus Estados miembros, basadas en la conformidad con ciertos valores y principios, y con un conjunto de normas comúnmente acordadas [...] la Carta de las Naciones Unidas, las convenciones basadas en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, los acuerdos de la Organización Mundial del Comercio, etc.] (p.7)

En cambio, la legitimidad social se mide por la aceptación y apoyo del público, incluyendo a los Estados y la sociedad en cuanto a su rol y valores supranacionales. La reputación es su eje rector, debe ganarse y reforzarse constantemente. En ese sentido, si el público cree que una organización carece de legitimidad, su viabilidad y eficacia puede verse limitada. Si las organizaciones internacionales tienen una autoridad normativa, pero carecen de legitimidad social, la consecuencia se verá reflejada en un déficit democrático a su gobernanza.

Dellmuth y Tallberg (2014) realizaron encuestas en cinco países (Alemania, Suecia, Reino Unido, Estados Unidos y un país no especificado) para examinar la percepción de legitimidad de la ONU, la Unión Europea, el Fondo Monetario Internacional, el Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá y la Organización Mundial del Comercio.

Señalan que los estudios que plantean que la confianza de las personas comienza en las instituciones nacionales y se extiende a las instituciones internacionales se equivocan porque tienen una “predisposición” a confiar, y, por ende, perciben ambas instituciones como legítimas. También, mencionan que la legitimidad de las organizaciones internacionales, como la ONU, no depende únicamente de sus acciones o los esfuerzos de comunicación de sus gobiernos, sino que hay factores externos que influyen en la percepción de legitimidad (las características personales del público, la confianza social o la desconfianza a las autoridades). Es por lo que resulta complejo intentar cambiar las actitudes de las personas, ya que sus creencias están profundamente arraigadas. Por lo tanto, la confianza social es clave para entender la legitimidad de las instituciones internacionales y, en consecuencia, su reputación y credibilidad.

Para la ONU, esto podría significar que la percepción estaría influenciada por características personales y de confianza social, más que por la conciencia política tradicional, sugiriendo que debe considerar factores adicionales al segmentar sus audiencias y adaptar sus estrategias en consecuencia.

La Evaluación de la Credibilidad

La credibilidad, de las ONG transnacionales o internacionales, se evalúa considerando tanto componentes internos como externos (Gourevitch y Lake, 2012, como se citó en Clarke, 2021) propone un marco para evaluar la credibilidad.

El componente interno hace referencia a las virtudes de la organización, las cualidades que el público percibe positivas de la ONG. El componente externo se refiere a la necesidad de que la ONG comparta intereses comunes con su público, envíe señales costosas dirigidas a mostrar un compromiso real, sea sancionada en caso de desinformación y esté abierta a la verificación externa más allá de la supervisión del donante.

Si bien este artículo se centra en las ONG internacionales, el marco propuesto es relevante para este estudio debido a las similitudes que existen entre las ONG y la ONU. Estas similitudes no solo se relacionan con los temas tratados, sino también con la necesidad de mejorar su imagen ante el público. En ese sentido, la ONU podría adoptar este enfoque para fortalecer su credibilidad y, de esa manera, reforzar su legitimidad ante ciudadanos y potenciales donantes.

Cuando la credibilidad se ve comprometida, puede generarse una crisis reputacional que también afecte la legitimidad y la confianza. En el caso de la ONU, aunque ha enfrentado situaciones de este tipo y las ha gestionado con eficacia, en la era digital estas crisis pueden socavar la confianza de Millennials y Generación Z si no se gestionan adecuadamente. Por ello, comprender cómo se construyen y se afectan mutuamente reputación, confianza, legitimidad y credibilidad es fundamental.

El entorno digital se ha convertido en un espacio estratégico fundamental para las organizaciones. En este contexto, comprender su uso resulta esencial para identificar buenas prácticas que puedan ser replicadas por organismos internacionales como la ONU.

El Uso del Entorno Digital de las Organizaciones No Gubernamentales Internacionales

Aunque las ONG no comparten el mismo mandato que las organizaciones internacionales, ambas son entidades sin fines de lucro que buscan generar confianza y apoyo público, por lo que su comparación resulta pertinente.

Un análisis comparativo de ONG en España y Brasil muestra que estas organizaciones utilizan principalmente los medios digitales para informar, priorizando una comunicación unidireccional orientada a la difusión y promoción de información, mientras desaprovechan las oportunidades de diálogo e interacción con sus audiencias (Castillo Esparcia, Krohling-Kunsch y Krohling-Kunsch, 2017, como se cita en Moreno-Cabanillas, Castillero-Ostio y Castillo-Esparcia, 2024).

De acuerdo con estos autores, muchas organizaciones se limitan a unirse a conversaciones iniciadas por otros actores, sin fomentar la interacción directa en sus propios canales, como foros. El uso unidireccional de la esfera digital, sería un problema real para las organizaciones quienes carecen de liderazgo, en lugar de crear tendencias, se vuelven followers pasivos. Por ende, no crean una relación más sólida con su audiencia o un diálogo auténtico.

Un estudio sobre las 30 ONG internacionales más influyentes en el mundo muestra que la gran mayoría tiene presencia en cinco plataformas, de las cuales Twitter y Facebook son las más utilizadas. Ninguna utiliza Telegram o WhatsApp, qué permiten una comunicación bidireccional y más personalizada (Moreno-Cabanillas, Castillero-Ostio, Castillo-Esparcia, 2024).

Los hallazgos indican que las organizaciones priorizan los canales donde solo emiten información, siendo menos activas en aquellos que permiten tener una conversación de ida y vuelta. Se enfocan más en compartir datos que en tener un diálogo real, lo que limita el *engagement*. Los autores proponen herramientas que faciliten la comunicación directa, como la personalización y la opción de calificar el contenido en el sitio web para fortalecer el sentimiento de satisfacción, lealtad y compromiso.

Un posible contraargumento es que la ONU enfrenta limitaciones particulares en su comunicación digital. A diferencia de las ONG, que pueden adoptar un tono más activista, la ONU debe mantener un enfoque institucional, imparcial y respetuoso de la soberanía de los Estados Miembros que la financian. Su comunicación requiere especial cautela, ya que un error puede tener consecuencias diplomáticas significativas en un entorno donde la información se difunde con rapidez. Sin embargo, estudios sobre la diplomacia digital muestran que los mensajes personalizados, como los tuits emitidos por líderes y diplomáticos, aumentan la atención del público hacia la información con contenido visual (Strauf, 2015, como se citó en Ong Hai Liaw, Firdaus bin Sa'ad, Wong, Mohd Saudi, Singh y Ab Ghani, 2020).

En consecuencia, es fundamental que la estrategia digital de la ONU encuentre un balance e incluya algunos elementos bidireccionales que permitan generar un mayor *engagement*.

A continuación, se presentan algunos estudios sobre la comunicación digital de la ONU que permiten ahondar más en estos aspectos.

La Estrategia de Comunicación Unidireccional de la ONU

Con presencia en más de 190 países, la ONU integra más de 50 agencias especializadas, fondos, programas e institutos, además de su Secretaría. Esta compleja estructura representa uno de sus principales desafíos. Asimismo, la gestión descentralizada de las cuentas de sus redes sociales, tanto en la sede como en las oficinas de terreno, junto con la diversidad de plataformas e idiomas de trabajo (como el hindi y el kiswahili), constituyen un segundo reto significativo. Esto también repercute en la coherencia del mensaje institucional, ya que cada oficina y agencia adopta sus propias estrategias sin una coordinación central clara, lo que dificulta proyectar una identidad comunicacional consistente (Groves, 2018).

Desde su fundación en 1945, la comunicación de la ONU ha evolucionado conforme al desarrollo tecnológico, incluyendo la creación de redes sociales. Aunque ha intentado modernizarse, pasando de un Departamento de Información Pública (DPI), creado en 1946, al Departamento de Comunicaciones Globales (DGC) en 2019, la interacción con el público sigue siendo limitada y predomina la comunicación monológica.

Groves (2018) explica cómo, en 2017, se impulsó un enfoque que priorizó la comunicación multilingüe y la atención a los comentarios de las personas usuarias para contrarrestar la retórica negativa. Sin embargo, la estructura fragmentada y la escasez de personal no permitieron consolidar una comunicación verdaderamente interactiva y sostenida con el público. Esto refleja una cultura institucional más centrada en el control informativo que en un diálogo abierto.

Summa (2020) realizó un estudio sobre la comunicación digital de la ONU y destaca que sus cuentas de Twitter mantienen una gestión básica en materia de moderación. Si bien eliminan mensajes de odio, noticias falsas, insultos e insultos, no responden ni

participan en las conversaciones con sus seguidores. Sin embargo, los comentarios críticos que suelen expresar preocupaciones sobre la influencia de la ONU en asuntos nacionales o criticar su falta de acción en crisis actuales, no se eliminan. Esta falta de interacción con los seguidores se explica por la falta de personal y convierte a las redes sociales de la ONU como un canal de comunicación unidireccional, en donde se transmite información en lugar de involucrarse realmente con la audiencia.

Si bien esta investigación se realiza del 1 de enero al 30 de septiembre de 2019, antes de la pandemia que transformó los comportamientos de los consumidores desde un punto de vista digital. No se encontraron estudios similares más recientes, posteriores a la crisis sanitaria, por lo que se considera relevante. Analiza cuatro cuentas principales en inglés (@UN, @antonioguterres, @UN_Spokesperson y @UN_News_Centre), así como 6,302 tweets publicados en estas plataformas con el objetivo de evaluar las fortalezas y debilidades del uso de Twitter como herramienta de comunicación estratégica y relaciones con los medios. Los resultados muestran que Twitter es la red social más utilizada y con el mayor número de seguidores.

Aunque el uso de esta plataforma ha sido moderado, de los 100 tweets con mayor engagement neto, 77 provienen de la cuenta del Secretario General @antonioguterres. Entre el 10 de octubre de 2019 al 19 de abril de 2020, su cuenta creció un 32.5% mientras que la cuenta institucional @UN un 7.7%. Este hallazgo constituye un ejemplo ilustrativo de lo señalado por diversos autores en torno a la diplomacia digital, como mencionaron anteriormente Ong Hai Liaw, Firdaus bin Sa'ad, Wong, Mohd Saudi, Singh y Ab Ghani, (2020). Esto sugiere que el público se siente más atraído por la figura humana que representa a la organización que por la institución en sí, que es impersonal, fría y que tiene mayor interés en escuchar a la persona que dirige a la organización que representa sus valores que a un mensaje institucional. Aun con menos seguidores, la cuenta del Secretario

General es la más efectiva de las cuatro, en términos de interacción, lo que evidencia el valor del liderazgo personal en la comunicación digital.

También se identifica una falta consistencia y cantidad al contenido ya que el mensaje es disperso. Para fortalecer la presencia digital, se recomienda concentrar los mensajes en uno o dos temas clave, siguiendo una agenda estratégica. Asimismo, respecto a los temas abordados y la frecuencia de su publicación no son consistentes en detrimento de la visibilidad del mensaje y la presencia en redes. Además, sería oportuno revisar la pertinencia de mantener cuentas inactivas o de bajo rendimiento y reasignar recursos hacia aquellas con mayor potencial para generar *engagement* y fomentar la bidireccionalidad.

Por otro lado, se recomienda fortalecer la cuenta de Twitter para mantener una presencia constante que permita hacer frente a la velocidad del tráfico de la información. En la era de la diplomacia digital, la conversación se ha acelerado y si los medios no reciben una reacción en tiempo real, corre el riesgo de perder la oportunidad de liderar la conversación pública y perder visibilidad.

Otra alternativa para superar esta dispersión es mediante una estrategia centralizada que defina prioridades temáticas y fomente la coordinación entre agencias, con el fin de construir una narrativa institucional coherente y reconocible. Así como fortalecer la presencia digital de la Secretaría mediante una estrategia de comunicación más humana y coordinada, basada en la escucha activa de las audiencias, la capacitación del personal y el uso de herramientas analíticas para evaluar el impacto de las campañas (Groves, 2018).

Para mejorar su imagen y simplificar su marca, el autor propone dar mayor protagonismo a la Secretaría de la ONU como núcleo del sistema, con mensajes más directos y claros. Esto ayudaría a que la estructura de la Organización sea menos confusa. La audiencia espera que la ONU no se quede en una postura ambigua, sino que tome

posiciones claras sobre lo que está bien y lo que está mal en eventos y situaciones. La gente espera que la ONU ofrezca orientación concreta sobre qué acciones pueden tomar en su vida diaria para apoyar sus agendas.

Para ser más relevante, la ONU necesita ajustar su comunicación, dejar los mensajes generales y vagos para elaborar mensajes dirigidos a grupos específicos, adaptados a sus intereses y necesidades (Manor, Kampf, Segev, 2015). En lugar de expresar preocupaciones, podría informar a las personas sobre acciones prácticas que pueden tomar para avanzar en objetivos específicos. La comunicación debe ser clara y alineada con objetivos concretos del “mundo real”. Agrega que, hasta ahora, parece que la Secretaría de la ONU no ha aprovechado al máximo sus cuentas principales en Twitter para impulsar una estrategia efectiva de diplomacia digital que busque metas políticas y de reputación en el mundo real. Adoptar un enfoque más directo y menos reservado podría ayudar a contrarrestar críticas y fortalecer su credibilidad (Summa, 2020).

Reflexionando sobre el concepto de mundo real que mencionan los autores, parece que existe una desconexión entre la ONU y la vida cotidiana de las personas. Si bien los valores universales que promueve la ONU son esenciales, la ciudadanía busca respuestas concretas y soluciones aplicables a su realidad. Esta brecha podría deberse a varios factores, como la diferencia de estilo de vida entre el personal de la ONU y la población general, o quizás a las percepciones sobre los altos salarios y las condiciones de trabajo de los empleados de la organización.

La ONU a menudo se enfoca en ideales y estándares elevados, lo cual es valioso como referencia para alcanzar objetivos globales. Sin embargo, las personas son aquellas que enfrentan desafíos cotidianos, toman el metro, y no tienen tiempo para debates prolongados o política abstracta. Ellos buscan respuestas prácticas y soluciones concretas.

Es posible que la ONU sea vista como una entidad demasiado centrada en sus ideales, desconectada de las realidades y necesidades inmediatas de las personas comunes.

Algunas otras de las estrategias que han sido utilizadas como, por ejemplo, por UNICEF como el *street-marketing* que recurre a la recaudación de fondos en la calle, puede tener un impacto negativo en la percepción de fortaleza de la ONU y sus agencias. Si bien permite un contacto directo con el público y sensibilizar a las personas sobre el tema, puede dar la impresión de que la organización está apelando a la “caridad”, algo que no concuerda con su imagen de actor internacional clave, con amplio respaldo internacional e influencia global. Además, este tipo de técnicas suele ser utilizadas por ONG y puede generar una percepción de precariedad y vulnerabilidad. También, estos métodos, aunque efectivos, y busquen promover el diálogo, ejercen cierto tipo de presión sobre las personas, incluyen métodos de eliminación de objeciones lo que puede crear una sensación de coerción y falta de consentimiento.

Considerando los desafíos y áreas de oportunidad anteriormente mencionadas, resulta pertinente analizar la percepción y el nivel de confianza en las Naciones Unidas con el fin de comprender mejor cómo su comunicación digital puede fortalecer su legitimidad y su vínculo con las generaciones Millennial y Z.

3. Metodología de la investigación

La metodología empleada para la investigación es de tipo documental tal como descrita por Morales (2003) como un proceso científico, metódico y objetivo enfocado en la indagación y recolección de información. Su finalidad es generar conocimiento a través de la comprensión de una realidad desconocida, total o parcial.

Esto se realiza mediante la revisión de fuentes públicas, informes y estudios previos sobre la estrategia de mercadotecnia respecto a la ONU y el posicionamiento de marca en organismos internacionales. Se incluyen estudios de casos de otros organismos internacionales y literatura académica sobre mercadotecnia institucional y comunicación de crisis.

Asimismo, se realiza una encuesta de tipo aleatorio y un análisis cuantitativo a hombres y mujeres de México. La muestra se dividió en dos franjas de edad: la primera corresponde a la Generación Z de 20 a 28 años; y la segunda a la generación Millennial de 29 a 39 años. Con esta clasificación, se agrupa a las personas participantes de acuerdo con su etapa de vida. Las personas de 20 a 24 años están en una fase de transición hacia la vida adulta, con intereses que incluyen su desarrollo profesional, la educación superior, los primeros empleos o la participación en el mercado laboral. Por otro lado, la generación Millennial están más establecidas en el área laboral y familiar.

