

Article

De la ética al comportamiento: ¿Por qué fallamos en vivir nuestros valores?

Marisol Acevedo Reyes

Citation: Acevedo Reyes, M. (2025).
De la ética al comportamiento: ¿Por qué
fallamos en vivir nuestros valores?
Proceedings of the 2025 Academy of
Latin American Business and
Sustainability Studies (ALBUS), San
Miguel, El Salvador.
<https://doi.org/10.70469/ALBUS.18>



Copyright: © with the authors. This
Open Access article is distributed under
the terms and conditions of the Creative
Commons Attribution (CC BY 4.0).

Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, República Dominicana, ma9768@unphu.edu.do

Resumen: El presente artículo refleja la creciente brecha entre lo que la sociedad contemporánea considera un comportamiento moralmente correcto y real, abordando de manera reflexiva la brecha ética y moral y las acciones reales de las personas, esencialmente en los contextos educativos y laborales, se estudian los conceptos como la brecha ética, dilema moral, moral universal y relativismo moral, además, se ilustra con casos demostrativos, como ejemplos de colaboración entre estudiantes bajo acciones de presión económica y de decisiones que afectan de algún modo los patrones de conductas subrayan la urgencia de la educación ética, como instrumento decisivo para mediar la teoría moral con la práctica diaria, en ese sentido, se destaca que las conductas inmorales, afectan la confianza social y la identidad personal. Para Theodore Roosevelt “El educar la mente de un hombre y no educarlo en cuanto a la moral, es educar una amenaza para la sociedad”. Finalmente, la educación en valores se propone como herramienta esencial para formar ciudadanos íntegros, fomentando el pensamiento crítico y la coherencia entre principios y acciones, transformando así la realidad social hacia una convivencia más justa y ética.

Palabras clave: brecha ética, dilema, moral universal, relativismo moral, presión social y económica, normalización inmoral y educación ética

1. Introducción

En las últimas décadas, la divergencia entre lo que la sociedad considera “correcto” y las decisiones prácticas de los individuos se ha profundizado. No obstante, aunque los principios de justicia, honestidad y responsabilidad son ampliamente reconocidos, su aplicación cotidiana con frecuencia queda postergada ante intereses inmediatos o contextuales. Todo esto plantea un desafío único para la educación, que no solo debe formar conocimientos, sino también el carácter y la integridad de los futuros ciudadanos.

Los individuos están obligados a reflexionar, priorizar valores y tomar decisiones bajo presión, sabiendo que toda elección conlleva una pérdida ética. Más que simples decisiones espinosas, los dilemas revelan la complejidad de actuar moralmente en contextos reales, donde los principios universales deben aplicarse en circunstancias particulares. Por ello, son herramientas pedagógicas valiosas para desarrollar el juicio moral y la conciencia crítica en los procesos educativos.

Históricamente, el ser humano ha reflexionado sobre la diferencia entre el bien y el mal, pero actualmente se observa una creciente distancia entre lo que se considera moralmente correcto y el comportamiento real de los individuos. Este fenómeno, principalmente visible en la sociedad contemporánea, representa un dilema ético de gran impacto, tanto a nivel personal como institucional, y plantea un desafío particularmente importante en el ámbito educativo. Por lo cual, se plantea el siguiente análisis de los efectos de la ética en el comportamiento: ¿por qué fallamos en vivir nuestros valores?

1.1 Objetivos de la Investigación

- Identificar cómo la presión social y económica influye en la toma de decisiones que generan dilemas éticos y contribuyen a la normalización de conductas inmorales en contextos académicos y laborales.
- Evaluar estrategias educativas que fomenten el pensamiento crítico y el juicio moral para reducir el relativismo ético y fortalecer la aplicación práctica de valores universales en la vida cotidiana de los estudiantes.

2. Revisión de literatura

En las últimas décadas, los estudios sobre ética aplicada han destacado la creciente discrepancia entre los valores morales universalmente aceptados y las conductas observadas en los individuos, tanto en el ámbito personal como en el institucional (Rest, 1986; Lickona, 1991). Este fenómeno, conocido como brecha ética, implica que las personas, aun sabiendo lo correcto, actúan en contra de sus propios principios, influenciadas por factores como el miedo, la presión social o los incentivos materiales inmediatos (Bazerman & Tenbrunsel, 2011). Dentro de este marco, la noción de dilema moral ha cobrado relevancia como herramienta conceptual y pedagógica para comprender los conflictos éticos complejos en los que se deben priorizar valores contrapuestos. McConnell (2010) señala que, en un dilema ético, “el agente está condenado a incumplir alguna obligación”, lo que evidencia la tensión entre lo deseable y lo posible en contextos reales.

El relativismo moral, por su parte, sostiene que los juicios éticos deben entenderse en relación con las normas culturales, sociales o situacionales, y no en función de estándares absolutos. Esta postura ha generado intensos debates en el ámbito educativo, donde se busca formar sujetos críticos, pero también comprometidos con ciertos valores compartidos. Según García-Marzá (2004), un enfoque ético equilibrado debe reconocer la diversidad de perspectivas sin renunciar a una moral mínima universal, basada en principios como la dignidad humana, la justicia y el respeto mutuo.

En el ámbito educativo, diversos autores han subrayado el grado de la educación en valores como proceso formativo integral. Lickona (1991) propone un enfoque de formación del carácter que va más allá del currículo académico, que incluye la reflexión ética, la práctica de virtudes y la coherencia entre pensamiento y acción. Asimismo, Nucci y Narváez (2008) destacan que el desarrollo del juicio moral requiere experiencias significativas que confronten a los estudiantes con dilemas reales, promoviendo el pensamiento crítico y la autorregulación moral. Finalmente, la literatura coincide en que la presión social y económica actúa como un factor de riesgo ético, capaz de justificar decisiones moralmente cuestionables. Por lo tanto, formulamos las siguientes hipótesis:

H1. La presión social y económica influye significativamente en la decisión de los individuos de actuar en contra de sus valores éticos, aun cuando reconocen que es moralmente correcto.

H2. La incorporación sistemática de estrategias educativas basadas en dilemas éticos y educación en valores fortalece el juicio moral de los estudiantes y reduce su propensión a justificar conductas éticamente cuestionables.