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en 2020, la población total de los Estados Unidos Mexicanos es de 126,014,024. Asimismo, se estima que 5,156,884 hombres tienen entre 20 y 24 años, y 4,861,404 hombres entre 25 y 29 años. En cuanto a las mujeres, 5,265,211 tienen entre 20 y 24 años, y 5,131,597 de 25 a 29 años. Es con esta información que se dividió la población en grupos de edad clave

para obtener una muestra representativa. Estos niveles representan el 18.49% de la población y se tomó en cuenta el nivel de la población de 507,582.

En total, se realizó la encuesta a 303 personas. La muestra estuvo asociada a un margen de error de 7.42% y un nivel de confianza del 99% lo que garantiza resultados precisos y confiables. El estudio se acotó al grupo de personas pertenecientes al nivel socioeconómico A, B y C+ y C, desarrollado por la Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercado y Opinión (AMAI).

La experiencia personal en el entorno de las Naciones Unidas aporta una perspectiva interna valiosa para esta reflexión.

4. Resultados

Para responder a la pregunta de si una estrategia de reposicionamiento de la marca ONU permitirá mejorar la percepción pública y su capacidad para movilizar recursos, es fundamental conocer la percepción de las generaciones Millennial y Z sobre esta organización.

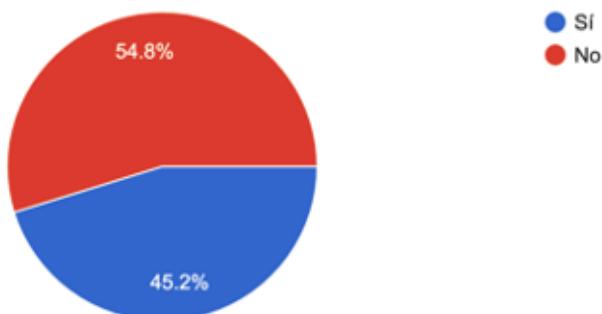
Esta información se obtuvo mediante encuestas llevadas a cabo del 17 de octubre al 4 de noviembre de 2024 asegurando que la información recopilada sea actual y relevante. En total, el cuestionario consiste en 32 preguntas abiertas y cerradas destinadas a conocer el conocimiento general y la percepción de la ONU, la confianza en la organización, la conexión emocional y la participación, el uso de redes sociales y la disposición a donar dinero a la institución.

El formulario se compartió a través de redes sociales y, adicionalmente, se llevó a cabo una sesión presencial aleatoria con personas en el Parque México, ubicado en la Ciudad de México donde se invitó les completar el formulario en una tableta proporcionada por el equipo de investigación. Se envió la encuesta vía redes sociales y WhatsApp, facilitando la participación de una amplia gama de personas y asegurando una mayor representatividad de la muestra.

Es de destacar que inicialmente, el formulario se diseñó para personas residentes en la Ciudad de México de cierto nivel socioeconómico. Sin embargo, dado que las respuestas provinieron de personas fuera de este perfil, se decidió ampliar el alcance del cuestionario a nivel nacional. Como resultado, se recibieron respuestas de diversas regiones del país, incluyendo Veracruz, Tabasco, además de la CDMX y el Estado de México. Esta ampliación permitió obtener una visión más diversa de la percepción sobre la ONU a nivel nacional.

En total, se obtuvieron 303 respuestas, de las cuales, el 45.2% viven en la Ciudad de México mientras que el 54.8% son personas foráneas. Esto se puede observar en la Figura 4.

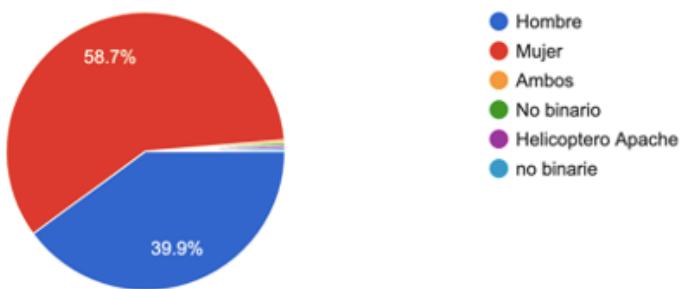
Figura 4: Lugar de residencia de las personas encuestadas



Fuente: elaboración propia

Respecto a los perfiles de las personas encuestadas, en la Figura 5 se muestra que el 58.7% son hombres, el 39.9% mujeres, el 1% como no binarios y el 0.3% seleccionó una opción distinta.

Figura 5: Identificación de sexo



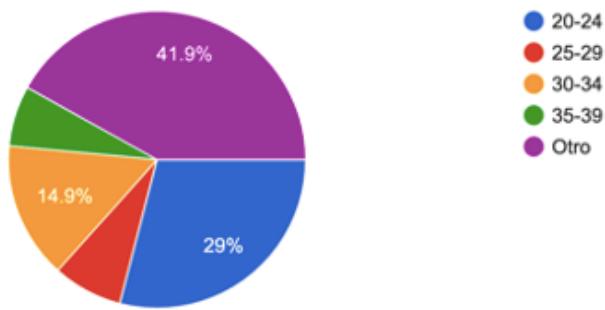
Fuente: elaboración propia

Asimismo, consideramos que la Generación Z tiene de 20 a 28 años; y la generación Millennial de 29 a 39 años, lo cual se ve reflejado en la Figura 6.

El 41.9% de las personas encuestadas expresó tener una edad fuera de las opciones predefinidas, es decir, menores de 20 años o mayores de 39 años. El siguiente grupo corresponde al 29% de personas de 20 a 24 años, seguido por el 14.9% de personas de 30 a 34 años, el 7.6% de personas de 25 a 29 años, y finalmente el 6.6% de personas de 35 a 39 años.

El 58.1% tiene corresponde a los Millennials y la Generación Z, frente al 41.9% de personas que expresaron tener una edad fuera del rango de 20 a 39 años, lo que corresponde a los Millennials y la Generación Z.

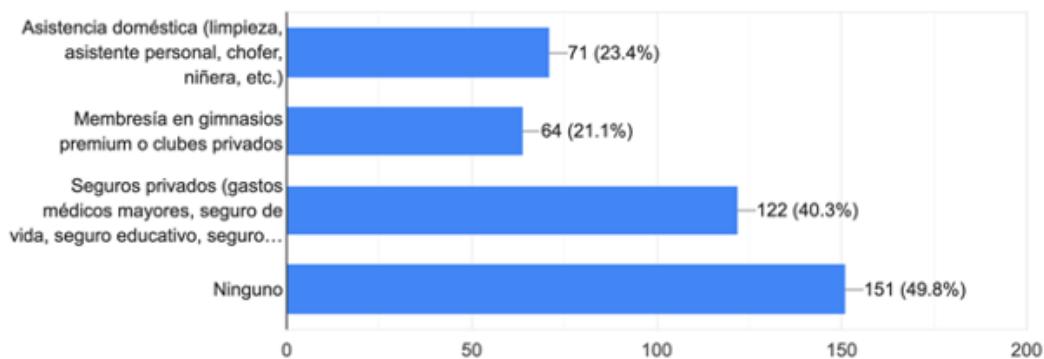
Figura 6: Edad de las personas encuestadas



Fuente: elaboración propia

La Figura 7 muestra el nivel socioeconómico de las personas encuestadas refleja una variedad de perfiles. El 40.3% de las personas reporta tener seguros privados, el 23.4% cuenta con asistencia doméstica (como limpieza, chofer, niñera, etc.), y el 21.1% tiene membresías en gimnasios premium o clubes privados. Sin embargo, el 49.8% de las personas encuestadas reportaron no contar con ninguno de estos servicios.

Figura 7: Servicios a los que tienen acceso las personas encuestadas



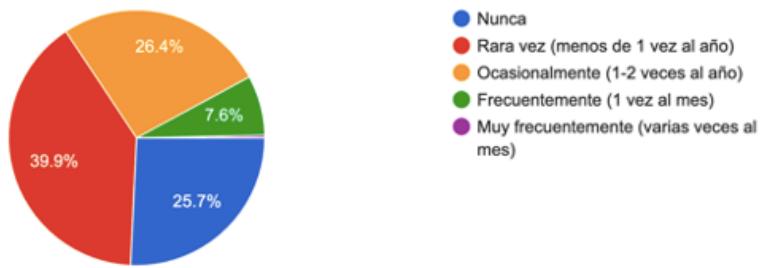
Fuente: elaboración propia

En cuanto a la pregunta sobre el medio de transporte también utilizado destinado a permitir identificar el nivel socioeconómico de las personas encuestadas, se incluyó inicialmente la pregunta centrada en la Ciudad de México. Sin embargo, al final se decidió descartar esta pregunta, ya que el estudio no se centrará exclusivamente en las personas que residen en la CDMX, sino en todo el país por lo que incluir esta respuesta podría sesgar los resultados.

Sobre la pregunta relacionada con la frecuencia con la que las personas encuestadas realizan compras en tiendas de marca de lujo o premium, la Figura 8 muestra que el 39.9%, contestó comprar en esos espacios rara vez, es decir, menos de una vez al año. El 26.4% que indicó hacerlo ocasionalmente, de una a dos veces al año. En tercer lugar, el 25.7% afirmó que nunca realiza compras en estas tiendas. Finalmente, en una cantidad mucho menor, solo el 7.6% mencionó que frecuentemente realiza compras en tiendas de marca de lujo premium. Solo un 0.3% mencionó que muy frecuentemente hace estas compras.

Con base en estos resultados, podemos considerar que el mercado al que se le realizó la encuesta tiene un poder adquisitivo limitado, ya que la mayoría de las personas no realizan compras frecuentes en establecimientos de lujo o premium.

Figura 8: Frecuencia de compras en tiendas de marca de lujo o premium



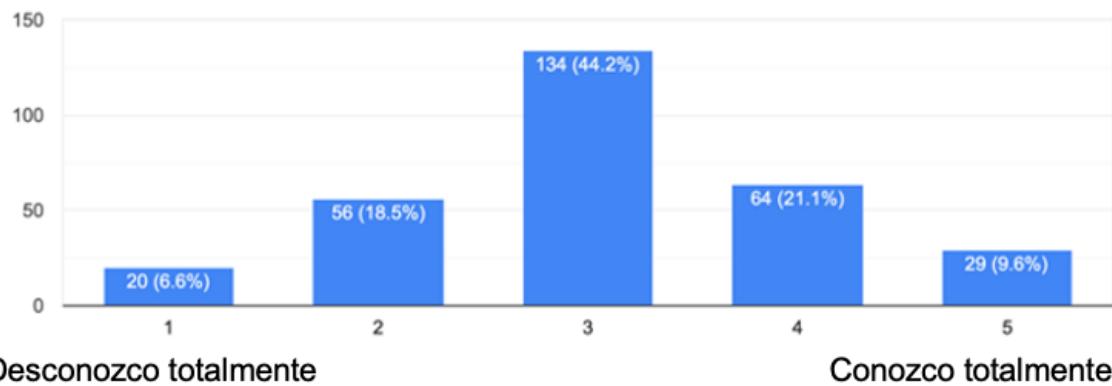
Fuente: elaboración propia

A la luz de lo anterior, podemos considerar que una parte importante de las personas encuestadas pertenecen a un nivel socio económico A, B y C+ y C.

Al cuestionar sobre qué tanto se conoce acerca de la ONU, en la Figura 9 se muestra que el 44.2% de las personas indica un nivel moderado de conocimiento, seguido por el 21.1% que menciona tener un buen conocimiento. Por otro lado, el 18.5% eligió el nivel 2, lo que sugiere un conocimiento bajo. Se observa que el 6.6% de las personas estima desconocer totalmente el trabajo que hace la ONU y un 9.6% se consideraron con un conocimiento alto.

Esto sugiere que la mayoría de las personas estima tener un conocimiento moderado o bueno sobre la organización, mientras que un pequeño porcentaje tiene un conocimiento limitado o muy alto.

Figura 9: Nivel de conocimiento acerca de la ONU



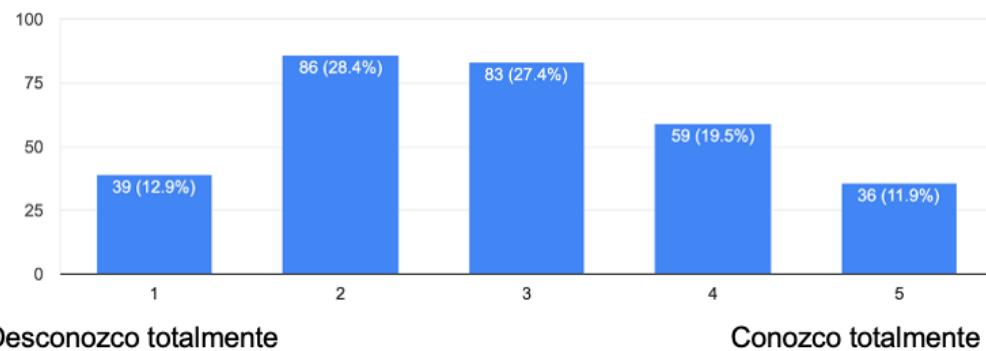
Fuente: elaboración propia

Respecto a la pregunta sobre el conocimiento de los valores que promueve la ONU, la Figura 10 muestra que el 28.4% de las personas encuestadas considera que su nivel de conocimiento es bajo y un 12.9% considera de desconocer totalmente.

Por otro lado, el 27.4% tiene un conocimiento moderado, mientras que solo el 19.5% de las personas (nivel 4) y el 11.9% (nivel 5) de las personas eligió tener un conocimiento que podría considerarse bueno o muy bueno.

En conclusión, la mayoría de la población encuestada no está familiarizada con los valores que promueve la ONU. Asimismo, se observa una brecha significativa en el conocimiento entre las personas que tienen un conocimiento bajo o muy bajo en donde el 41.3% frente al 31.4% de las personas que mencionan tener un conocimiento alto. La ONU tiene un área de oportunidad para implementar estrategias para promover sus valores y sus iniciativas.

Figura 10: Conocimiento de los valores que promueve la ONU

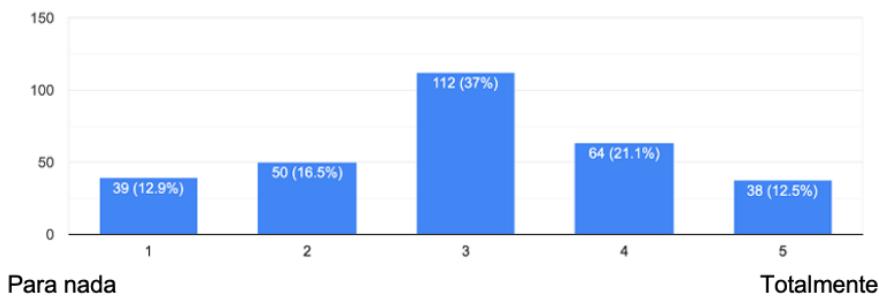


Fuente: elaboración propia

En la Figura 11, se observa que el 37% de las personas se identifica moderadamente con los valores de la ONU (nivel 3), el 21.1% se sienten relativamente identificada. Sin embargo, el 16.5% tiene un nivel 2 de identificación baja y el 12.9% no se identifica para nada. Solo el 12.5% se identifica totalmente con los valores de la ONU. En conjunto, la mayoría (casi 60%) no se identifica de manera fuerte con los valores de la ONU, sienten una conexión débil o neutral.

Esto sugiere un área de oportunidad para la organización es trabajar en la conexión y la comprensión de los valores que promueve.

Figura 11: Identificación con los valores de la ONU



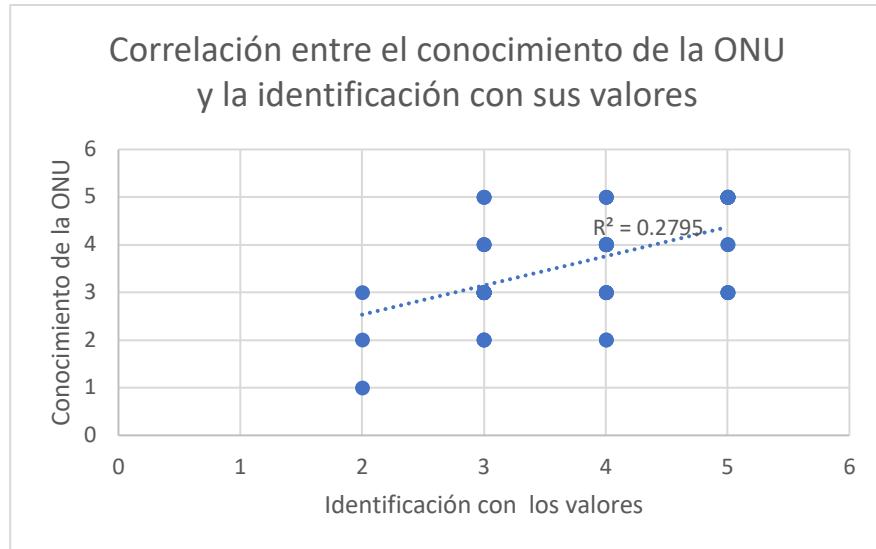
Fuente: elaboración propia

La correlación entre el conocimiento de la ONU e identificación con sus valores fue $r = 0.2795$, mostrando que la relación entre ambas variables es débil (Figura 9). Asimismo, la correlación entre el conocimiento de los valores de la ONU y la identificación con estos fue $r = 0.3089$, indicando que la relación entre ambas variables también es débil, (Figura 12).

Aunque podría pensarse que un mayor conocimiento sobre el sistema de las Naciones Unidas se correlaciona con una mayor identificación con sus valores, la Figura 9 muestra que no es el caso. De manera similar, en lo que respecta al conocimiento de los valores de la ONU, no se observa una mayor identificación conforme aumenta dicho conocimiento, como se refleja en la Figura 13.

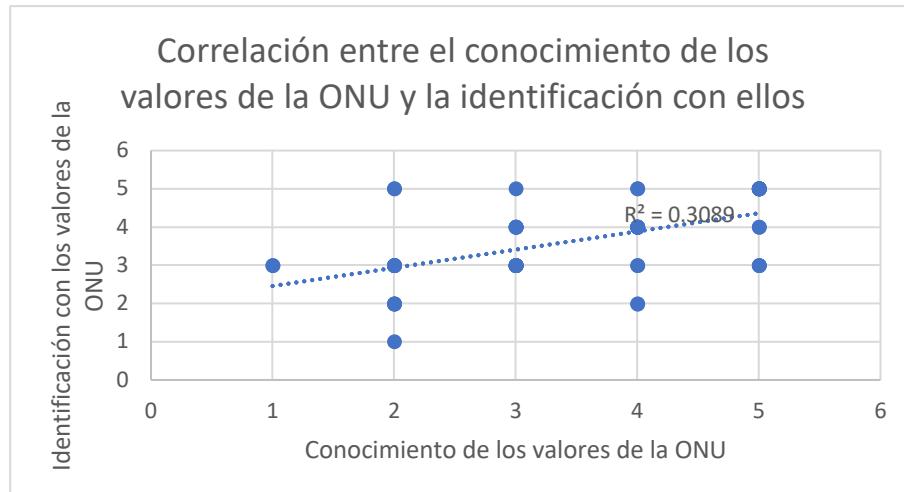
Esto sugiere que las personas se identifican con los valores de la ONU no tanto por un conocimiento profundo de sus principios reales, sino por lo que estos valores simbolizan o representan para ellas. Es decir, la identificación no está necesariamente vinculada a un conocimiento detallado del sistema o de los valores específicos de la organización, sino más bien a lo que creen que la ONU representa en términos más generales.

Figura 12: Correlación entre el conocimiento de la ONU y la identificación con sus valores



Fuente: elaboración propia

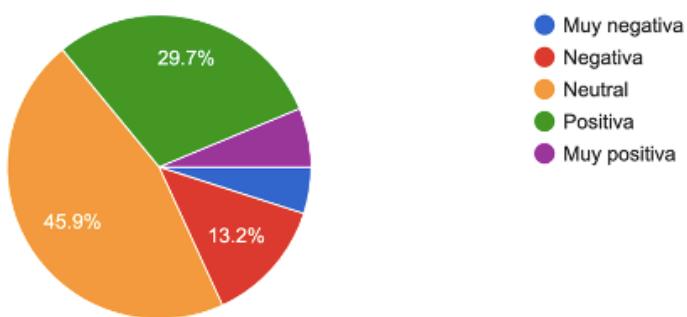
Figura 13: Correlación entre el conocimiento de los valores de la ONU y la identificación con estos



Fuente: elaboración propia

Respecto a la percepción general sobre la ONU, la Figura 14 muestra que la mayoría es neutral, con un 45.9% de las respuestas. El 36% la percibe de manera positiva (29.7%) o muy positiva (6.3%), mientras que el 18.2% tiene una opinión negativa (13.2%) o muy negativa (5%). Esto significa que la mayoría de las personas encuestadas tiene una opinión neutral o favorable. La ONU tiene un área de oportunidad por delante para convertir ese 45.9% neutral en una opinión positiva o muy positiva mejorando así la percepción.

Figura 14: Percepción general sobre la ONU



Fuente: elaboración propia

En una de las preguntas abiertas del documento se indaga sobre las palabras que vienen a la mente al pensar en la ONU. En la Figura 15, se observa que las más mencionadas son: paz, derechos humanos.

Para analizar las respuestas, se utilizó un código de colores: verde para respuestas positivas o fácticas como “tratados internacionales” o “metas globales”, rojo para respuestas claramente negativas y naranja para respuestas que contienen elementos tanto positivos como negativos, tales como “buena idea, mala ejecución”, “instituciones con discursos muy bonitos, pero poco situados en el contexto sur global”.

De las respuestas obtenidas, se identificaron 53 respuestas positivas, 8 negativas y 3 naranjas, mitigadas. Entre las respuestas positivas, se repiten las siguientes palabras con mayor frecuencia: 13 veces la palabra “paz”, 3 veces “ayuda” y “apoyo”, 10 veces “derechos”, 8 veces “derechos humanos”, 5 veces “mundial”, y 4 veces “social”, “igualdad” y “seguridad”. Además, se mencionan 3 veces “global”, “humanitaria”, “neutralidad”, “naciones” y “organización”.

Esto indica que la percepción espontánea de la ONU es predominantemente positiva, asociada a conceptos centrales de su misión (paz, derechos humanos, ayuda humanitaria). Sin embargo, el hecho de que también aparezcan algunas respuestas críticas o mixtas “*mala ejecución*” sugiere que, aunque la ONU tiene buena reputación simbólica, existen dudas sobre su eficacia práctica.

Figura 15: Palabras que vienen a la mente al pensar en la ONU



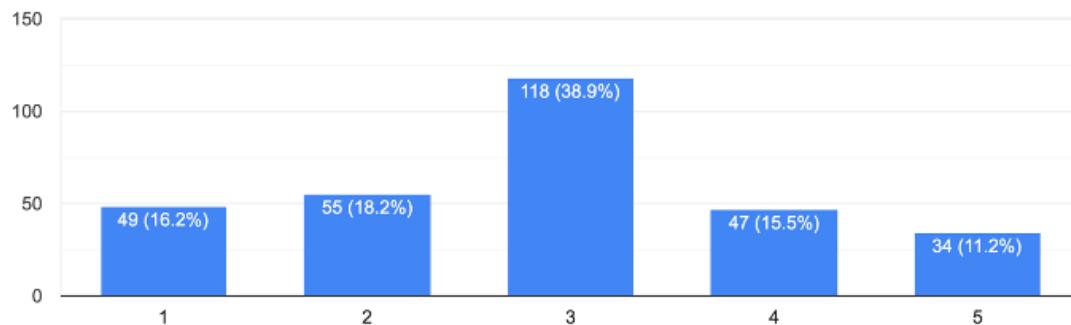
Fuente: www.nubedepalabras.es

Respecto a la pregunta sobre la confianza en que la ONU está comprometida con resolver problemas globales importantes como el cambio climático, la Figura 16 muestra que el 38.9% de las personas encuestadas tiene una opinión neutral sobre el compromiso de la ONU con el cambio climático, frente al 26.7% (niveles 4 y 5) tiene una opinión

favorable o muy favorable, y el 34.4% (niveles 1 y 2) que tiene una opinión desfavorable o muy desfavorable.

En conclusión, la mayoría de las personas encuestadas tiene una percepción neutral o desfavorable, lo que indica que cree que la ONU esté comprometida con resolver problemas globales como el cambio climático.

Figura 16: Percepción del compromiso de la ONU en resolver problemas globales importantes como el cambio climático.



Fuente: elaboración propia

Respecto a la pregunta sobre si la ONU sigue siendo una organización relevante en la resolución de los problemas globales actuales, la Figura 17 muestra que el 35% tiene una opinión neutral, el 29.8% (niveles 4 y 5) tiene una opinión favorable o muy favorable frente al 34.7% (niveles 1 y 2) que tiene una opinión desfavorable o muy desfavorable. Es decir que prevalece mayoritariamente una opinión neutral y desfavorable o muy desfavorable, el 35% frente al 34.7%.

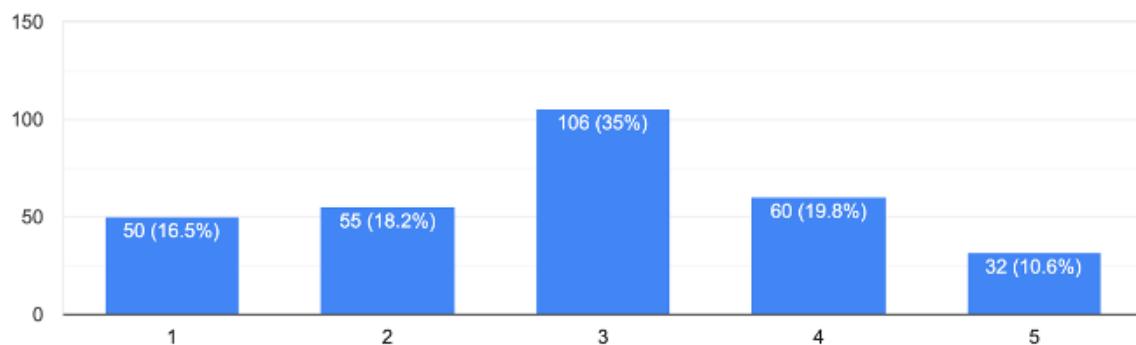
Los resultados evidencian que la percepción sobre la relevancia actual de la ONU en la resolución de problemas globales se encuentra dividida, lo que refleja una falta de consenso claro respecto a su papel en la agenda internacional. La neutralidad observada (35%) sugiere que una parte importante de las personas encuestadas no dispone de

información suficiente o no muestra un interés particular que le permita formar una opinión definida.

Las percepciones positivas (29.8%) y negativas (34.7%) se distribuyen de manera casi equilibrada, lo que indica que, aunque la ONU mantiene cierto grado de legitimidad, su rol como actor global es percibido con cierto escepticismo.

En relación con la posible vinculación entre esta percepción y la opinión sobre el compromiso de la organización frente a problemas globales como el cambio climático, los datos muestran una asociación moderada. Sin embargo, esta relación no es lo suficientemente sólida como para afirmar que una percepción favorable sobre el compromiso climático se traduzca automáticamente en una valoración más alta de la relevancia institucional de la ONU.

Figura 17: La percepción de la relevancia de la ONU en la resolución de los problemas globales actuales.

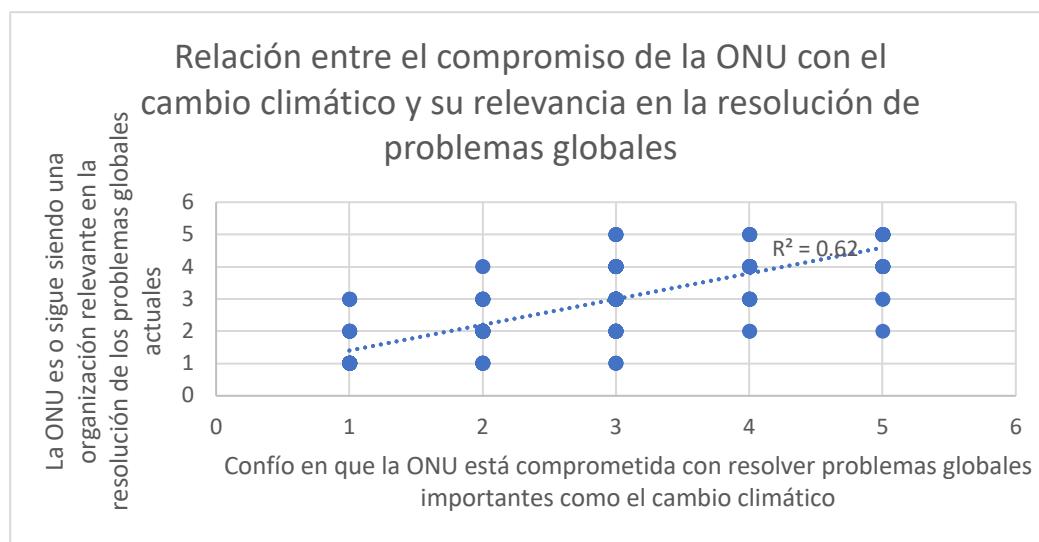


Fuente: elaboración propia

La Figura 18 muestra una relación positiva entre la percepción del compromiso de la ONU con el cambio climático y la percepción de su relevancia en la resolución de problemas globales. A medida que aumenta la confianza en que la ONU está comprometida

con abordar el cambio climático, también se incrementa la percepción de su relevancia como organización internacional. El coeficiente de determinación ($r = 0.62$) indica que el 62 % de la variabilidad en la percepción de relevancia puede explicarse por el grado de confianza en dicho compromiso. Este resultado evidencia una relación consistente entre ambas variables y sugiere que la manera en que la ONU actúa frente al cambio climático influye de forma importante en cómo las personas perciben su pertinencia y su capacidad para enfrentar los desafíos globales actuales.

Figura 18: Relación entre el compromiso de la ONU con el cambio climático y su relevancia en la resolución de problemas globales



Fuente: elaboración propia

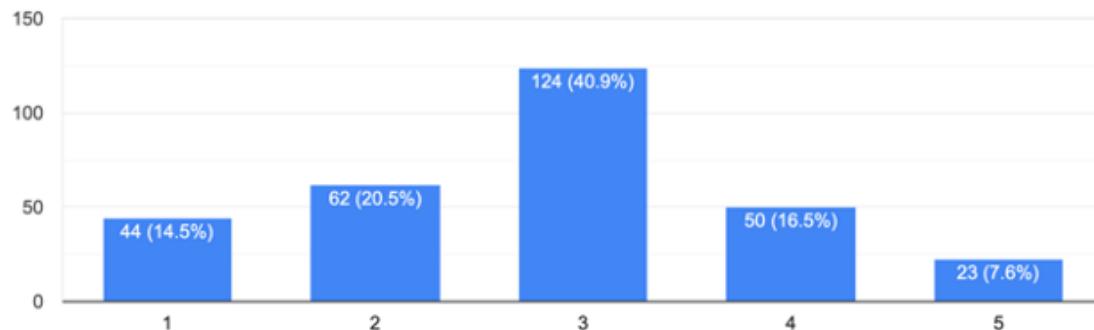
Igualmente, Moreno-Cabanillas, Castillero-Ostio, Castillo-Esparcia, (2024) consideran que el éxito del activismo digital depende mucho de la cercanía y el grado de interés del público. Por lo que es esencial mantener ese interés para que las conexiones sean más duraderas. En ese sentido, se preguntó a las personas encuestadas si la ONU aborda los intereses y prioridades de las personas, se observa en la Figura 19 que el 40.9%

tiene una opinión neutral, un 35% (niveles 1 y 2) considera que la ONU no aborda adecuadamente estos intereses y el 24.1% (niveles 4 y 5) tiene una opinión favorable o muy favorable sobre el trabajo de la ONU en relación con los jóvenes.

Los resultados de esta respuesta están marcados por un alto porcentaje de opiniones neutrales lo cual puede significar una posible desconexión, desinterés o falta de información por parte de las personas encuestadas.

Sin embargo, es importante destacar que la muestra de personas encuestadas no fue predominantemente joven, lo que podría sesgar los resultados. Por lo tanto, los resultados deben considerarse con cautela, ya que podrían no reflejar completamente las perspectivas de las personas jóvenes.