3. Metodología

Esta investigación no busca cuantificar datos, sino comprender y explicar fenómenos éticos complejos como la brecha entre los valores y las acciones reales, el relativismo moral y la presión social. Se centra en interpretar las experiencias, los dilemas y los contextos que afectan el comportamiento moral. Técnicas y herramientas utilizadas, como: Análisis documental y teórico: revisión de literatura y de fuentes filosóficas, pedagógicas y éticas actuales (McConnell, Zuboff, etc.), Estudios de caso: se incluyen casos ilustrativos (Andrés y Antonio) como representaciones de dilemas éticos reales en contextos educativos y laborales y preguntas generadoras de reflexión: se proponen como herramienta pedagógica para fomentar el pensamiento crítico y evaluar el juicio moral.

3.1 Modelo Conceptual

La brecha ética es lo que ocurre cuando sabemos lo que está bien, pero hacemos otra cosa. Por ejemplo, sabemos que copiar en un examen no es correcto, pero si todos lo hacen y hay presión para mantener la beca, algunos terminan cediendo. Esa distancia entre nuestros valores y nuestras decisiones reales se llama brecha ética. No es que la gente no tenga principios, sino que, muchas veces, el miedo, la presión o la costumbre hacen que los dejemos de lado. Por eso es tan importante que la escuela no solo enseñe materias, sino también cómo ser coherentes con lo que creemos.

Un dilema es un escenario en la que una persona se enfrenta a dos o más elecciones de acción moralmente justificables, pero incompatibles entre sí. Es decir, para cumplir con un principio ético, necesariamente debe infringir otro. Este tipo de conflicto se presenta cuando los valores que guían nuestras decisiones como la honestidad, la lealtad, la justicia o la responsabilidad entran en tensión, y ninguna elección parece ser completamente correcta o satisfactoria desde el punto de vista moral.

Se trata de un conjunto de principios éticos fundamentales, como la justicia, la honestidad, el respeto y la solidaridad, que se consideran válidos para todos los seres humanos, más allá de su cultura, contexto o creencias. Aunque su aplicación concreta puede variar, estos valores ofrecen una base ética común para evaluar conductas humanas con un criterio compartido. La moral universal nos recuerda que, a pesar de nuestras diferencias culturales o creencias personales, hay valores que deberían unirnos como humanidad. El relativismo moral nos invita a reconocer y respetar la pluralidad de perspectivas éticas, pero también plantea el desafío de definir cómo convivir y opinar críticamente en un mundo donde las reglas pueden variar de un grupo a otro. A continuación, se presenta un ejemplo ilustrativo.

La presión social y económica puede empujar a los individuos a actuar en contra de sus principios éticos para satisfacer necesidades materiales o sociales. Es un proceso formativo integral que busca desarrollar en los individuos no solo conocimientos académicos, sino también actitudes, principios y comportamientos éticos que orienten sus decisiones y acciones hacia el bien común.

3.2 Planteamiento de dilemas éticos

A continuación, se presentan dos casos ilustrativos de cómo la brecha ética, el dilema moral, la moral universal y el relativismo moral, la presión social y económica actúan como un poderoso motor que puede empujarnos a tomar decisiones contrarias a nuestros principios éticos.

3.2.1 Primer caso ilustrativo de relativismo moral: La práctica de la “colaboración” en exámenes.

Antes de analizar los efectos del relativismo, es útil establecer qué entendemos por moral universal. Se trata de un conjunto de principios éticos fundamentales, como la justicia, la honestidad, el respeto y la solidaridad, que se consideran válidos para todos los seres humanos, más allá de su cultura, contexto o creencias. Aunque su aplicación concreta puede variar, estos valores ofrecen una base ética común para evaluar conductas humanas con un criterio compartido.

Contexto. Andrés es estudiante de tercer año de Administración de Empresas en la universidad. En su facultad, los exámenes parciales son muy exigentes y los resultados de las evaluaciones influyen decisivamente en la beca que muchos reciben para financiar sus estudios.

Situación. Regla académica (moral “absoluta”). Cada alumno debe resolver su examen de forma individual, sin ayuda externa, y respetando las indicaciones del profesor sobre qué materiales o dispositivos están permitidos. Norma del grupo (moral “relativa”): Varios compañeros de Andrés organizan sesiones de “estudio guiado” para el examen: se sientan juntos, susurran respuestas y pasan apuntes sin que el docente se dé cuenta, justificando que “es solo apoyo mutuo” y que “todos lo hacen para proteger su beca”.

Dilema moral. Visión universal (moral “absoluta”): Copiar respuestas o ayudarse durante un examen constituye engaño académico y vulnera la integridad del proceso de evaluación. Visión del grupo (moral “relativa”). Dado que la presión por la beca es muy fuerte y “nadie sale perjudicado” (el profesor no supervisa de cerca), se considera aceptable ayudarse para asegurar una buena nota.

3.2.2 Relativismo moral en el ámbito universitario

Andrés se encuentra dividido entre los valores que promueve la universidad: honestidad intelectual, esfuerzo personal y justicia en la evaluación. La presión de sus compañeros: “Si no colaboras, te quedas atrás y posiblemente pierdas la beca.

El relativismo moral, en cambio, sostiene que cada grupo define lo que considera aceptable en función de su contexto, sus intereses o conveniencias. Esto puede conducir a justificar prácticas que, aunque socialmente aceptadas, contradicen principios éticos universales. El caso de Andrés y la “colaboración” en el examen ilustran cómo el valor de la honestidad (moral universal) puede quedar relegado frente a una lógica de grupo basada en la necesidad o la presión externa. Andrés se debate entre los valores institucionales y la presión de sus pares, lo que ilustra cómo el relativismo moral puede arraigarse incluso en niveles educativos superiores, impulsado por presiones económicas y sociales.

Preguntas de debates:

- ¿Son válidas las justificaciones de los estudiantes?
- ¿Cómo afecta esta práctica al mérito académico?
- ¿Qué riesgos enfrenta Andrés si colabora o se niega?

- ¿Qué alternativas honestas existen?
- ¿Cómo pueden las instituciones reducir el relativismo moral?

Esto nos muestra cómo el relativismo moral consigue arraigarse incluso en niveles superiores de educación, cuando la presión económica (becas) y social (aceptación del grupo) lleva a justificar conductas antivalores.