Figura 19: La percepción de que la ONU aborda intereses y prioridades de las personas encuestadas



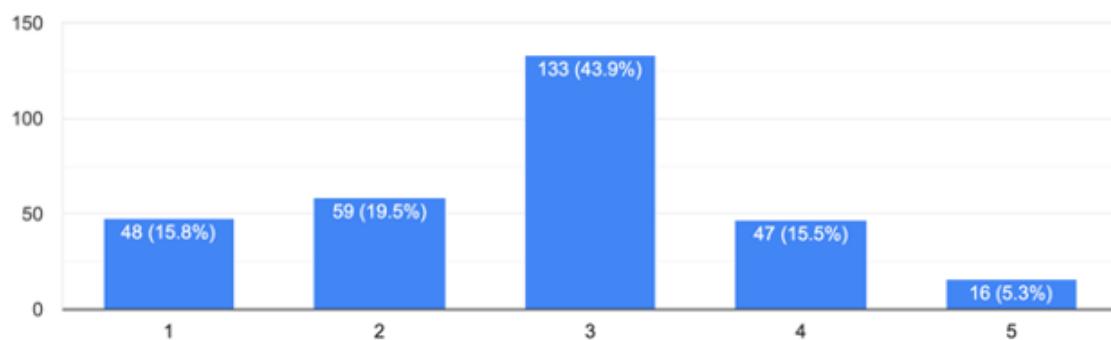
Fuente: elaboración propia

En la Figura 20, se observa que la mayoría de las personas encuestadas (43.9%) tiene una opinión neutral sobre la transparencia de la ONU en cuanto al uso de recursos. En cuanto a las opiniones desfavorables (niveles 1 y 2), un 35.3% considera que la ONU

no es suficientemente transparente. Mientras que solo un 20.8% (niveles 4 y 5) tiene una opinión favorable o muy favorable.

Esto indica que casi la mitad de las personas encuestadas no tiene una opinión definida sobre cuán transparente es la ONU, lo que puede sugerir desconocimiento o falta de información clara. Sin embargo, un grupo significativo (más de un tercio) percibe falta de transparencia, lo que es una señal importante para la organización, ya que la transparencia es clave para generar confianza y legitimidad. Solo una minoría considera que la ONU es suficientemente transparente, lo que muestra un área de oportunidad para la organización.

Figura 20: La percepción de transparencia de la ONU en el uso de recursos

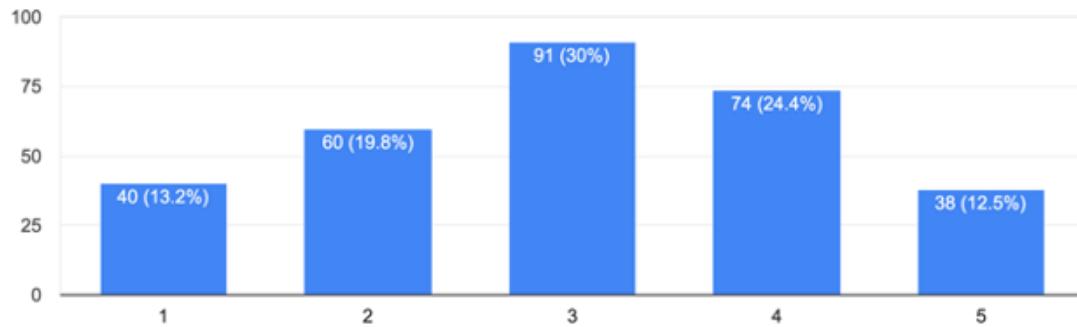


Fuente: elaboración propia

Respecto a la pregunta "La ONU está conectada con los temas que me afectan (desempleo, cambio climático, desigualdad, etc.)", la Figura 21 muestra que la mayoría de las personas encuestadas (30%) tiene una opinión neutral, frente al 32.9% (niveles 1 y 2) que considera que no está conectada y el 36.9% (niveles 4 y 5) que considera que sí está conectada. Este porcentaje es relativamente alto en comparación con las respuestas en otras preguntas de la encuesta. Sin embargo, como en las preguntas anteriores, la opinión

neutral sigue siendo un área significativa, lo que refleja que aún hay espacio para mejorar la percepción.

Figura 21: La percepción de la conexión con los temas que afectan a las personas encuestadas (desempleo, cambio climático, desigualdad, etc.)

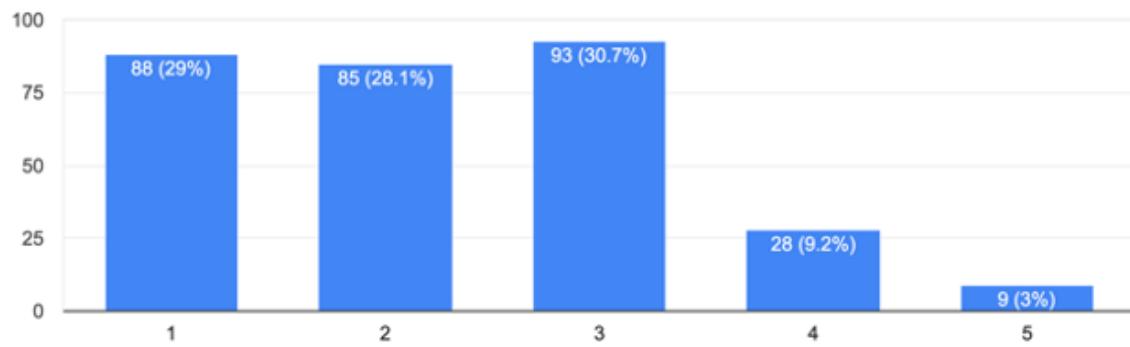


Fuente: elaboración propia

Los resultados muestran que la mayoría de las personas encuestadas tiene una percepción neutral o negativa respecto al impacto de la ONU en su comunidad local. En la Figura 22, se aprecia que 57.1% (niveles 1 y 2) de las personas encuestadas tiene una opinión totalmente en desacuerdo o en desacuerdo, y el 30.7% (nivel 3) con una opinión neutral, frente a un 28.5% (niveles 4 y 5) que considera que la ONU ha tenido un impacto positivo.

La mayoría de las personas encuestadas, combinando opiniones negativas y neutrales, no percibe que la ONU tenga un impacto significativo en sus comunidades. Esta percepción baja sugiere que las acciones de la organización no son visibles o no se sienten efectivas a nivel local. Por otro lado, la diferencia entre el 57.1% negativo y el 28.5% positivo es considerable, indicando un claro desafío para la ONU en términos de legitimidad y reconocimiento comunitario.

Figura 22: La percepción del impacto positivo en la comunidad local



Fuente: elaboración propia

Respecto a la conexión emocional y la participación, se obtuvieron 699 respuestas a la pregunta sobre las emociones que surgen al pensar en la ONU.

Las emociones más mencionadas fueron “esperanza” con 154 menciones (22.03%), “confianza” con 90 menciones (12.88%) y “preocupación” con 80 menciones (11.44%). “sorpresa” también fue una emoción destacada, con 70 menciones (10.01%), seguida de “inspiración” con 70 menciones (10.01%) y “frustración” con 63 menciones (9.01%). En menor medida aparecieron tristeza (3.50%), desinterés (3.13%), enojo (2.83%), miedo (2.67%), asco (2.00%), y satisfacción (2.00%).

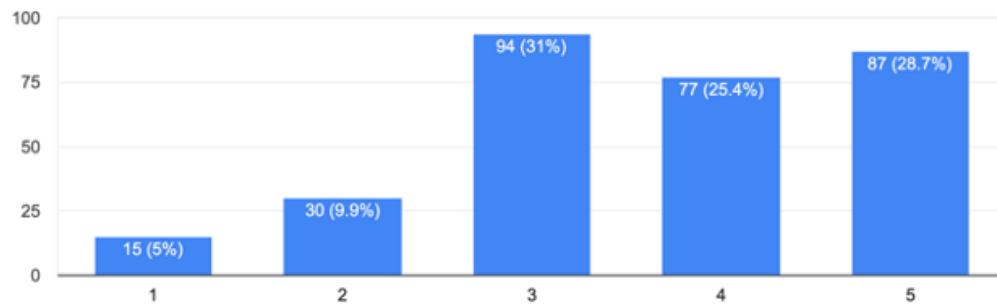
En conjunto, estos resultados reflejan una mezcla de emociones mayoritariamente positivas o moderadas, con presencia limitada de percepciones negativas.

En cuanto a la disposición a donar, las mujeres (3.51) mostraron una disposición ligeramente más favorable que los hombres (3.44) especialmente si la ONU mejora la transparencia en el uso de recursos.

Por último, respecto a la participación en las decisiones y el aumento de la sensación de conexión con la organización, la Figura 23 muestra que la mayoría de las personas encuestadas (56.1%), está totalmente de acuerdo o de acuerdo con que involucrarse en la toma de decisiones aumentaría su conexión con la organización, aunque el 31% mantiene una posición neutral, lo que refleja que la participación en la toma de decisiones no es un factor determinante para todas las personas.

En comparación con otras preguntas, esta presenta una proporción relativamente alta de respuestas favorables, lo que sugiere que la conexión emocional con la organización podría mejorarse mediante una mayor participación de las personas encuestadas en los procesos de toma de decisiones.

Figura 23: La percepción de conexión con la organización y la participación en la toma de decisiones.

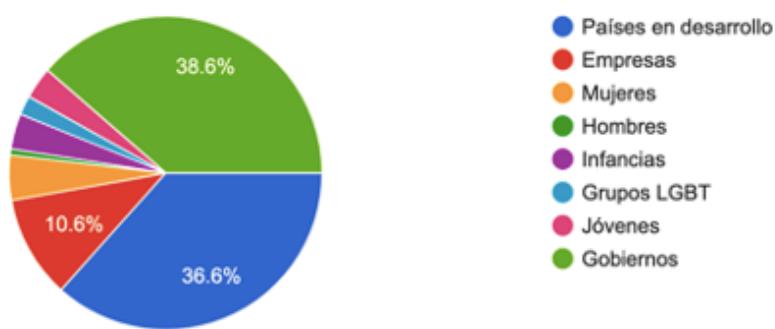


Fuente: elaboración propia

En cuanto a la percepción sobre quienes se benefician en mayor medida de las actividades de la ONU, la Figura 24 muestra que la mayoría de las personas encuestadas considera que los principales beneficiarios son los gobiernos (36.8%), seguidos de los países en desarrollo (36.6%). En menor medida, se mencionan las empresas (10.6%), y con poca frecuencia los individuos.

Este resultado evidencia una percepción de distancia y falta de proximidad entre la organización y la población general, lo que podría influir negativamente en la disposición de las personas a apoyar económicamente a la ONU, al no considerarse beneficiarias directas de sus acciones.

Figura 24: La percepción de los grupos que se benefician de la actividad de la ONU

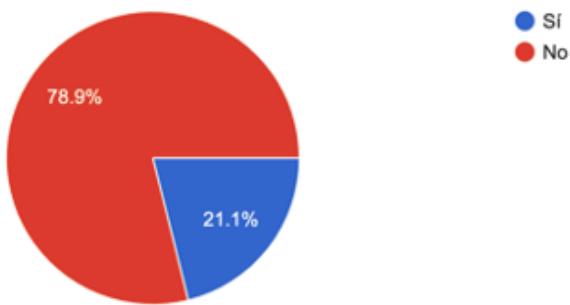


Fuente: elaboración propia

En cuanto al uso de las redes sociales de la ONU, la mayoría de las personas encuestadas (78.9%) indicó que no sigue ninguna de las cuentas oficiales, mientras que solo un 21.1% sí sigue al menos una. Esto puede observarse en la Figura 25. De las personas que siguen alguna cuenta, Instagram es la red social más seguida, con un 68.8% de las respuestas, seguida por Facebook con un 39.1%, y Twitter (X) con un 31.3%.

Estos resultados sugieren una baja interacción digital con la organización, lo que puede reflejar tanto una falta de interés como una estrategia comunicacional poco efectiva para atraer y mantener audiencias.

Figura 25: Suscripción a las redes sociales de la ONU



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la frecuencia con que se consultan las redes sociales de la ONU, la Figura C (Anexo) muestra un 43.8% de las personas encuestadas indicó consultar estas redes con una frecuencia moderada, en un nivel 3. El 32.8% las consulta ocasionalmente, mientras que solo un 6.3% la consulta de manera muy frecuente. Estos datos reflejan un bajo nivel de interacción con las redes sociales de la organización, lo cual sugiere que la ONU no logra mantener una comunicación digital constante ni captar la atención sostenida del público.

Entre las personas encuestadas de 20 a 39 años, 46 siguen las redes y 128 no las siguen. Esto significa que el 26.4% sigue las redes sociales de la ONU, frente al 73.6% que no lo hace. Esto es especialmente relevante considerando que, de acuerdo con la Asociación de Internet MX (2024), esta población dedica gran parte de su tiempo al uso de plataformas digitales.

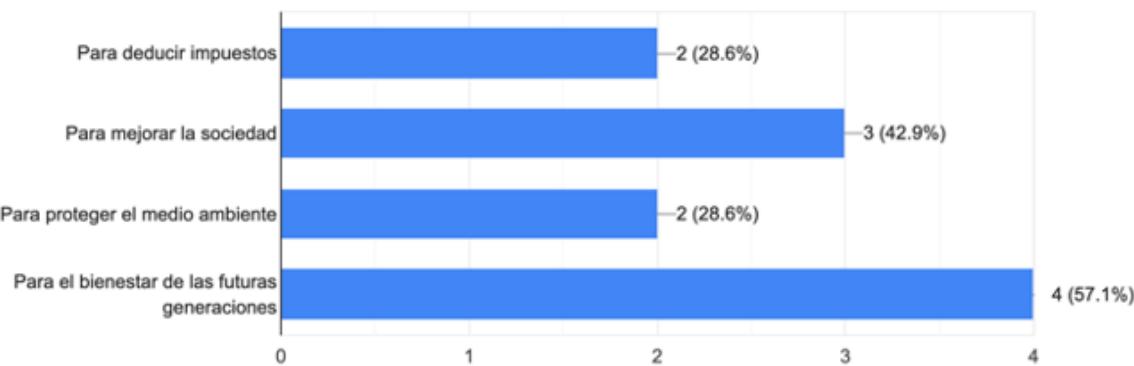
También encontramos que, menores de 20 años o mayores de 39 años, correspondientes a "otros" y que no son parte de estudio, el 14.2% (18 personas) sigue las redes de la ONU, mientras que el 85.8% no las sigue (109 personas).

En cuanto a los temas que las personas consideran que la ONU debería priorizar en sus redes sociales, destacan el cambio climático (53.1 %) y la salud mental (53.1 %), seguidos de crimen y seguridad personal (52.1 %) y la salud y prevención de enfermedades (49.2 %). Estos resultados evidencian un interés mayor por problemáticas de bienestar social y humano, por encima de cuestiones estrictamente políticas o diplomáticas. Otros temas relevantes incluyen el costo de vida (31%) y el desempleo (32.7%). Lo anterior refleja una preocupación generalizada por cuestiones socioeconómicas y de bienestar social.

Respecto a las donaciones, el 72.6 % de las personas encuestadas no dona dinero a ninguna causa social, y solo un 2.3 % afirma hacerlo a la ONU.

Sin embargo, entre las motivaciones mencionadas para hacerlo en un escenario hipotético, la Figura 26 muestra que la mayoría indicó el bienestar de las futuras generaciones (57.1%), y la mejora de la sociedad (42.9%) como principales razones. Asimismo, un 28.6 % señaló la reducción de impuestos y otro 28.6 % la protección del medio ambiente. Estos resultados sugieren que, si bien existe una inclinación hacia causas solidarias, también influyen factores pragmáticos, como los incentivos fiscales o el interés por temas ambientales.

Figura 26: Razones por las que se dona dinero a la ONU

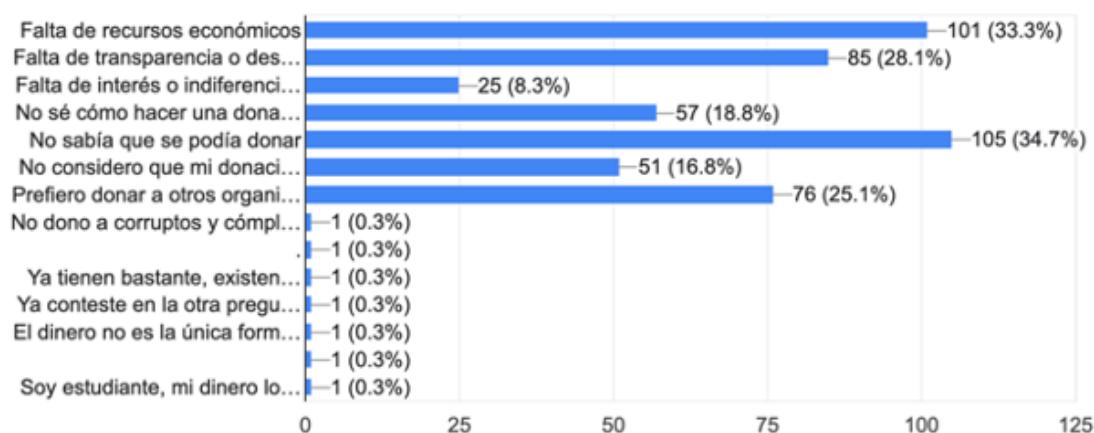


Fuente: elaboración propia

La Figura 27 muestra las principales razones por las que no se donaría dinero incluyen en primer lugar, el desconocimiento de la posibilidad de donar (34.7%), la falta de recursos económicos (33.3%), la falta de transparencia (28.1%) y la preferencia por donar a otros (25.1%).