3.3 Segundo caso ilustrativo: Antonio y su entrevista de trabajo.

Contexto. Antonio es un joven que recientemente se graduó de la carrera de ingeniería de sistemas y busca su primer empleo. Se presenta a una entrevista en una empresa muy prestigiosa de su país y, durante ella, el reclutador le pregunta si domina un software especializado clave para el desarrollo de su puesto.

Situación. Antonio sabe que solo tiene conocimientos básicos del programa, pero también sabe que, si dice la verdad, probablemente no será seleccionado. Además, la estabilidad de su familia depende económicamente de que consiga ese empleo.

Dilema moral (Decisión bajo presión). Por la presión económica (necesita trabajar) y la presión social (sus amigos y familiares esperan que “no deje pasar esa oportunidad”), Antonio decide mentir diciendo que domina el software, con la esperanza de aprenderlo rápidamente después.

Reflexión del caso. Valor en juego: honestidad. Comportamiento real: mentir para cumplir expectativas y lograr una meta. Resultado posible: Si no aprende a tiempo, podría afectar su rendimiento y su credibilidad. Si lo logra, quedará el peso ético de haber comenzado con una mentira.

4. Resultados

Para evaluar esas estrategias educativas, se pueden considerar varios métodos cualitativos y cuantitativos que midan tanto el desarrollo del pensamiento crítico y el juicio moral como la aplicación práctica de valores universales:

- Aplicar cuestionarios validados sobre habilidades de pensamiento crítico y conciencia ética antes y después de la intervención educativa para medir los cambios en las percepciones y actitudes de los estudiantes.
- Proponer casos o dilemas éticos en clase y evaluar cómo los estudiantes argumentan sus decisiones, priorizan valores y resuelven conflictos morales.
- Observar debates, discusiones o actividades grupales, anotando la calidad del razonamiento moral, la empatía, y la capacidad de diálogo respetuoso.
- Pedir a los estudiantes que mantengan un portafolio en el que registren reflexiones sobre situaciones cotidianas en las que aplicaron valores universales o enfrentaron dilemas éticos.

4.1 Indicadores clave para la evaluación:

- Incremento de la capacidad para identificar y analizar dilemas éticos complejos.
- Mejora de la coherencia entre los valores declarados y los comportamientos reportados.
- Desarrollo de actitudes de respeto hacia perspectivas diversas sin perder la defensa de valores universales.
- Participación activa y argumentativa en debates morales.
- Aplicación concreta de valores universales en situaciones reales dentro y fuera del aula.

5. Conclusiones

La investigación evidencia que la brecha entre los valores éticos universales y las conductas cotidianas se ha profundizado significativamente en el contexto actual. Factores como el relativismo moral, la presión social y económica, y la normalización de conductas inmorales influyen directamente en la toma de decisiones individuales, incluso en espacios formativos como la universidad. A través del análisis de casos concretos, como el de Andrés en el examen o Antonio en su entrevista laboral, se muestra cómo los dilemas éticos no solo son frecuentes, sino también complejos y profundamente humanos.

Frente a esta realidad, la educación en valores no se presenta como un complemento del currículo, sino como una necesidad estructural para la formación de ciudadanos íntegros, críticos y comprometidos con el bien común. La escuela y la universidad deben convertirse en espacios donde se enseñe no solo a saber, sino también a ser y a actuar con coherencia moral. Esto implica fomentar el juicio ético, ofrecer modelos de comportamiento consistentes y promover una cultura institucional basada en la honestidad, la justicia y la responsabilidad.

En un mundo que premia lo inmediato y, muchas veces, lo inmoral, la educación tiene la urgente tarea de ser un espacio de resistencia ética y de transformación social. Solo así será posible reducir la brecha entre lo que creemos correcto y lo que realmente hacemos.

El dilema entre lo moral y el comportamiento actual plantea una urgencia pedagógica: formar no solo ciudadanos competentes, sino también personas con integridad y conciencia crítica. Ante una sociedad que premia lo inmediato y muchas veces lo inmoral, la educación debe ser un espacio de resistencia ética y transformación cultural, cuando *fallamos en vivir nuestros valores, podemos tener las siguientes consecuencias* del conflicto moral:

- Desconfianza social: La incoherencia entre valores y acciones deteriora la credibilidad de las instituciones y la convivencia ciudadana.
- Crisis de identidad personal: Muchos individuos experimentan culpa, frustración o un vacío existencial al actuar en contra de sus principios.

Se responde la primera hipótesis en los casos analizados, como el de Antonio o de Andrés, donde el entorno ejerce un peso determinante que lleva a las personas a justificar conductas inmorales en función de necesidades o expectativas externas. En cuanto a la segunda hipótesis, se propone que el desarrollo del pensamiento crítico ético no es automático, sino que requiere una formación estructurada y sostenida, capaz de cerrar la brecha entre los valores declarados y el comportamiento real.

5.1 Recomendaciones

La educación debe formar no solo conocimientos, sino también carácter e integridad. Frente a una sociedad que premia lo inmediato, la escuela y la universidad deben ser espacios de resistencia y transformación ética, que construya herramientas para la reconciliación, como:

- Espacios más potentes para reconstruir el vínculo entre la moral y la acción. Esto requiere:
- Currículos transversales de valores, integrados en todas las áreas del saber.
- Modelos adultos coherentes (docentes, familias, líderes comunitarios).
- Fomento del pensamiento crítico y del juicio moral mediante dilemas éticos, proyectos solidarios y debates.
- Reconocimiento público de la conducta ética, más allá de los logros materiales.
- Aplicación de formulario para evaluar el pensamiento crítico y juicio moral.

Referencias

- Arthur, J., & Kristjánsson, K. (Eds.). (2019). *Virtue education: International perspectives*. Routledge.
- Carr, D., Arthur, J., & Kristjánsson, K. (2016). Varieties of virtue ethics: Introduction. In *Varieties of virtue ethics* (pp. 1-13). London: Palgrave Macmillan UK.
- Hart, P. (2022). Reinventing character education: the potential for participatory character education using MacIntyre's ethics. *Journal of Curriculum Studies*, 54(4), 486-500.
- Kristjánsson, K. (2015). *Aristotelian character education*. Routledge.
- Kristjánsson, K. (2019). *Flourishing as the aim of education: A neo-Aristotelian view*. Routledge.
- Kristjánsson, K., Harrison, T., & Peterson, A. (2025). Reconsidering the 'ten myths' about character education. *British Journal of Educational Studies*, 73(1), 49-72.
- Nucci, L. K., & Narvaez, D. (Eds.). (2008). *Handbook of moral and character education* (2nd ed.). Routledge.
- Peterson, A., & Arthur, J. (2020). *Ethics and the good teacher: character in the professional domain*. Routledge.
- Sandel, M. J. (2009). *Justice: What's the right thing to do?* Farrar, Straus and Giroux.
- Watts, P., & Kristjánsson, K. (2022). Character education. In *Handbook of philosophy of education* (pp. 172-184). Routledge.
- Watts, P., & Kristjánsson, K. (2022). Character education. In *Handbook of philosophy of education* (pp. 172-184). Routledge.

Autor



Lic. Marisol Acevedo Reyes. Licenciada en Administración de Empresas, con Maestría en Alta Dirección Pública. (OrcID 0009-0009-6256-1122). Profesora en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU), imparto las asignaturas de Administración Pública y de Empresas a nivel de grado, puedo ser contactada: ma9768@unphu.edu.do

Article

Global trade in a VUCA Context: A Multilevel approach

Cynthia Sénquiz-Díaz

Universidad Ana G. Méndez, USA, cynthia.senquiz@gmail.com

Citation: Sénquiz-Díaz, C. (2025).
Global trade in a VUCA context: A
Multilevel approach. Proceedings of the
2025 Academy of Latin American
Business and Sustainability Studies
(ALBUS), San Miguel, El Salvador.
<https://doi.org/10.70469/ALBUS.03>



Copyright: © with the authors. This
Open Access article is distributed under
the terms and conditions of the Creative
Commons Attribution (CC BY 4.0).

Abstract: The exchange of products allows countries to maximize the use of their resources and support their competitive position in global markets. However, such activities usually involve volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity (VUCA). This challenging context has been termed VUCA to describe the reality of the business landscape. Moreover, current events like the Coronavirus disease (COVID-19) pandemic and the political issues between Russia and Ukraine increase the apprehension levels of trade dynamics. This study provides a multilevel approach to macro, meso, and micro interdependencies in response to this complicated context. To accomplish this objective, the research employed a conceptual review by focusing on business as complex adapting systems (CAS) while embracing the significance of the trade facilitation pillars, suggested by UNCTAD, as a fundamental strategy to overcome current challenges. The review concludes on the significance of developing strategies in an interconnected world despite vulnerability. From an academic perspective, the study provides a conceptual framework to analyze global trade dynamics in a VUCA context. More specifically, it explores the importance of implementing and reinforcing different perspectives to facilitate trade to manage environmental conditions vis-à-vis firms' current demands, leading to interconnected strategies.

Keywords: Complex adaptive systems, multilevel approach, trade, VUCA

1. Introduction

Uncertainty is one of the most common characteristics of business making in a globalized world. Trade-related parties are dealing with unprecedented levels of uncertainty where the flexibility of strategies is on the call. Beyond trade's nature, current global challenges make it difficult to embrace a unique definition of trade uncertainty. While uncertainty is frequently associated with information availability, Walker et al. (2003) suggest that uncertainty is a dimensional concept, including location (where uncertainty can occur within a system), level (uncertainty's position between deterministic knowledge and its absence), and nature (the quality of expertise due to situation variability). Under this framework, the number of disruptions and events countries face demands increased government policymaking and regulations, particularly for the global supply and value chains (Sénquiz-Díaz, 2021).

Moreover, climate change, demographic changes, post-COVID reconstruction, economic transitions, and technological adoption, such as artificial intelligence (AI), increase challenges and require a diverse perspective and collaboration from different ends. In addition, requirements for higher sustainability levels are becoming more relevant than ever within current crises. The resulting social and economic transformation is epochal, as the world has been challenged with a decade of crises and setbacks. All of these suggest stronger consideration of contexts to enhance opportunities. According to Walker et al. (2003), contexts pertain to the circumstances within a system boundary and how they will be addressed within these specifications. This understanding supports trading systems, which comprise networks and agreements that frame the boundaries of exchanges of goods and services between countries.

Trade, as the exchange of goods and services based on countries' specialization, is considered an engine of economic and social progress, and is usually shaped by two major interdependent components that are rarely mentioned. First, business leaders, not firms, decide on product creation and development, subject to the import of raw materials or intermediate inputs and the export of finished products (Sénquiz-Díaz, 2021). These export and import decisions are usually underlined by uncertainty, such as price exchange rates, transport mode selection, and product effects in forward markets. The current global scenario forces managers to consider strategies to ensure the availability of all resources and to maintain close proximity to their main facility operations to avoid

risks. Second, these managers' decisions may imply higher costs, as they may prioritize availability over efficiency, as evidenced by the new just-in-case business adoption in response to uncontrollable events. At a larger level, these micro-actions may jeopardize world exchanges due to the reshoring practices impacting human advancements like the attainment of the well-known United Nations Sustainable Development Goals by 2030, demanding rule-based and predictable trading systems (United Nations Conference on Trade and Development, n.d.), even in a constrained context characterized by volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity (VUCA). To delve into the above arguments, this conceptual review embraces two research questions:

- (1) How may VUCA conditions reshape global trade dynamics at different levels?
- (2) What strategies could be adopted by government and business leaders as a response?

2. Literature Review

2.1 VUCA – a definition

The United States Army War College coined the term VUCA in the 1990s to describe the post-Cold War world order. Later, VUCA was adopted by business leaders and scholars to describe the challenges of the current world. More often than not, VUCA conditions justify planning limitations following the current situation (Millar et al., 2018). Notwithstanding, VUCA presents an opportunity to consider managers' perspectives in the context of international business demands (Clegg et al., 2019).