Estos datos indican que tanto la comunicación insuficiente como la desconfianza financiera son barreras importantes para la participación económica en la organización.

Figura 27: Razones por las que se no se dona dinero a la ONU



Fuente: elaboración propia

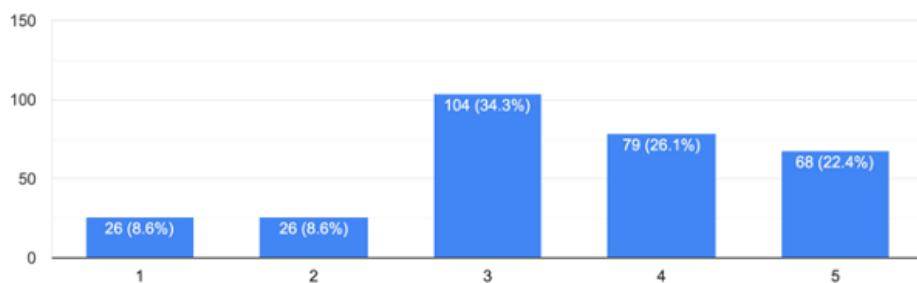
Respecto a si la ONU abordara problemas que afectan directamente a la comunidad y si eso aumentaría la disposición a donar, la mayoría de las personas encuestadas (34.3%) se mostró neutral (nivel 3), mientras que un 26.1% (nivel 4) estuvo de acuerdo y un 22.4% (nivel 5) estuvo completamente de acuerdo en que esto aumentaría su disposición para donar dinero. Sin embargo, un 50.5% manifestó estar de acuerdo o completamente de acuerdo en que ese enfoque incrementaría su disposición a donar. A pesar de esto, un 17.2% (niveles 1 y 2) sigue sin sentirse motivado a donar bajo estas condiciones.

Esto sugiere que, aunque el enfoque en problemas locales es relevante, la motivación para donar podría depender de otros factores aún no identificados.

Por otro lado, se observa en la Figura 28 que la percepción de un impacto positivo de la ONU en la comunidad local no parece impulsar significativamente la disposición a donar, incluso si la ONU se enfoca en problemas locales.

Esto sugiere que, para fomentar donaciones, la ONU podría que identificar otros factores con los cuales las personas donantes potenciales se sientan motivadas a donar.

Figura 28: Disposición para donar dinero si la ONU aborda problemas que afectan directamente a la comunidad local.



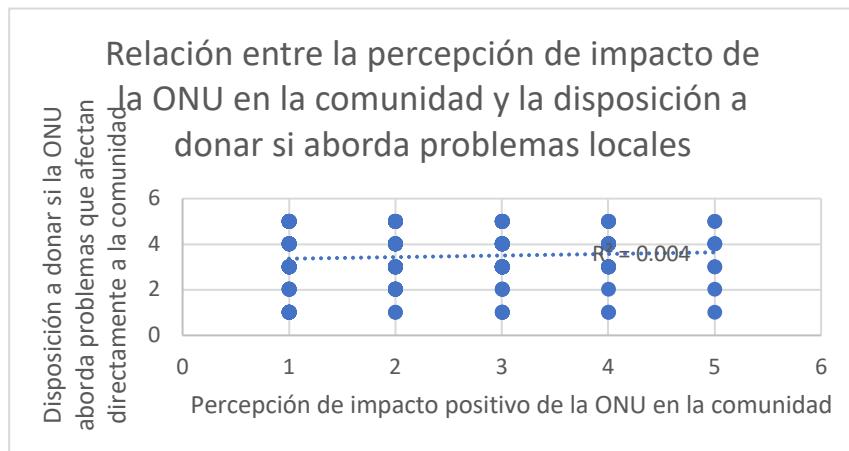
Fuente: elaboración propia

Sobre la base de los resultados anteriores, se midió la correlación entre la percepción del impacto de la ONU en la comunidad local y la disposición a donar dinero. La correlación de Pearson fue $r = 0.04$, indicando que no existe una relación significativa entre ambas variables.

La Figura 29 muestra que la percepción de un impacto positivo de la ONU en la comunidad local no parece motivar significativamente la disposición a donar. Esto sugiere

que, para incentivar donaciones, la ONU tiene que identificar otros factores con los cuales las personas donantes potenciales se sientan motivadas a donar.

Figura 29: Correlación entre la percepción de impacto de la ONU en la comunidad y la disposición a donar si aborda problemas locales

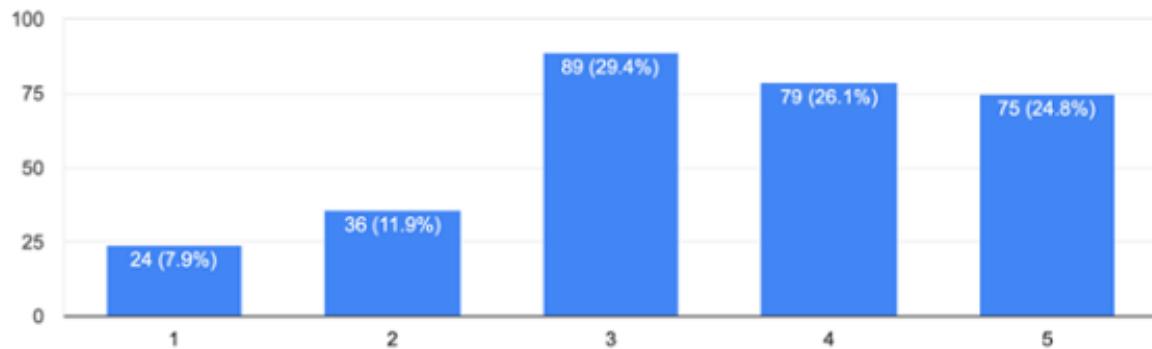


Fuente: elaboración propia

La Figura 30 muestra que para la mayoría de las personas (29.4%) el hecho que la ONU mejore su transparencia en la gestión de esos fondos no la dispone ni más ni menos a donar. Al 26.1% y 24.8% considera que si fuera un factor que las haría más favorables.

Estos resultados indican que, aunque un segmento importante de la población no se ve afectado por la transparencia en la gestión de fondos, un porcentaje significativo sí podría incrementar su disposición a donar si percibiera mayor claridad y apertura en el manejo de recursos por parte de la ONU. Por ello, mejorar la transparencia podría ser una estrategia efectiva para fortalecer el apoyo económico.

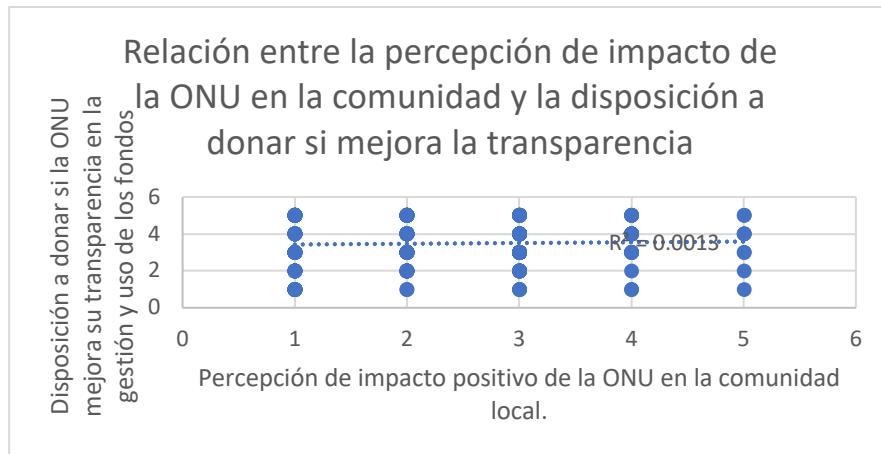
Figura 30: Disposición para donar dinero si la ONU mejora su transparencia en la gestión y el uso del dinero donado.



Fuente: elaboración propia

Se calculó la correlación de Pearson entre la percepción del impacto de la ONU en la comunidad y la disposición a donar si mejora la transparencia, obteniéndose $r = 0.0013$, lo que indica que no existe una relación significativa entre ambas variables (Figura 31). Aunque algunas personas reconocen un impacto positivo de la organización en la comunidad, esta percepción no necesariamente se traduce en mayor disposición a donar, ni siquiera si la transparencia en la gestión de fondos mejora. Por tanto, la transparencia no parece ser el único ni el principal factor que motiva a las personas a donar.

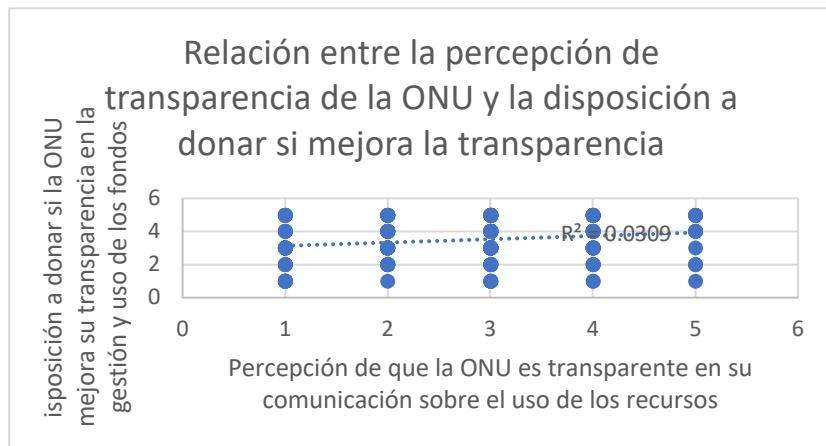
Figura 31: Correlación entre la percepción de impacto de la ONU en la comunidad y la disposición a donar si mejora la transparencia.



Fuente: elaboración propia

Se calculó la correlación de Pearson entre la percepción de transparencia de la ONU y la disposición a donar si esta mejora, obteniéndose $r = 0.0309$. La Figura B (Anexos) y la Figura 32 muestran que no existe una relación significativa entre ambas variables, lo que indica que la decisión de donar no depende principalmente de la percepción de transparencia y que otros factores influyen más en la motivación para contribuir.

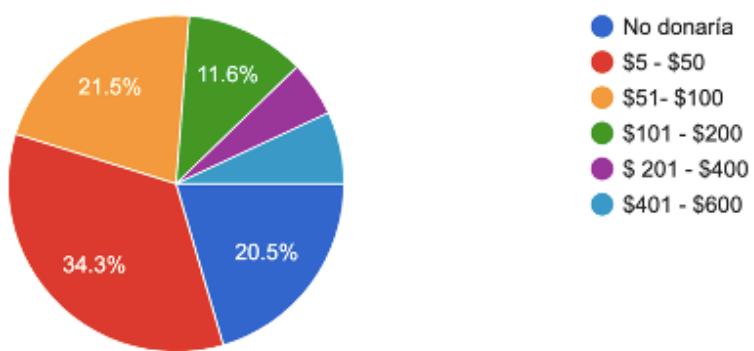
Figura 32: Correlación entre la percepción de transparencia de la ONU y la disposición a donar si mejora la transparencia.



Fuente: elaboración propia

La Figura 33 indica que la mayoría de las personas estarían dispuestas a donar montos bajos, principalmente entre \$5 y \$50 pesos (la proporción más alta), seguido por un 21.5% que donaría entre \$52 y \$100 pesos, y un 11.6% entre \$101 y \$200 pesos. A pesar de esto, un 20.5% manifestó que no donaría en absoluto.

Figura 33: Disposición en donar dinero mensualmente a la ONU



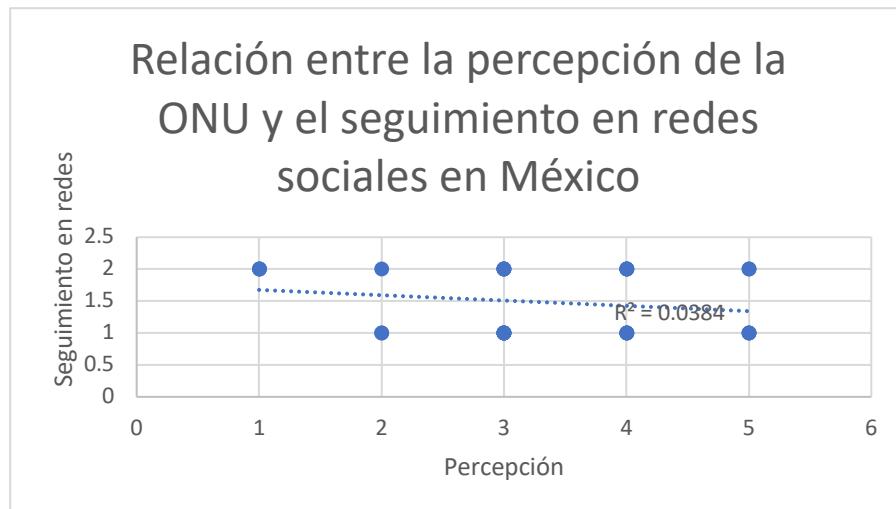
Fuente: elaboración propia

Para responder a nuestra pregunta inicial de saber si la conexión de Millennials y Generación Z con la ONU se traduce en mayor *engagement* en redes sociales, se analizó la correlación entre la percepción general de la organización y el nivel de seguimiento en redes siendo $r=0.0384$.

La Figura 34 refleja que los resultados obtenidos muestran que no hay una correlación entre una percepción positiva o negativa de la ONU y el nivel de seguimiento en redes sociales tanto de las personas en la Ciudad de México como en foráneas.

Esto indica que el seguimiento de las redes sociales de la ONU por parte de las personas encuestadas no está condicionado por su percepción general sobre la organización. Más bien, su interés en consultar estas plataformas parece estar motivado por otros factores que no guardan relación directa con la opinión global que tienen sobre la ONU.

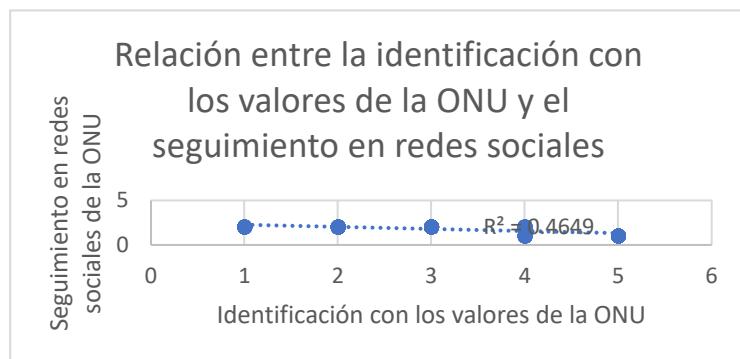
Figura 34: Correlación entre la percepción de la ONU y el nivel de seguimiento en redes sociales en México.



Fuente: elaboración propia

La Figura 35 indica que la correlación entre la identificación con los valores de la ONU y el seguimiento en redes sociales es baja ($r=0.4649$), lo que implica que, aunque quienes se sienten más identificados tienden a seguir más a la organización en redes sociales, esta relación no es determinante. Por lo tanto, la ONU podría aprovechar la comunicación de sus valores como una estrategia para incrementar su presencia y conexión en estas plataformas.

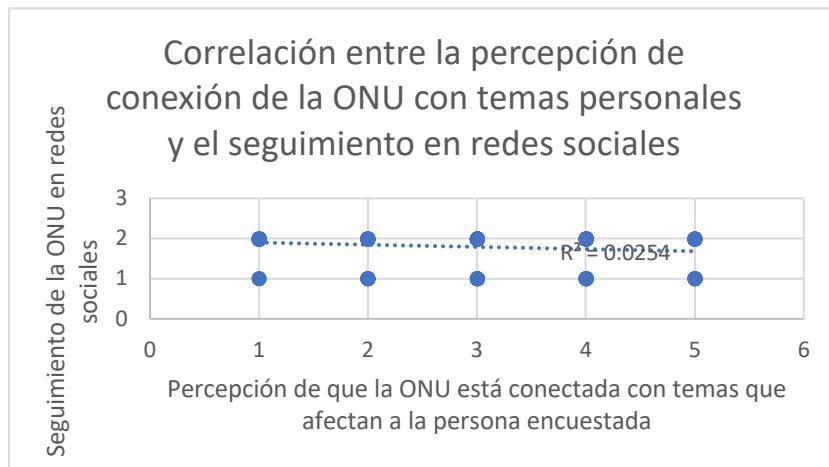
Figura 35: Correlación entre la identificación de los valores de la ONU y el nivel de seguimiento en redes sociales en México.