This review does not pretend to provide a thorough explanation of VUCA but rather emphasizes its consideration when dealing with interdependent activities such as trade. Along this line, reading Bennett and Lemoine (2014) is recommended. They described VUCA, which is frequently used in discussions, using a matrix to denote the prediction levels of actions and knowledge about situations, based on VUCA components and their interactions. In this respect, volatility refers to problems that are new but not always hard to understand. Uncertainty means that there is a need for more information about what caused what. Complexity refers to the many components that need to be handled, increasing the difficulty of situation management. Lastly, ambiguity implies the unknown nature of cause-and-effect relationships, requiring different analytical approaches.

2.2 Trade Dependency in a VUCA Scenario

Countries' participation in trade is important because it creates jobs, reduces poverty, and increases economic opportunities. Figure 1 shows a strong dependence on trade, with more than 50% of global GDP tied to it. This suggests trade relevance for economies worldwide, validating the urgency of acting proactively even in volatile, uncertain, complex, and ambiguous situations.

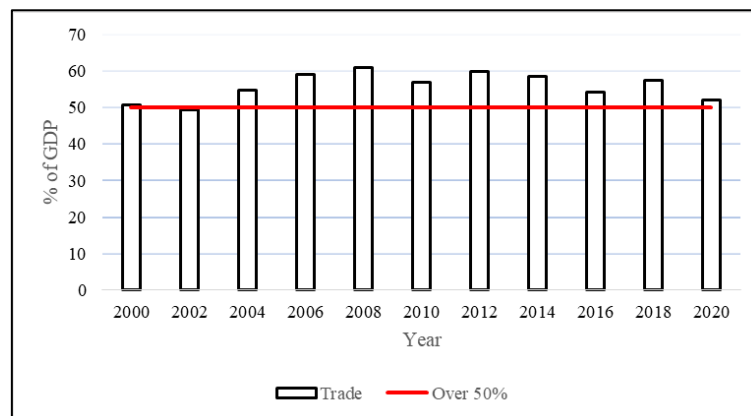


Figure 1. Trade as a percent of GDP Source: Author (2025) based on The World Bank data

Countries' development and firms may look at different performance levels. Hence, this manuscript aims to identify alternatives for managing in a VUCA scenario, recognizing that collaboration is essential more than ever (Sénquiz-Díaz, 2021). Demands for flexibility and agility are the new normal. Despite its significance, the alignment of trade and firm managers in a VUCA world appears limited in current literature. Therefore, this manuscript makes an important contribution to the literature by expanding on developing strategies, moving managers, firms, the government, and the environment more into this VUCA context. This review uses a

multilevel approach to achieve this purpose, as trade dynamics require consideration of many components beyond the manager's control.

3. Materials and Methods

VUCA has been used across many fields since it was first introduced in the 1990s. Figure 2 summarizes the top seven subjects after applying delimitations to the search methodology to ensure appropriate results, suggesting business issues as a prevalent theme. The ABI/INFORM GLOBAL database was used as a search engine because it has high-reputation sources and publications from many fields (Zhang & Su, 2018). VUCA was the keyword employed, which should appear in the abstract of each manuscript. Only scholarly journals with peer-reviewed works in English were considered. Lastly, articles must be fully available from 1992 to 2022. A total of 24 manuscripts were included in this research after considering their relevance to the research objective.

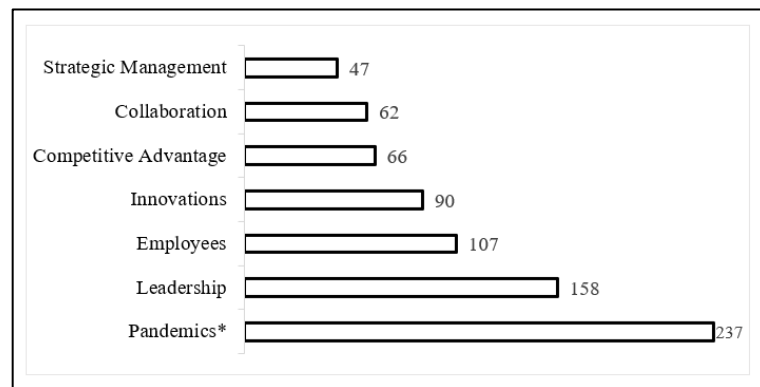


Figure 2. Top subjects Source: Author (2025). *Include publications under COVID-19 and coronaviruses.

Not surprisingly, pandemics are the most researched topic, as they are a recent disruptive event affecting countries and firms. The worldwide economic impact of COVID-19 highlighted the importance of many activities, particularly trade relations. The next field contains topics related to human resources, such as employees and leadership, underscoring the importance of business in finding ways to improve. After all, decision-making driven by the unpredictability of human behavior is a key factor in organizational success. The last four items (innovations, competitive advantage, collaboration, and strategic management) relate to business development and position, which could be jeopardized by VUCA, calling for flexible strategies.

Research exploring the implications of VUCA for trade from a strategic perspective should be an essential topic today. However, it seems limited despite the specific managers' decisions on what and with whom those exchanges will be made. This brief review addresses this gap by considering firms as the smallest units in economies and their impact on citizens' economic and social development. The article uses a macro-meso-micro approach to emphasize the significance of trade activities and interaction between parties toward developing strategies. It begins with a description of VUCA at a macro level. The meso level suggests a stronger implementation of the trade facilitation principles by the government side in VUCA. Lastly, it explores firms' strategies to increase efficiency in VUCA based on a key characteristic for each component.

3.1 Multilevel approach

Business leaders must comprehend the factors influencing their macro environment to select strategies properly. Accordingly, this review identifies firms as complex adaptive systems (CAS) dependent on the interaction of the parts (Holland, 1992). Such complexity may increase when managers make decisions to anticipate potential economic shocks that could affect countries' well-being. Without any specific central component causing major control, CAS highlights the relevance of proper interaction between parts in achieving equilibrium during a becoming process (Holland, 1992). This includes opportunities to adapt based on changing rules (Holland, 1992).

Based on the above, the review contends that a multilevel approach is adequate to assess the importance of interaction in enhancing trade, given the nested, nonlinear structure of related levels. This review elaborates on a macro-meso-micro framework regarding trade as a major activity executed by firms' leaders. This is extremely important because firms are considered small units in economies. As such, business leaders are the ones who decide what cross-border products have an impact on countries (Sénquiz-Díaz, 2021). Also, regardless of the best

firms' plans to outperform, achieving them will not be easy, as their success depends on other factors beyond leaders' control. Therefore, even with the most innovative implementation of business strategies, product exchange efficiency relies on collaboration between different organizations and entities (Sénquiz-Díaz, 2021). Lastly, current environmental demands emphasize the relevance of modern perspectives and analyses to capture the latest challenges. Hence, a multilevel approach is relevant in management research as it supports the joint analysis of components at different levels and their relationship (Molina-Azorín et al., 2019).

4. Results

4.1 Pressures at a Macro Level

The macro level addresses the environmental challenges during trade-related activities framed in the VUCA context. Undoubtedly, trade activities are complex and sometimes entail unpredictable outcomes. This complexity is more often than not nurtured by government policies, regulations, market demands, currency exchanges, and, among others, demanding arrangements between the parties involved. Figure 3 summarizes some of these examples derived from the literature review. At this level, the government's support for higher industrial considerations is essential (Sénquiz-Díaz, 2021). Each nation may have its own rules for handling disruptive events. However, public efforts may impact disruption management, plans, and strategies through different levels of process to facilitate trade (Sénquiz-Díaz, 2021).

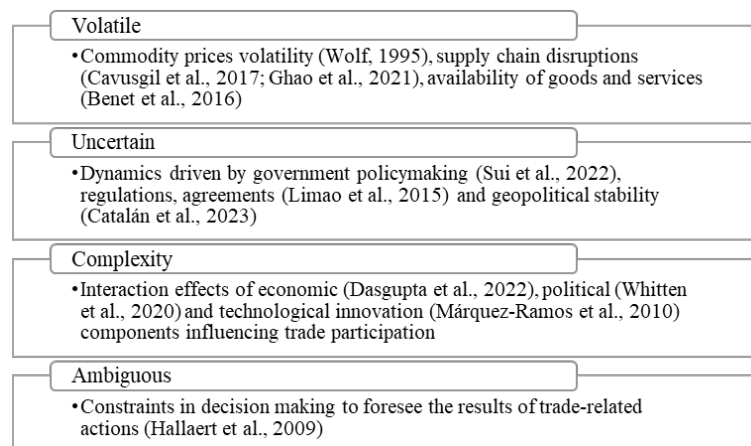


Figure 3. Macro level – Environment Source: Author (2025)

4.2 Challenges and Responses at a Meso Level

The meso level captures the role of the government regarding the outcome of the social and economic linkages of public and private collaboration. This collaboration supports decision-making about business location and further investments. Hence, the stronger the partnership between related parties (Sénquiz-Díaz, 2021; Yang et al., 2017), the more opportunities managers may have to overcome VUCA disruptions.

At this intermediate level, it is suggested that governments embrace the trade facilitation pillars (National Board of Trade – Sweden, n.d.) more than ever as a flexible response to these unpredictable disruptions. Properly managing and controlling what you can or what is foreseeable provides the time to handle unpredictable situations. The fact that managers agree that openness to trade is an important factor in facilitating trade (Sénquiz-Díaz, 2021) may increase volatility levels during exchanges. This is mainly due to the exposure to higher risk levels, highlighting the importance of trade-related facilitation strategies promoting product exchanges even during constraints.

Figure 4 denotes the VUCA characteristics at the meso level. First, it identifies a relevant description of a government priority under a VUCA component, followed by a brief note on how each trade facilitation pillar may reinforce it. Governments are on the call to work on policies to build a resilient and sustainable infrastructure to reduce the effects of VUCA in trade.

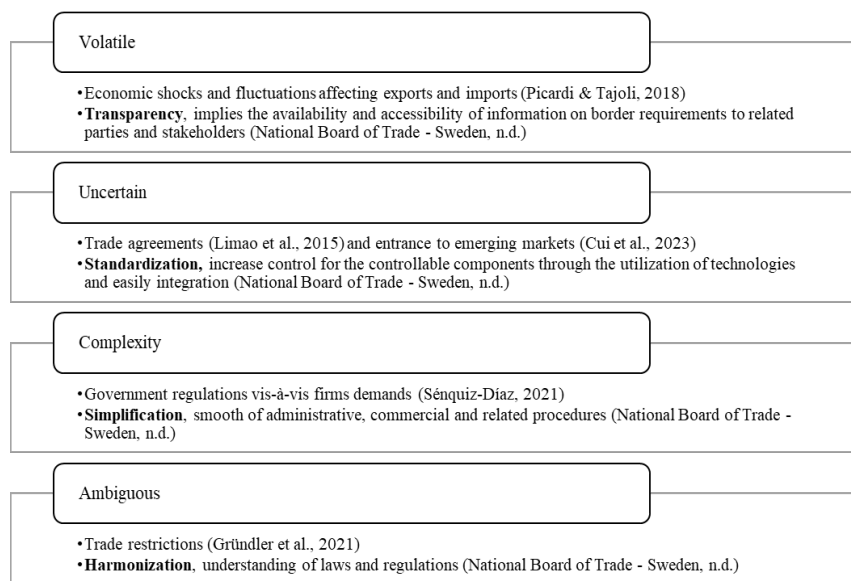


Figure 4. Meso level – Government Source: Author (2025)

4.3 Building Resiliency at a Micro Level

Every effort made by the government may affect the growth or shrinkage of the firms in countries. Hence, at the micro level, managers need to continuously revise their actions and how efficiently they consider the dependence on other complex factors as part of their strategy development. Therefore, business models require renewal (Cavusgil et al., 2021) and flexible strategies. Flexible strategies are essential to support socioeconomic progress in countries, especially for the least developed ones, with the risk of falling even more behind during difficult times. Figure 5 discloses strategies that could be adopted by managers at firms. These strategies are recommended based on Taskan et al. (2022)'s specific VUCA key characteristics in business. It also provides possible responses from the managers to implement the recommended strategy.