Fuente: elaboración propia

Se calculó la correlación de Pearson entre la percepción de que la ONU aborda temas de interés personal y la decisión de seguir sus redes sociales, obteniéndose $r = 0.0254$. La Figura 36 muestra que no existe una relación significativa entre ambas variables, lo que indica que el interés en las redes sociales de la ONU no depende directamente del grado de afinidad temática percibido.

Figura 36: Correlación entre la percepción de conexión de la ONU con temas personales y el seguimiento en redes sociales.



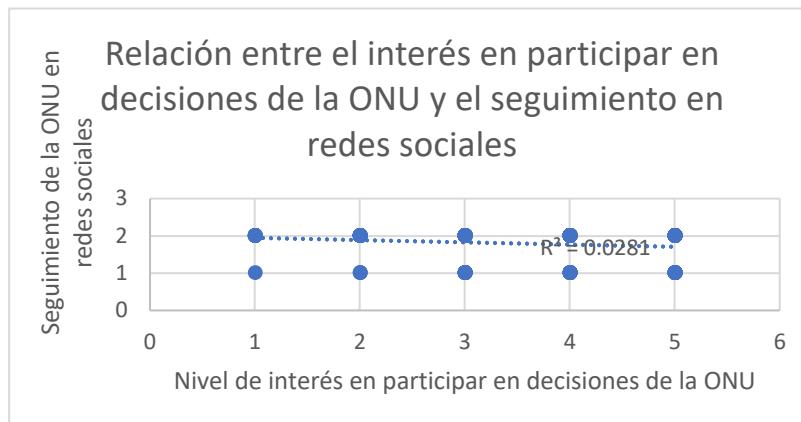
Fuente: elaboración propia

Como se mencionó anteriormente, el 54.1% de las personas encuestadas expresó que, si pudiera participar en las decisiones de la ONU, se sentirían más conectadas con la organización. La correlación entre el interés en participar en decisiones de la ONU y el seguimiento en redes sociales fue $r = 0.0281$. Sin embargo, como se observa en la Figura 37, no existe una correlación entre el interés en participar en decisiones de la ONU y el seguimiento de la organización en redes sociales.

Esto sugiere que no hay una búsqueda activa de información ni una interacción constante en las redes sociales, como comentar o reaccionar a las publicaciones. Por lo tanto, si la ONU desea que las personas se involucren más en sus redes, considerar únicamente la participación en decisiones mediante encuestas en *stories* o *posts* podría no ser suficiente. Es necesario implementar una estrategia diferente, ya que, aunque las personas consideran que participar en la toma de decisiones las acercaría más a la

organización, esto no se traduce necesariamente en un mayor *engagement* en redes sociales.

Figura 37: Correlación entre el interés en participar en decisiones de la ONU y el seguimiento en redes sociales

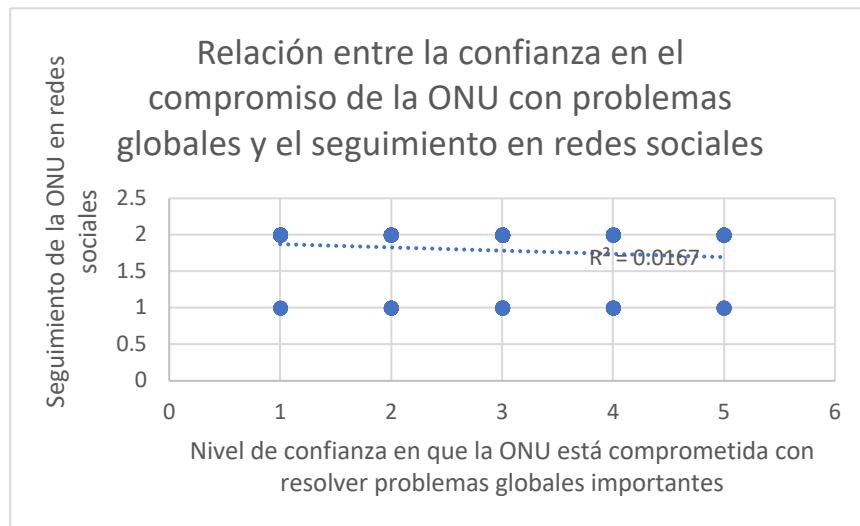


Fuente: elaboración propia

Por otro lado, la Figura 38 muestra una falta de correlación entre el grado de confianza en que la ONU resuelva los problemas globales importantes y el seguimiento en redes sociales porque $r= 0.0167$.

Esto indica que las personas pueden confiar, o no, en la capacidad de la organización para abordar dichos problemas sin que esto influya en su decisión de seguirla en redes. En otras palabras, la confianza institucional y el *engagement* digital operan de manera independiente.

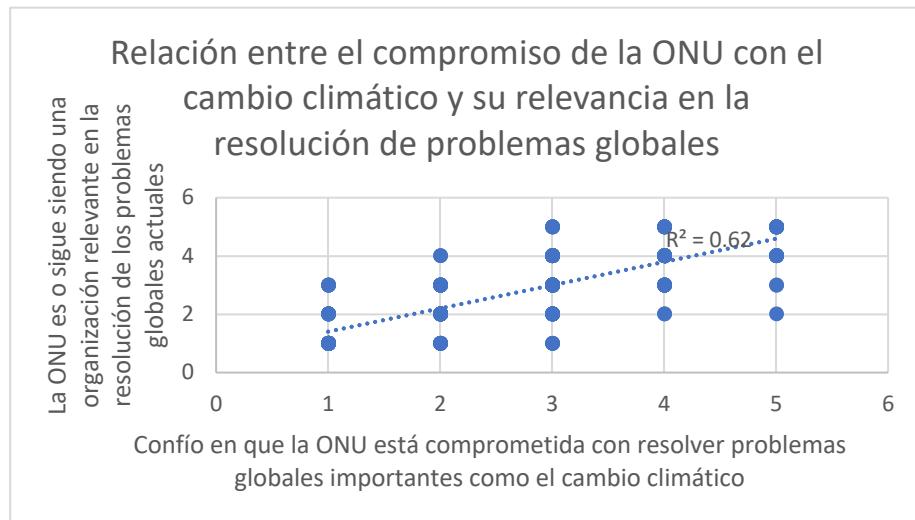
Figura 38: Correlación entre la confianza en el compromiso de la ONU con problemas globales y el seguimiento a sus redes sociales



Fuente: elaboración propia

Asimismo, en la Figura 39, se observa una correlación moderada entre la percepción de la relevancia de la ONU en la resolución de problemas globales y la confianza en su compromiso con resolver problemas como el cambio climático, con $R = 0.62$. Esto indica que, aunque existe cierta relación, percibir a la ONU como relevante no garantiza necesariamente confianza en su capacidad o voluntad para actuar eficazmente frente a los desafíos globales.

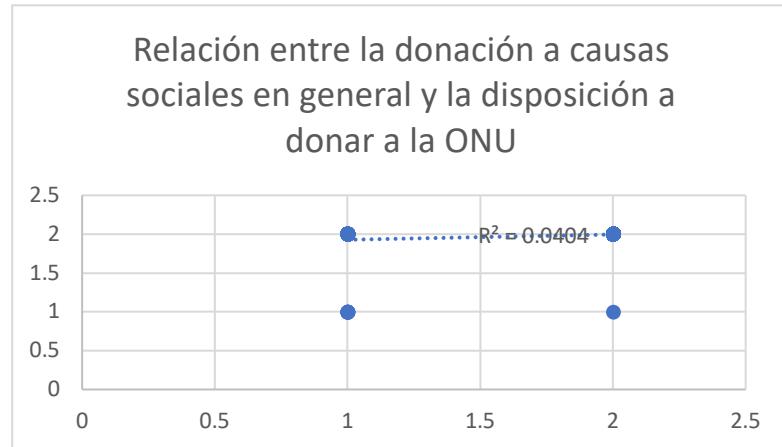
Figura 39: Correlación entre el compromiso de la ONU con el cambio climático y su relevancia en la resolución de problemas globales.



Fuente: elaboración propia

Finalmente, en la Figura 40 se observa que la correlación entre la donación a causas sociales en general y la disposición a donar a la ONU es muy baja ($R = 0.0404$). Esto sugiere que, aunque muchas personas muestran interés y participan en acciones solidarias, ese compromiso no se traduce automáticamente en apoyo financiero hacia la organización. La desconexión podría deberse a factores como la falta de identificación directa con la ONU o percepciones de lejanía institucional.

Figura 40: Correlación entre la donación a causas sociales en general y la disposición a donar a la ONU



Fuente: elaboración propia

5. Conclusiones y Recomendaciones

El presente estudio buscó comprender la percepción, la confianza y el nivel de involucramiento de las generaciones Millennials y Z hacia la Organización de las Naciones Unidas. Buscó comprender la relación de estas generaciones con la organización en un contexto digital en constante evolución, y analizar si la identificación con los valores de la ONU influye en las formas de compromiso digital y económico.

Metodológicamente, se comprobó el efecto de la reputación de la ONU sobre la confianza en consumidores pertenecientes a las generaciones Millennials y Z.

Desde un punto de vista teórico, la investigación constituye un aporte relevante, ya que existe poca literatura que analice a la ONU como marca y explore su interacción con estos potenciales públicos. Asimismo, este estudio demuestra la pertinencia de trasladar herramientas y conceptos propios del análisis corporativo al ámbito de una organización internacional, evidenciando que son útiles para comprender la relación entre la ONU y las generaciones más jóvenes.

Los resultados de esta investigación podrían aplicarse también a otros sectores y organizaciones fuera del sistema de las Naciones Unidas, como la Organización de los Estados Americanos (OEA) o incluso organizaciones internacionales no gubernamentales, dado que los principios de percepción, confianza e involucramiento digital son transferibles.

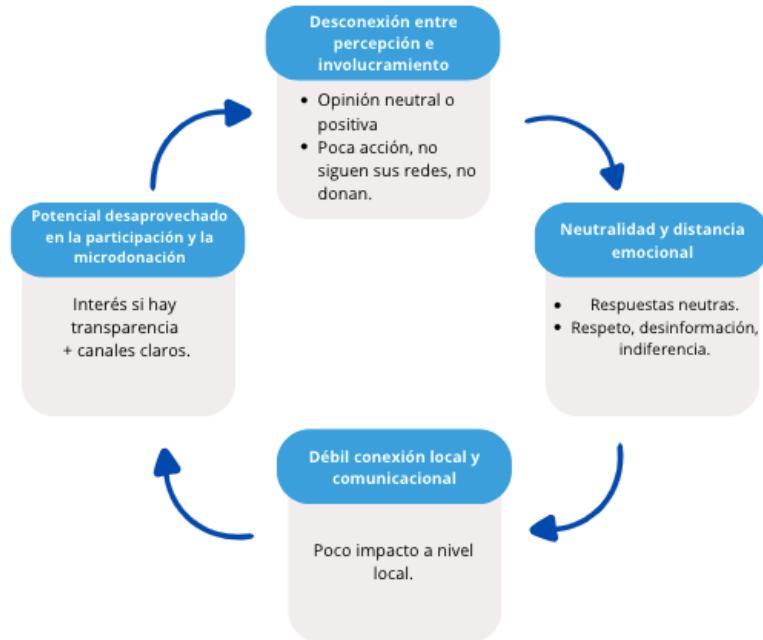
Por otro lado, uno de los principales hallazgos de este estudio es que el cambio climático constituye un eje simbólico de la legitimidad de la ONU ante las generaciones Millennials y Z. En particular, el compromiso con el medio ambiente se percibe como un indicador clave de relevancia institucional. Cuando la ONU es percibida como activa y eficaz frente al cambio climático, aumenta su confianza, credibilidad y su papel en la resolución

de desafíos globales. En efecto, los resultados empíricos muestran una relación positiva significativa entre la confianza en que la ONU está comprometida con resolver problemas importantes, como el cambio climático, y la percepción de su relevancia en la resolución de problemas globales actuales ($r = 0.62$).

En este sentido, sería pertinente que investigaciones futuras profundicen en el papel del compromiso sostenible como factor que influye en la confianza y el *engagement* hacia las organizaciones internacionales. También podría explorarse si esta relación se mantiene en otros ámbitos de acción de la ONU, como la igualdad de género o la lucha contra la pobreza, y si varía según la generación o el contexto cultural de los públicos.

El hallazgo de que el cambio climático fue la correlación más relevante permite inferir que ningún factor por sí solo determina la participación de las generaciones Millennials y Z. Más bien, estos factores están interconectados, como ilustra el esquema circular propuesto en la Figura 41, que muestra cómo la desconexión entre percepción e involucramiento conduce a neutralidad y distancia emocional, debilitando la conexión local y comunicacional, la participación digital y la disposición a contribuir económicamente.

Figura 41: Esquema circular de interrelación de factores de involucramiento de Millennials y Z con la ONU.



Fuente: elaboración propia

Entre otros de los principales hallazgos destacan los siguientes:

Neutralidad Predominante.

Gran parte de las respuestas obtenidas en la encuesta fueron neutrales, lo que indica que la ONU no genera rechazo per se, pero tampoco una percepción altamente positiva. Esta neutralidad representa tanto un riesgo como una oportunidad. Por un lado, refleja desinformación, indiferencia o desconexión, pero por otro, abre una oportunidad estratégica para fortalecer la percepción positiva, aumentar la visibilidad y mejorar la conexión con estas generaciones, transformando la neutralidad en confianza y compromiso mediante acciones concretas y comunicación efectiva.

Desconocimiento y Falta de Identificación.

Las personas encuestadas mostraron un conocimiento general, no específico, sobre el mandato y las actividades de la ONU. Conocen de forma limitada los valores que promueve y no se identifican plenamente con ellos, lo cual resulta sorprendente, ya que informes como los de Deloitte (2023 y 2024) muestran similitudes entre los valores de estas generaciones y los de la ONU. Aunque Millennials y Z comparten muchos de esos valores, no saben que la ONU también los promueve. Este estudio muestra que la identificación con los valores no depende del conocimiento profundo de la organización, sino del significado simbólico que estos valores adquieren para cada persona. En otras palabras, la organización y su audiencia no se encuentran en el mismo canal comunicativo, lo que invisibiliza los valores y beneficios que la ONU busca transmitir.

Percepción de Relevancia y Beneficiarios.

La mayoría de las personas encuestadas percibe que los principales beneficiarios de la ONU son los gobiernos o los países en desarrollo, no la población general. El impacto de la organización sobre las comunidades locales se percibe como neutral o negativo, lo que reduce la motivación para donar o involucrarse, al no sentirse beneficiarios directos de sus acciones.

Limitada Interacción Digital.

La interacción con las cuentas oficiales de la ONU en redes sociales es baja, lo que confirma la ausencia de un espacio común de diálogo. Millennials y Z coinciden con la ONU en ningún espacio digital, por lo que no interactúan con su contenido limitando así su identificación con los valores compartidos y su disposición a contribuir económicamente.

Participación y Motivación para Donar.

El estudio permitió demostrar que la disposición a participar en la toma de decisiones o a donar no está directamente relacionada con la percepción de efectividad, la identificación con valores, el seguimiento de redes sociales o la relevancia percibida de la ONU. Entre los factores que se identificaron figuran el desconocimiento de la posibilidad de donar, la falta de información sobre el impacto, la percepción de poca transparencia o preferencia por otras causas.

Como señalan Stravinskienė, Matulevičienė y Hopenienė (2021), distintas dimensiones de la reputación de una organización pueden influir de forma diferente en los tipos de confianza. De manera similar, los hallazgos de este estudio muestran que la percepción positiva, la identificación con los valores y la conexión emocional con la ONU no bastan por sí solas para generar involucramiento activo o contribuciones económicas. Estos factores interactúan como un sistema integrado, reforzando la necesidad de considerar percepción, confianza y participación como un conjunto interrelacionado.

A partir de los resultados de este estudio, se identifican varias oportunidades estratégicas para fortalecer la relación de las generaciones Millennials y Z con la ONU.

Para fortalecer esta identificación, la ONU podría implementar estrategias de comunicación más cercanas y transparentes que resalten cómo sus valores y acciones impactan directamente en la vida cotidiana de Millennials y Z. En este sentido, Moyano-Díaz y Mendoza-Llanos (2022) destacan que el proceso de la toma de decisiones de la generación Millennial, su proceso decisional es más lento y demandante que genera un impacto emocional negativo como un mayor pesar post-decisional. La ONU podría ofrecer información confiable y accesible con alternativas claras y contrastadas que les ayude a

tomar decisiones informadas más fácilmente. Esto fortalecería la percepción de la ONU como una fuente confiable de información para la vida diaria.