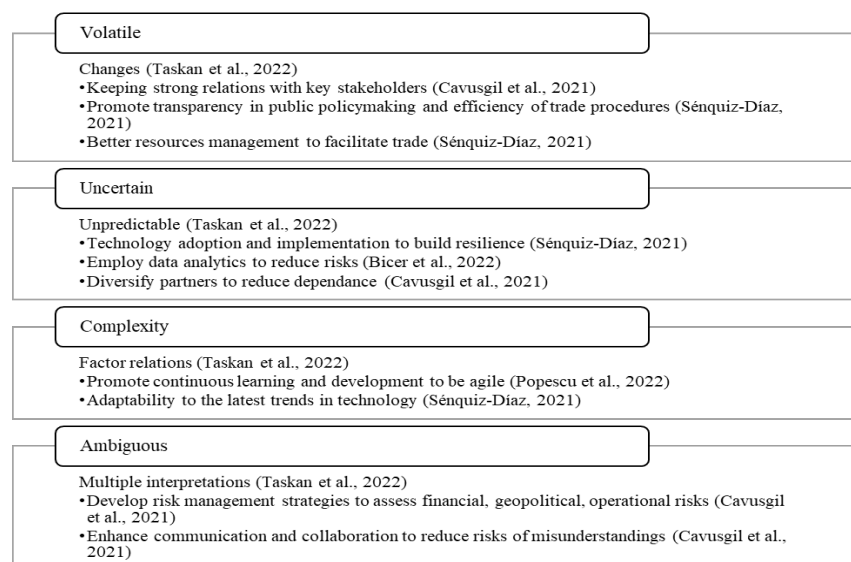


Figure 5. Micro level – Firms Source: Author (2025)

4.4 Multilevel Framework

The interaction between the levels is shown in Figure 6. The macro level, which refers to the environmental conditions, reflects current economic characteristics. Accordingly, VUCA demands continuous support during disruptions and constraints. The meso level, as an intermediate position, suggests increased trade facilitation efforts toward cross-border activities. In other words, if VUCA becomes more challenging, additional government support will be needed so business leaders can cope. Lastly, there is the micro level. The more difficult the

environment gets because of VUCA, the more the firms will be affected, and the more trade facilitation strategies should be present. Nevertheless, trade facilitation implementation will support firms' plans to overcome VUCA, implying the need for stronger collaboration between government and business leaders.

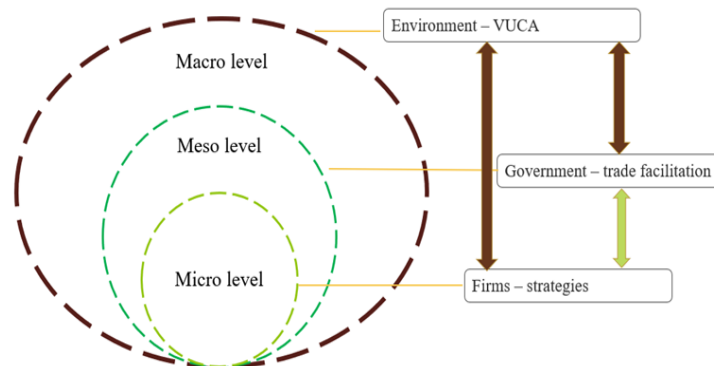


Figure 6. VUCA multilevel approach Source: Author (2025)

5. Conclusions

The study concludes by addressing the research questions that framed the insights discussed. *How may VUCA conditions reshape global trade dynamics at different levels?* The analysis proved that VUCA reshapes global trade dynamics at a macro-meso-micro level. For example, at a macro level, government and international institutions are challenged to implement policies to reduce market volatility and disruption. At a meso level, regions may have to adapt different value chain structures considering challenges to their specialization. Lastly, managers must build resilience practices at a micro level to cope with their operations.

What strategies could be adopted by government and business leaders as a response? The research demonstrates that efficient responses to VUCA demands different strategies. In this respect, governments should promote international collaboration and strengthen institutional frameworks. Business leaders should consider adopting emergent technologies, diversifying supply chains, and proactively engaging with public policy.

The findings indicate that a VUCA context requires collaboration at different levels. Thus, the results suggest the convergence of theory and practice to build resilience and competitiveness, especially in global trade exchanges.

5.1 Managerial and theoretical implications

The study provides a perspective, seldom investigated, about the effects of VUCA in business employing a multilevel approach framework. From a managerial perspective, the study suggests that global shifts necessitate a reevaluation of present viewpoints, such as reshoring, in favor of initiatives including a higher level of coordination between the major participants in global trade. Managers should actively participate in public policy decision-making to strengthen trade facilitation strategies. Consideration of the logistics sector developing nearshoring and provider diversification is recommended to reduce the effects of vulnerability. While vulnerabilities may affect trade dynamics, managers could explore the opportunities to process innovation and the emergence of new business models. Lastly, firm leaders could also manage VUCA as an alternative to improve the ability to adapt to complex and changing environments.

Regarding the academic implications of this study, it presents a novel perspective on VUCA in global trade using a multilevel approach. Accordingly, it explains how the macro, meso, and micro actors interact when dealing with trade complex issues. Hence, the manuscript contributes to the literature by emphasizing the need to analyze and incorporate the changes in socioeconomic dimensions by employing an approach between firms, such as complex adaptive systems, and governments. More specifically, it explores the importance of implementing and reinforcing, more than ever, relevant theories like stakeholder theory and resource dependence theory in management and business international activities. Lastly, using the pillars of trade facilitation as a strategic response to environmental conditions and the firm's current demands may lead to the recognition of significance when dealing with interconnected strategies, calling for comparative studies to understand better how the actors involved in trade manage VUCA conditions and the integration of different perspectives in theoretical advancements.

5.2 Future research

No one knows for sure what the future may bring. Thus, future research must consider strategies and suggestions for implementable frameworks where business professionals and government leaders could better handle market changes. On the other hand, additional research delving into different points of view and multilevel approaches is essential. Firms do not evolve in bubbles and should be considered complex adaptive systems. Thus, this requires collaboration and striving for strategies that keep firms going rather than simply surviving in a world where agility and flexibility are key components of business performance.