Una estrategia específica para reducir la desconexión consiste en “personificar” la ONU, haciendo que la organización se perciba más cercana y humana. Esto podría explorarse mediante estudios cualitativos, por ejemplo, entrevistas a profundidad, que permitan identificar adjetivos y características que las personas Millennials y Z asocian con la organización. A pesar de que la ONU utiliza fotografías de beneficiarios y del Secretario General, su comunicación sigue enfatizando un enfoque institucional. De manera similar a cómo las marcas comerciales generan identificación mediante personajes o storytelling, la ONU podría desarrollar narrativas más personalizadas, que hagan que las personas perciban que forman parte de la misión de la organización y no solo observadores externos.

Asimismo, es fundamental crear experiencias de contacto directo con la ONU, similares a las experiencias de marca que buscan que los usuarios sientan que su participación tiene un impacto tangible. Esto puede incluir oportunidades para interactuar con proyectos locales, participar en actividades o campañas el fin de semana, y sentir que su acción contribuye a generar un cambio social real. Actualmente, estas experiencias son prácticamente inexistentes, lo que limita la percepción de impacto y participación.

El bajo seguimiento de la ONU en redes sociales refleja tanto la falta de interés como la ausencia de espacios de interacción directa y diálogo con estas generaciones. Gran parte de la información sobre la organización proviene de medios tradicionales, lo que introduce interferencias y limita el control sobre el mensaje que llega a estos públicos. Por ello, es clave desarrollar una estrategia digital segmentada, que identifique barreras al seguimiento y genere contenido relevante, atractivo y participativo, permitiendo iniciar relaciones y diálogos significativos con Millennials y Z. Asimismo, es relevante explorar

estrategias de mercadotecnia social que acerquen a la organización a estos públicos, adaptando mensajes y contenidos a sus valores y hábitos digitales.

La neutralidad también puede reflejar falta de información, indiferencia o desconexión con la organización, lo que limita el apoyo y la movilización ciudadana. Esto evidencia que la ONU aún enfrenta el desafío de generar un impacto percibido positivo a nivel local. Aunque su labor global es reconocida, la distancia entre sus acciones internacionales y los efectos que la población percibe en su entorno inmediato restringe la valoración de su efectividad. Por ello, es necesario fortalecer la implementación local de sus programas y comunicar de manera directa cómo sus iniciativas contribuyen al bienestar de las comunidades, reforzando la percepción de impacto tangible.

La visibilidad de la ONU es central para aumentar el involucramiento. No se trata de superar un rechazo profundo, sino de cerrar la brecha de conocimiento sobre su identidad, mandato y formas de participación. Una estrategia de mercadotecnia efectiva podría reposicionar la organización, mostrando cómo las personas son beneficiarias directas de sus acciones, aumentando el engagement y promoviendo interacciones que fortalezcan la percepción de impacto.

Asimismo, los resultados muestran que la participación en la toma de decisiones puede contribuir al fortalecimiento del vínculo emocional con la ONU. Sin embargo, no todas las personas lo consideran un aspecto prioritario, lo que sugiere que los espacios participativos deben diseñarse de manera estratégica y sostenida para involucrar de forma significativa a las generaciones Millennial y Z, maximizando su efecto sobre la percepción de cercanía y *engagement*.

Además, se recomienda profundizar la investigación para comprender por qué Millennials y Z no siguen a la ONU en redes sociales y cómo se informan sobre sus

actividades. Comprender estos aspectos permitirá diseñar estrategias de comunicación más precisas y efectivas. Siguiendo el marco analítico de Gourevitch y Lake (2012, como se citó en Clarke, 2021), la ONU debería comunicar claramente sus acciones relacionadas con transparencia y verificación externa, y promover los valores compartidos con Millennials y Z para fortalecer su legitimidad y credibilidad, consolidando confianza y participación digital y económica.

A continuación, la Figura 42 muestra en detalle las principales conclusiones derivadas de los resultados de la encuesta y el análisis de correlaciones.

Figura 42: Principales conclusiones del estudio

Nº	Conclusiones
1.	La mayoría de las personas encuestadas tiene un conocimiento limitado sobre los valores que promueve la ONU, lo que indica oportunidades para mejorar su difusión.
2.	La mayoría de las personas no se identifica fuertemente con los valores de la ONU, lo que indica oportunidades para fortalecer la conexión y comprensión de estos valores.
3.	La identificación con los valores de la ONU no depende del conocimiento profundo de la organización ni de sus valores específicos, sino de lo que estos simbolizan o representan para las personas, lo que refleja que la relación entre conocimiento e identificación es débil.
4.	La mayoría de las personas encuestadas tiene una percepción neutral o favorable de la ONU, lo que indica oportunidades para fortalecer la opinión positiva de quienes se mantienen neutrales.

5.	La percepción espontánea de la ONU es predominantemente positiva, vinculada a conceptos centrales como paz, derechos humanos y ayuda humanitaria, aunque persisten algunas críticas sobre su eficacia práctica.
6.	La mayoría de las personas encuestadas tiene una percepción neutral o desfavorable sobre el compromiso de la ONU para resolver problemas globales como el cambio climático, lo que indica dudas sobre su efectividad en estos temas.
7.	La percepción sobre la relevancia de la ONU en la resolución de problemas globales está dividida y en gran parte neutral, lo que refleja falta de consenso y cierto escepticismo sobre su rol como actor global.
8.	La mayoría de las personas encuestadas tiene una opinión neutral o desfavorable sobre si la ONU aborda sus intereses y prioridades, lo que sugiere una posible desconexión, desinterés o falta de información.
9	La mayoría de las personas tiene una opinión neutral o desfavorable sobre la transparencia de la ONU en el uso de recursos, lo que refleja desconocimiento o percepción de falta de transparencia y señala oportunidades para fortalecer la confianza y legitimidad de la organización.
10	La percepción sobre si la ONU está conectada con los temas que afectan a las personas es mayoritariamente neutral o favorable, aunque la neutralidad sigue siendo significativa, lo que indica oportunidades para mejorar la conexión percibida.
11	La mayoría de las personas encuestadas tiene una percepción neutral o negativa sobre el impacto de la ONU en sus comunidades locales, lo que indica que sus acciones no son percibidas como visibles o efectivas y representa un desafío para su legitimidad y reconocimiento a nivel local.

12	La conexión emocional con la ONU es mayoritariamente positiva o moderada, y la disposición a participar o involucrarse en la toma de decisiones podría fortalecer esta conexión, aunque no todas las personas perciben esa participación como un factor determinante.
13	La mayoría de las personas encuestadas percibe que los principales beneficiarios de las actividades de la ONU son los gobiernos y los países en desarrollo, lo que evidencia una sensación de distancia y falta de proximidad con la población general.
14	La interacción digital con la ONU es baja, ya que la mayoría de las personas no sigue sus cuentas oficiales en redes sociales, lo que refleja una posible falta de interés o la necesidad de fortalecer la estrategia comunicacional.
15	La mayoría de las personas encuestadas no sigue ni interactúa frecuentemente con las redes sociales de la ONU, lo que refleja un bajo nivel de conexión digital; los temas de mayor interés para la audiencia son cambio climático, salud mental y bienestar social, por encima de cuestiones políticas o diplomáticas.
16	La disposición a donar a la ONU es muy limitada, aunque motivaciones como el bienestar de futuras generaciones, la mejora de la sociedad, la protección del medio ambiente y beneficios pragmáticos como incentivos fiscales podrían incentivar contribuciones en escenarios hipotéticos.
17	Las principales barreras para donar a la ONU son el desconocimiento sobre la posibilidad de hacerlo, la falta de recursos, la percepción de poca transparencia y la preferencia por otras causas, lo que evidencia que la comunicación insuficiente y la desconfianza financiera limitan la participación económica.

18	La percepción de un impacto positivo de la ONU en la comunidad local no está relacionada con la disposición a donar, lo que indica que otros factores deben considerarse para motivar contribuciones económicas.
19	Mejorar la transparencia en la gestión de fondos de la ONU podría incrementar la disposición a donar en un porcentaje significativo de personas, aunque otra parte de la población no se ve afectada por este factor.
20	La percepción de transparencia de la ONU no está relacionada con la disposición a donar, lo que indica que mejorar la transparencia por sí sola no garantiza un aumento en las contribuciones económicas.
21	La mayoría de las personas encuestadas estaría dispuesta a donar montos bajos a la ONU, aunque una proporción significativa (20.5%) no donaría en absoluto, lo que refleja limitaciones en la capacidad o disposición económica de la población.
22	La percepción general de la ONU no está relacionada con el nivel de seguimiento de sus redes sociales, lo que indica que el interés en interactuar digitalmente con la organización depende de otros factores distintos a la opinión general sobre ella.
23	La identificación con los valores de la ONU tiene una correlación baja con el seguimiento en redes sociales, lo que indica que, aunque existe cierta tendencia a seguir más a la organización entre quienes se identifican con sus valores, esta relación no es determinante; comunicar los valores podría ser una estrategia para fortalecer la presencia y conexión digital.
24	El interés en seguir las redes sociales de la ONU no depende directamente de la percepción de que la organización aborda temas de interés personal, lo que indica que otros factores motivan la interacción digital.

25	El interés en participar en decisiones de la ONU no se relaciona con el seguimiento de sus redes sociales, lo que indica que la participación percibida no garantiza un mayor <i>engagement</i> digital.
26	La confianza en que la ONU resuelva problemas globales importantes no está relacionada con el seguimiento de sus redes sociales, lo que indica que la confianza institucional y el <i>engagement</i> digital operan de manera independiente.
27	La percepción de la relevancia de la ONU en la resolución de problemas globales tiene una relación moderada con la confianza en su compromiso con problemas como el cambio climático, pero percibirla como relevante no garantiza necesariamente confianza en su capacidad de acción.
28	La disposición a donar a la ONU no está relacionada con la donación a causas sociales en general, lo que indica que el interés en acciones solidarias no se traduce automáticamente en apoyo económico hacia la organización.

Fuente: elaboración propia

En conclusión, y en línea con Fombrun (1996) y Dowling (2016), la reputación puede entenderse como un activo simbólico que integra percepciones, emociones y juicios colectivos sobre la eficacia y la integridad de una organización.

Asimismo, la distinción planteada por Summa (2020) entre legitimidad normativa y legitimidad social ayuda a entender que, si bien la ONU posee legitimidad normativa, su falta de legitimidad social limita su viabilidad y eficacia. En otras palabras, la autoridad de la ONU no se sostiene solo en su mandato formal, sino en la aceptación pública y en su capacidad para conectar emocional y éticamente con las nuevas generaciones. Este estudio muestra que la reputación es su eje rector: algo que debe ganarse y reforzarse constantemente.

Desde el ámbito de la mercadotecnia social y la comunicación digital, los estudios revisados (Moreno-Cabanillas, Castillero-Ostio y Castillo-Esparcia, 2024) señalan que la comunicación unidireccional limita la construcción de relaciones significativas. Asimismo, recordemos que tal como menciona Groves (2018), incluso desde dentro de la organización se reconoce la necesidad de fortalecer la interacción y adaptar los contenidos al lenguaje y expectativas de las audiencias digitales.

De este modo, fortalecer la bidireccionalidad en la comunicación digital no solo implica una mejora técnica, sino también una estrategia clave para reconstruir la confianza y la identificación de las nuevas generaciones con los valores y acciones de la ONU.

En este sentido, uno de los principales desafíos para la ONU consiste en lograr coincidir digitalmente con las generaciones Millennial y Z, ya que actualmente no comparten los mismos espacios ni plataformas de interacción. Si la organización no se encuentra dónde están sus públicos, el diálogo resulta prácticamente imposible. Por ello, crear estos puntos de coincidencia digital permitiría fortalecer la bidireccionalidad y personificar su comunicación, lo que podría potenciar la conexión con estas generaciones, que valoran la autenticidad, la coherencia ética y la acción tangible frente a los desafíos globales, particularmente el cambio climático.

6. Limitaciones

Las principales limitaciones del estudio están relacionadas con la obtención de respuestas de personas de la Ciudad de México. Inicialmente, el cuestionario incluía preguntas dirigidas a segmentar la ubicación física de las personas. Debido a que las respuestas provenían mayoritariamente de personas foráneas, se amplió el cuestionario a la República Mexicana en general.

En este proceso, se solicitó la colaboración del cuerpo académico de la Universidad Veracruzana, quienes generosamente compartieron el formulario con su alumnado, además de difundirlo entre sus contactos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Asimismo, el cuestionario incluía en su versión inicial, preguntas destinadas a segmentar a la población como el acceso a servicios domésticos, el medio de transporte, la frecuencia de compra en tiendas de lujo o premium. Sin embargo, debido a las respuestas recibidas, se amplió el espectro de la población encuestada.

Además, se identificó que el cuestionario era muy largo, lo que supuso un reto para la participación. Como medio de mitigación, se hizo un acercamiento directo con las personas en el Parque México para motivar a las personas a contestar hasta el final y explicar el alcance de la encuesta. Sin embargo, durante el ejercicio, varias personas expresaron su incomodidad debido a la longitud del cuestionario.

Ante estas dificultades, se decidió recurrir a las redes sociales, compartiendo el cuestionario en diversas páginas de internet.

Otra limitante fue que solo se encontró una correlación entre los distintos aspectos analizados.

También se identificó la escasez de literatura que abordara la situación de la ONU desde una perspectiva mercadológica. Esta fue la razón principal por la que se recurrió a estudios relacionados con ONG ya que presentan similitudes e intereses afines.

Finalmente, por cuestiones de tiempo, no fue posible realizar entrevistas individuales para analizar desde un punto de vista cualitativo la percepción de las personas.

A pesar de estas limitaciones, el estudio aporta una base valiosa para comprender la relación entre reputación, confianza y *engagement* hacia la ONU desde la perspectiva de las generaciones Millennial y Z.

7. Referencias

Agencia Mexicana de Investigación de Mercados, Opinión y Comunicación. (s.f.). *AMAI*.

<https://www.amai.org>

Aguiar, M., Schilke, O., Dubner, R., Barros, A., y Kiderman, J. (2024, 21 de noviembre).

From Crisis to Comeback: The Long Road to Rebuilding Corporate Trust.

Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2024/rebuilding-corporate-trust>

Akawie, P., Cuesta, M., Martín, G. y Zeidel, D. (2023). *Millennials: el fin de los sueños. Una revisión acerca de la situación de la generación Y en Latinoamérica y el mundo.*

Revista Gestión de las Personas y Tecnología, 16(47), 1–17.

<http://dx.doi.org/10.35588/gpt.v16i47.6316>

Akbar, M. B., Foote, L., Lawson, A., French, J., Deshpande, S., y Lee, N. R. (2022). *The social marketing paradox: challenges and opportunities for the discipline.* *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 19, 367–389.

<https://doi.org/10.1007/s12208-021-00308-0>

Asociación de Internet MX. (2022, mayo). *18° Estudio sobre los hábitos de personas usuarias de Internet en México 2022.*

<https://www.asociaciondeinternet.mx/estudios/habitos-de-internet>

Asociación de Internet MX. (2023, mayo). *19° Estudio sobre los hábitos de usuarios de Internet en México 2023.*

Barton, C., Koslow, L. y Beauchamp, C. (2014). *How Millennials are changing the face of marketing forever.* The Boston Consulting Group.

<https://www.bcg.com/publications/2014/marketing-center-consumer-customer-insight-how-millennials-changing-marketing-forever>

Blanchard, P. (2019, 27 de diciembre). *The importance of brand reputation: 20 years to build, five minutes to ruin.* Forbes.
<https://www.forbes.com/councils/forbesagencycouncil/2019/12/27/the-importance-of-brand-reputation-20-years-to-build-five-minutes-to-ruin/>

Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., Loureiro, Y. K. y Solnet, D. (2013). *Understanding Generation Y and their use of social media: A review and research agenda.* *Journal of Service Management*, 24(3), 245-267. <https://doi.org/10.1108/09564231311326987>

Burstein, D. D. (2013). *Fast future: How the Millennial generation is shaping our world.* Beacon Press.

Cassany, D. y Ayala, G. (2008). *Nativos e inmigrantes digitales en la escuela. Cultura y Educación*, 20(2), 221-233. <https://doi.org/10.1174/113564008784490740>

Castillo Esparcia, A., Krohling-Kunsch, M., y Krohling-Kunsch, M. (2017). Prácticas comunicativas y perspectivas para el cambio social en las organizaciones no gubernamentales (ONGs) en España y Brasil. *Organicom*, 14, 147–166.

Cavazza, N., Russo, S., Colloca, P. y Roccato, M. (2022). *How and why is the COVID-19 crisis impacting trust in institutions? A two-wave longitudinal study in Italy.* *Psicologia Sociale*, 17(3), 341–358. <https://iris.unimore.it/retrieve/3cdcc387-dce2-495f-8438-e03a483c0d41/Cavazza%20et%20al%202022.pdf>

Clarke, G. (2021). The credibility of international non-governmental organizations (INGOs) and the Oxfam scandal of 2018. *Journal of Civil Society*, 17(3-4), 219-237.
<https://cronfa.swan.ac.uk/Record/cronfa57441>

Curuchet Pérez, M., Oliva Fernández, P. y Reboredo Buonomo, M. (2022). *Plan de comunicación y marketing para la ONU: aliados clave para un país sostenible* [Memoria final, Universidad ORT Uruguay].

Cueva Estrada, J. M., Sumba Nacipucha, N. A., y Delgado Figueroa, S. P. (2021). Marketing social y su incidencia en el comportamiento del consumidor. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 26(95), 852- 867. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.25>

Delgado Velesaca, D. I., Urgilés Quintuña, D. H. y Vega Feijoó, P. K. (2020). *X-Y. Ahora vienen los Z: Una generación de nuevos Ciudadanos*. *Revista Scientific*, 5(16), 290–304. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.16.15.290-304>

Dellmuth, L. M., y Tallberg, J. (2014). *The social legitimacy of international organisations: Interest representation, institutional performance, and confidence extrapolation*. United Nations Review of International Studies.

Deloitte. (2023). *2023 Gen Z and Millennial Survey: Waves of change: acknowledging progress, confronting setbacks*. Deloitte Global.

<https://www.deloitte.com/nz/en/issues/work/gen-z-millennial-survey-2023.html>

Deloitte. (2024). *2024 Gen Z and Millennial Survey: Living and working with purpose in a transforming world*. Deloitte Global.
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/deloitte-gen-z-millennial-survey.html>

Díaz Sarmiento, C. (2025). *Más allá de los millennials y la generación Z: preparando a las organizaciones para el futuro laboral.* Dictamen Libre, 36.
<https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.36.12297>

Dowling, G. R. (2016). Defining and measuring corporate reputations. *European Management Review*, 13, 207-223. <https://doi.org/10.1111/emre.12081>

Duque, P., Cárdenas, M., y Robledo, S. (2024). *Marketing social: evolución y tendencias.* Revista Entramado, 20(1). <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.10378>

Edelman. (2023). *Edelman Trust Barometer 2023: Navigating a polarized world* [Informe]. Edelman Trust Institute. <https://www.edelman.com/trust/2023/trust-barometer>

Edelman. (2024). *Edelman Trust Barometer 2024: Innovation is on the ballot* [Informe]. Edelman Trust Institute. <https://www.edelman.com/trust/2024/trust-barometer>

Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image.* Harvard Business School Press.

Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) y YouGov. (2022). *FES Global Census 2022: Summary report* [Informe]. Friedrich-Ebert-Stiftung. Recuperado de <https://ny.fes.de/article/global-census-poll-2022.html>

Garriga, E., y Melé, D. (2004). *Corporate social responsibility theories: Mapping the territory.* Journal of Business Ethics, 53, 51-71.
<https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>

Groves, N. K. (2018). *Strengthening the United Nations Secretariat's use of social media: The view of one practitioner.* Revista Mexicana de Política Exterior, (113), 11–32.

Secretaría de Relaciones Exteriores.

<https://revistadigital.sre.gob.mx/images/stories/numeros/n113/groves.pdf>

Hardt, H. (2016). *How NATO remembers: Explaining institutional memory in NATO crisis management*. European Security, 25(5), 1-29.

<https://doi.org/10.1080/09662839.2016.1263944>

International Communications Consultancy Organisation (ICCO). (2020).

ICCO World PR Report 2020 [Informe]. Opinium. <https://www.iccopr.com/wp-content/uploads/2021/03/ICCO-report-2020-AMENDS-MARCH-2021.pdf>

International Organization for Standardization. (2010). ISO 26000:2010. *Guía de responsabilidad social* [Guidance on social responsibility].

<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

Integrated Values Surveys. (2022). Trust: Confidence in the United Nations. Integrated

Values Surveys. [Conjunto de datos] Our World in Data.

<https://ourworldindata.org/grapher/confidence-in-un>

Kampf, R., Manor, I., y Segev, E. (2015). Digital diplomacy 2.0? A cross-national comparison of public engagement in Facebook and Twitter. *The Hague Journal of Diplomacy*, 10(4), 331–357. <https://doi.org/10.1163/1871191X-12341318>

Kotler, P., y Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for company and your cause*. Wiley.

Lampert, M., Blanksma Çeta, A. y Papadongonas, P. (2020). *Trust in the United Nations: United Nations more trusted than other governmental organizations* [Informe]. *Glocalities*. <https://glocalities.com/reports/untrust>

Liaw, J. O. H., Sa'ad, M. F. bin, Loong, W. W., Mohd Saudi, N. S., Singh, I., y Ab Ghani, S. (2020). *Digital diplomacy: The role of social media*. Solid State Technology, 63(6).

Martínez Escareño, I. M., Casillas Racurello, M. F., Nuñez Alfaro, C. M., González Galindo, Á. D., Aguilera Valdez, A. E., Portales, L. (2018). *Influencia del marketing social y prácticas de RSE en la intención de compra de los millennials*. Universidad & Empresa, 20(35). <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6034>

Melé, D. (2009). *Corporate social responsibility theories*. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, y D. Siegel (Eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility* (pp. 1–26). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0003>

Moreno-Cabanillas, A., Castillero-Ostio, E. y Castillo-Esparcia, A. (2024). *Digital communication and social organizations: An evaluation of the communication strategies of the most-valued NGOs worldwide*. Future Internet, 16, 26. <https://doi.org/10.3390/fi16010026>

Morales, O. A. (2003). *Fundamentos de la investigación documental y la monografía*. En N. Espinoza y Á. Rincón (Eds.), *Manual para la elaboración y presentación de la monografía* (pp. 1-14). Mérida, Venezuela: Grupo Multidisciplinario de Investigación en Odontología, Facultad de Odontología, Universidad de Los Andes.

Moyano-Díaz, E., y Mendoza-Llanos, R. (2022). *Millennials quieren lo mejor y experimentan más pesar al decidir. Un análisis de la maximización según generaciones*. Interciencia: Revista de ciencia y tecnología de América, 47(1-2), 39-45. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8328774>

Observatorio de Recursos Humanos. (2020, 28 de enero). *Los millennials y centennials ya representan el 59 % de la fuerza de trabajo.*

<https://www.observatoriorh.com/orh/los-millennials-y-centennials-ya-representan-el-59-de-la-fuerza-de-trabajo.html>

Open Society Foundations, Datapraxis y YouGov. (2022). *Fault lines: Global perspectives on a world in crisis* [Informe]. Open Society Foundations. Recuperado de <https://www.opensocietyfoundations.org>

Pacto Mundial. (2020). *Principios del Pacto Mundial.*

<https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

Pew Research Center. (2020, 21 de septiembre). *International cooperation welcomed across 14 advanced economies.* https://www.pewresearch.org/global/wp-content/uploads/sites/2/2020/09/PG_2020.09.21_UN-Multilateralism_FINAL.pdf

Pires, V., y Trez, G. (2018). Corporate reputation: A discussion on construct definition and measurement and its relation to performance. *Revista de Gestão*, 25(1), 47-64.

<https://doi.org/10.1108/REGE-11-2017-005>

Prensky, M. (2001). *Digital natives, digital immigrants. On the Horizon*, 9(5), 1–6.

<https://doi.org/10.1108/10748120110424816>

Reuters. (29 de abril de 2025). ACNUR cerrará oficinas en México y despide a decenas por falta de fondos.

<https://www.reuters.com/latam/domestico/TJ3VF4Z7TFJRZO6MQ3T5WEXMPU-2025-04-29/>

Ruiz Cartagena, J. J. (2017). *Millennials y redes sociales: Estrategias para una comunicación de marca efectiva*. *Miguel Hernández Communication Journal*, (8), 347–367. <https://doi.org/10.21134/mhcj.v0i8.196>

Saénz Barrera, A., Ganga Contreras, J. y Marañón Lazcano, C. (2022). Representación del Millennial en Latinoamérica: Elementos preliminares que definen a una generación. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 38(97). [Portal de Revistas Científicas y Humanísticas de la Universidad de Zulia]. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/38964>

Smulders Chaparro, M. E. (2024). *Millennials y generación Z y la utilización de las redes sociales*. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinaria*, 8(3), 263–274. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11211

Smith, K. T. (2012). *Longitudinal study of digital marketing strategies targeting Millennials*. *Journal of Consumer Marketing*, 29(2), 86-92. <https://doi.org/10.1108/07363761211206339>

Stravinskiene, J., Matuleviciene, M., y Hopeniene, R. (2021). Impact of corporate reputation dimensions on consumer trust. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 32(2), 177–192. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.32.2.27548>

Summa, G. (2020). “We the People” in the Twitter Age: Digital Diplomacy and the Social Legitimacy of the United Nations [Working paper, Media@LSE, London School of Economics and Political Science]. https://www.researchgate.net/publication/344159083_‘We_the_People’_in_the_Twitter_Age_Digital_Diplomacy_and_the_Social_Legitimacy_of_the_United_Nations

Tharoor, S. (2007). *The most impossible job: Description*. En S. Chesterman (Ed.), *Secretary or General? The UN Secretary-General in world politics* (pp. 33–46). Cambridge University Press.

Trump, D. [@realDonaldTrump]. (26 de diciembre de 2016). The United Nations has such great potential but right now it is just a club for people to get together, talk and have

a good time. So sad!. Twitter.

https://x.comrealDonaldTrump/status/813500123053490176?ref_src=twsrctwsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E813500123053490176%7Ctwgr%5E3ff0030f9fd2d527cd6ba64fdb101209d065750a%7Ctwcon%5Es1_&ref_url=https%3A%2F%2Fwww.nbcnews.com%2Fnews%2Fus-news%2Fdonald-trump-says-un-just-club-people-have-good-time-n700386

Veh, A., Göbel, M., y Vogel, R. (2019). Corporate reputation in management research: A review of the literature and assessment of the concept. *Business Research*, 12, 315–353. <https://doi.org/10.1007/s40685-018-0080-4>

8. Anexos

Figura A: Atributos y características que vienen a la mente al pensar en la ONU

11. Cuando piensas en la ONU, ¿qué atributos o características te vienen a la mente?

Falta de responsabilidad con los países de tercer mundo.

Paz mundial, apoyo a los pueblos, no a la guerra.

Ayuda

Paz, alianzas, solidaridad, humanidad,.etc.

Inclusión

Hermandad

Organización, ayuda, fundación

Buenas intenciones malas ejecuciones

Instituciones con discursos muy bonitos pero poco situados en el contexto del sur global. En ocasiones, percibo que su implementación y su relación con los grupos vulnerables es extractivista y sumamente privilegiada desde su blanquitud colonial que lejos de sembrar agencia busca el asistencialismo.

Derechos e igualdad

Unión

que no hacen nada...

Pienso en el esfuerzo que realiza para preservar los derechos humanos

Toma de decisiones para un fin equilibrado

Ayudan a situaciones sociales, recolectan dinero para apoyar, tambien fue creada después de la segunda guerra mundial

Acuerdos para las naciones

La paz

Derechos Humanos

Honestidad e información valiosa.

Principalmente se encargan de mantener la paz y la seguridad internacional, fomentan entre las naciones relaciones de amistad y promueven el progreso de los países, para mejorar el nivel de vida y los Derechos Humanos.

Principalmente el buscar la paz entre las naciones

comunidad y soluciones

Paz mundial

Paz mundial

Es mundial, brinda ayuda humanitaria, atiende grupos vulnerables

generosidad, bondad y humanidad

Humanidad

Ayuda humanitaria
Paz
Justicia, imparcialidad, neutralidad
Apoyo, union
Justicia
Inequitativo, burócrata
DERECHOS HUMANOS
Tratados internacionales y metas globales
Igualdad
Mandatarios, países con economía global, proyectos de asistencia humanitaria, agenda 2030, acuerdos, derechos humanos
Linda visión pero poco poder en realidad
multicultural, diverso, complejo
Corrupción, no sirve de nada
Occidente y Consejo de Seguridad (veto)
paz

la tendencia a despolitizar movimientos sociales y el involucramiento del sector privado (casi siempre extractivista y colonial)

Que promuebe la igualdad, la defensa de derechos y bienestar tanto de las personas como el del medio ambiente

la cooperación internacional, paz, seguridad, y los derechos humanos

Imparcialidad, humanismo

Su fundación. Poca relevancia en la época actual.

Confianza, paz, solidaridad

Igualdad y cambio climático

Paz y equilibrio entre países

Los derechos humanos

Salud

No sirve

Salva guardar el bien de las personas de manera internacional

Mejorar la calidad de vida

Organización que se encarga de preservar la relación entre uno o más países

Bienestar social, seguridad internacional, progreso social y derechos humanos

Que es una manera más para Saver sobre cosas que son importantes

Diálogo global

Sus propuestas y planes

Que pues es una organización que busca algo bueno por el mundo

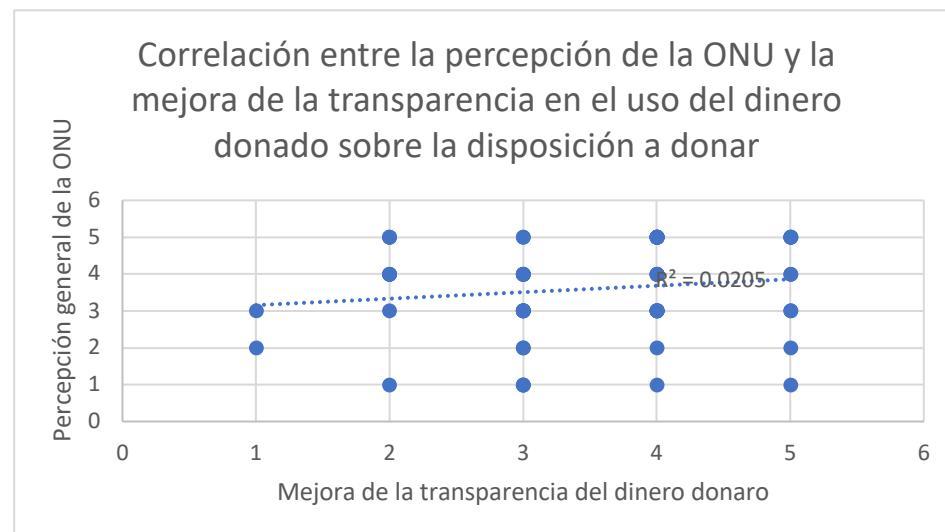
Neutralidad, respeto, asociación

Buena idea mala ejecución

Neutralidad, respeto, asociación

Fuente: elaboración propia

Figura B: Correlación entre la percepción de la ONU y la mejora de la transparencia en el uso del dinero donado sobre la disposición a donar

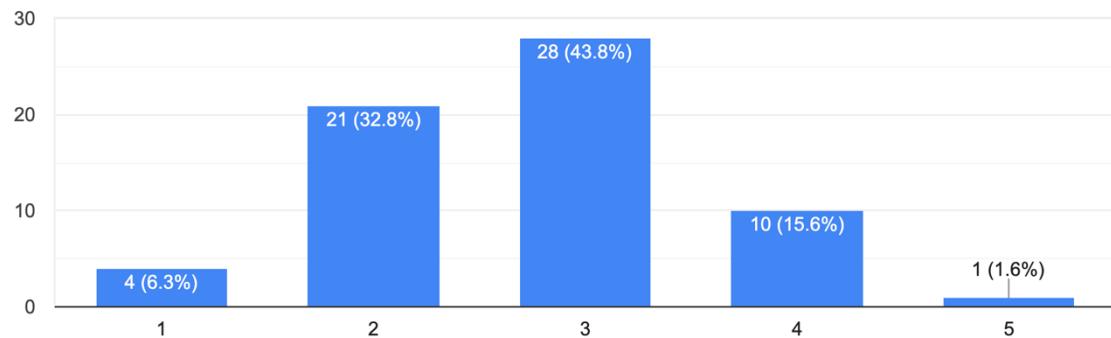


Fuente: elaboración propia

Figura C: Frecuencia de consulta de las redes sociales de la ONU

23. ¿Con qué frecuencia consultas las redes sociales de la ONU?

64 respuestas



Fuente: elaboración propia

Figura D: Correlación entre los intereses de las personas encuestadas y el seguimiento en redes sociales.