References:

- Bennett, N. & Lemoine, J. (2014). What VUCA Really Means for You? Harvard Business Review.
- Bennett, F., Lederman, D., Pienknagura, S. & Rojas, D. (2016). The Volatility of International Trade Flows in the 21st Century. Whose Fault Is It Anyway? Policy Research Working Papers. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-7781>
- Biçer, I., Tarakci, M. & Kuzu, A. (2022). Using Uncertainty Modeling to Better Predict Demand. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/01/using-uncertainty-modeling-to-better-predict-demand>
- Catalán, M., Dovi, M., Fendoglu, S., Khadarina, O., Mok, J., Okuda, T., Reza, H., Tsuruga, T. & Yenice, M. (2023). Geopolitics and Financial Fragmentation: Implications for Macro-Financial Stability – Global Stability Report, Chapter 3, International Monetary Fund. <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/GFSR/2023/April/English/ch3.ashx>
- Cavusgil, S., van der Vegt, S., Dakhli, M., De Farias, S., Doria, E., Eroglu, S., Liu, L. & Wang, E. (2017). International Business in an Accelerated VUCA World: Trends, Disruptions, and Coping Strategies. Rutgers Business Review, 6(3). <https://rbr.business.rutgers.edu/sites/default/files/documents/rbr-060301.pdf>
- Clegg, L., Voss, H. & Chen, L. (2019). Can VUCA Help us Generate New Theory within International Business? Tulder, R., Verbeke, A. & Jankowska, B. (Ed.) International Business in a VUCA World: The Changing Role of States and Firms (Progress in International Business Research, Vol. 14) Emerald Publishing Limited, Bingley. <https://doi.org/10.1108/S1745-886220190000014005>
- Cui, C. & Li, L. (2023). Trade policy uncertainty and new firm entry: Evidence from China. Journal of Development Economics, 163. <https://doi.org/10.1016/j.deveco.2023.103093>
- Dasgupta, K. & Grover, A. (2022). Trade, Transport and Territorial Development. Policy Research Working Paper, World Bank. <http://hdl.handle.net/10986/37477>.
- Gao, Y., Feng, Z. & Zhang, S. (2021). Managing supply chain resilience in the era of VUCA. Frontiers of Engineering Management, 8(3). <https://doi.org/10.1007/s42524-021-0164-2>
- Gründler, K. & Hillman, A. (2021). Ambiguous protection. European Journal of Political Economy, 68. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2021.102009>
- Hallaert, J. & Munro, L. (2009). Binding Constraints to Trade Expansion: Aid for Trade Objectives and Diagnostics Tools. OECD Trade Policy Working Papers, 94. <https://doi.org/10.1787/5kmlbl6glf5d-en>
- Holland, J. (1992). Complex Adaptive Systems. The MIT Press on behalf of American of Arts & Sciences, 121(1). <https://www.jstor.org/stable/20025416>
- Limão, N. & Maggi, G. (2015). Uncertainty and Trade Agreements. American Economic Journal: Microeconomics, 7(4). <https://ds.doi.org/10.1257/mic.20130163>
- Márquez-Ramos, L. & Martínez-Zarzoso, I. (2010). The Effect of Technological Innovation on International Trade. Economic: The Open-Access, Open Assessment E-Journal, 4. <https://doi.org/10.5018/economics-ejournal.ja.2010-11>
- Millar, C., Groth, O. & Mahon, J. (2018). Management Innovation in a VUCA World: Challenges and Recommendations. California Management Review, 61(1).
- Molina-Azorín, J., Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M., Pertusa-Ortega, E. & Tarí, J. (2019). Multilevel research: Foundations and opportunities in management. BRQ Business Research Quarterly. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.03.004>
- National Board of Trade – Sweden (n.d.). The Four Pillars of Trade Facilitation. In: United Nations – Trade Implementation Guide (2012). Available at <http://tfig.itsilo.org/details.html>
- Picardi, C. & Tajoli, L. (2018). Complexity, centralization and fragility in economic networks. PloS ONE, 13(11). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0208265>
- Popescu, C., Hysa, E. and Panait, M. (2022), "Perspectives of Responsible Management in Today's VUCA World", Akkaya, B., Guah, M.W., Jermisittiparsert, K., Bulinska-Stangrecka, H. and Kaya, Y. (Ed.) Agile Management and VUCA-RR: Opportunities and Threats in Industry 4.0 towards Society 5.0, Emerald Publishing Limited, Bingley. <https://doi.org/10.1108/978-1-80262-325-320220005>

- Sénquiz-Díaz, C. (2021). The effect of transport and logistics on trade facilitation and trade: A PLS-SEM approach. *Economics*, 9(2). <https://doi.org/10.2478/eoik-2021-0021>
- Sui, H., Li, X., Raza, A. & Zhang, S. (2022). Impact of trade policy uncertainty on export products quality: new evidence by considering role of social capital. *Journal of Applied Economics*, 25(1). <https://doi.org/10.1080/15140326.2022.2087341>
- Taskan, B., Junca-Silva, A. & Caetano, A. (2022). Clarifying the conceptual map of VUCA: a systematic review. *International Journal of Organization Analysis*, 30(7). <http://dx.doi.org/10.1108/IJOA-02-2022-3136>
- The World Bank <https://data.worldbank.org/indicator/NE.TRD.GNFS.ZS>, trade % of GDP, retrieved: April 28, 2023
- United Nations Conference on Trade and Development (n.d.). The International Trading System and Trade Negotiations. Available at <https://unctad.org/topic/trade-agreements/the-international-trading-system> . Retrieved: May 12, 2023
- Walker, W., Harremoës, P., Rotmans, J. van del Sluijs, J., van Asselt, M., Janssen, P. & Krayen von Krauss, M. (2003). Defining Uncertainty: A Conceptual Basis for Uncertainty Management in Model-Based Decision Support. *Integrated Assessment*, 4(1). <https://doi.org/10.1076/iaij.4.1.5.16466>
- Whitten, G., Dai, X., Fan, S. & Pang, Y. (2020). Do political relations affect international trade? Evidence from China's twelve trading partners. *Journal of Shipping and Trade*, 5(21). <https://doi.org/10.1186/s41072-020-00076-w>
- Wolf, A. (1995). Import and Hedging Uncertainty in International Trade. *The Journal of Futures Markets*, 15(2). <https://doi.org/10.1002/fut.3990150202>
- Yang, M., Evans, S., Vladimirova, D., & Rana, P. (2017). Value uncaptured perspective for sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1794–1804. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.102>
- Zhang, Y., & Su, D. (2018). Overview and evaluation of selected general business databases. *Journal of Business & Finance Librarianship*, 23(1), 103-111. <http://dx.doi.org/10.1080/08963568.2018.1449510>

