

RETOS DE LA GESTIÓN INTERNACIONAL DEL TALENTO HUMANO EN EMPRESAS

EXTRANJERAS EN EMIRATOS ÁRABES UNIDOS

MARÍA VERA SUAREZ

YANDRY MARCELA MORENO PELAEZ

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
FACULTAD DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
NEGOCIOS INTERNACIONALES

MEDELLÍN

2022

RETOS DE LA GESTIÓN INTERNACIONAL DEL TALENTO HUMANO EN EMPRESAS

EXTRANJERAS EN EMIRATOS ÁRABES UNIDOS

MARÍA VERA SUAREZ

YANDRY MARCELA MORENO PELAEZ

Trabajo de grado para optar por el título de Negociador Internacional

Asesor:

Claudia Vélez-Zapata

PhD. en Administración

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

FACULTAD DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

NEGOCIOS INTERNACIONALES

MEDELLÍN

2022

Noviembre 18 del 2022

María Vera Suárez y Yandry Marcela Moreno Peláez

“Declaramos que este trabajo de grado no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o en cualquiera otra universidad”. Art. 92, parágrafo, Régimen Estudiantil de Formación Avanzada.

Firma del autor (es)

María Vera Suárez

Yandry Marcela Moreno Peláez

Dedicatoria

María Vera Suarez

Le quiero dedicar el resultado de esta investigación a mi madre, gracias a ella he llegado a ser la persona que soy hoy, me ha enseñado valores y lo más importante de todo a ser constante. Gracias por estar conmigo en los buenos y malos momentos, por ayudarme a enfrentar los problemas y dificultades sin morir en el intento y ser mi luz cuando se me acababa el brillo. ¡Que cursi jajaja Te amo mami, te debo todo en la vida!

Yandry Marcela Moreno Peláez

A Dios, por haberme dado la fuerza de seguir adelante a pesar de las adversidades, a mi madre, por siempre estar dando lo mejor de sí para poderme brindar su apoyo y su amor. Y a mi padre por mostrarme las huellas que tengo que pisar en este mundo.

Agradecimientos

María Vera Suarez

Toda mi vida he dado las gracias tanto por las cosas buenas como por las malas, por eso en esta tesis voy a agradecer a:

A mi madre, por ser mi apoyo incondicional, ayudarme a organizar todas las ideas y ser un pilar fundamental en mi vida.

A Yandry, por todo, por ser mi amiga, por ayudarme con este trabajo investigativo tan largo y tedioso, por ser una fuente de inspiración, por tenerme paciencia y sobre todo por acompañarme en este último semestre. ¡Ojalá siempre seamos amigas!

A La profe Claudia, le doy infinitas gracias por darme un gran apoyo y por estar ahí, siempre pendiente para darnos una buena orientación y así, poder terminar este trabajo de investigación y poder culminar mi carrera como deseo.

El novio de Yandry, Gracias por ayudarlo a Yandry porque o sino no acabábamos nunca jajajjaaja

Susana, siempre agradeceré por tu amistad, has sido muy importante para mí, gracias por explicarme, ayudarme y apoyarme cuando más lo he necesitado. Gracias por siempre estar ahí, eres incondicional.

Yandry Marcela Moreno Peláez

Me gustaría dar las gracias a la Dra. Claudia Vélez Zapata por haberme guiado en mi trabajo de investigación y haberme proporcionado valiosos conocimientos sobre el tema. Además, quiero agradecer a mi familia, en especial a mi madre, por siempre darme su apoyo incondicional, y a mis amigos, por sus consejos (en particular a María Vera, Alexandre Guye-Bergeret y Noël Hodel).

CONTENIDO

LISTA DE ILUSTRACIONES	III
LISTA DE TABLAS	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
INTRODUCCIÓN	6
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	8
2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	14
3. REVISIÓN DE LA LITERATURA	15
3.1 EXPLORACIÓN BIBLIOMÉTRICA	15
3.2 MARCO TEÓRICO	20
3.2.1 <i>Revisión Teórica</i>	20
3.2.1.1 Gestión Internacional de Recursos Humanos	20
3.2.1.1.1 Enfoques de la GIRH.....	20
3.2.1.1.2 Política Internacional de personal.....	21
3.2.1.2 Expatriación.....	22
3.2.1.3 Choque cultural	23
3.2.1.4 Emiraticización.....	24
3.3 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN	25
4. METODOLOGÍA.....	32
4.1 OBJETIVOS.....	32
4.1.1 <i>Objetivo General</i>	32
4.1.2 <i>Objetivos Específicos</i>	32
4.2 ENFOQUE Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	32
4.3 MÉTODO Y PROCEDIMIENTO	33
5. RESULTADOS	36
5.1 CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA TEÓRICA.....	36
5.1.1 <i>Selección de las Fuentes</i>	36
5.1.2 <i>Organización de la Información</i>	37
5.1.3 <i>Análisis de la Información</i>	37
5.1.4 <i>Resultados de la Revisión Bibliográfica</i>	37
5.1.4.1 Fuentes Seleccionadas	39
5.1.4.2 Codificación.....	45
5.2 GIHR, EMIRATIZACIÓN Y EXPATRIADOS.....	46
5.3 RETOS DE LA GESTIÓN INTERNACIONAL FRENTE A LAS POLÍTICAS DE LOCALIZACIÓN EN LOS EAU.....	48
6. CONCLUSIONES.....	55
7. IMPLICACIONES PRÁCTICAS, LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES	56
REFERENCIAS	57

Lista de Ilustraciones

<i>Ilustración 1</i> Número de publicaciones por autores sobre la GRH en los EAU.	16
<i>Ilustración 2</i> Número de publicaciones por países sobre la GRH en los EAU.	16
<i>Ilustración 3</i> Número de publicaciones por año sobre la GRH en los EAU.	17
<i>Ilustración 4</i> Número de publicaciones por autores sobre la emiratización.	18
<i>Ilustración 5</i> Número de publicaciones por países sobre la emiratización.	18
<i>Ilustración 6</i> Número de publicaciones por año sobre la emiratización.	19
<i>Ilustración 7</i> Codificación.....	45

Lista de Tablas

<i>Tabla 1</i> Referencias Bibliográficas.....	27
<i>Tabla 2</i> Estructura Codificación.....	35
<i>Tabla 3</i> Categorías.....	38
<i>Tabla 4</i> Fuentes Bibliográficas seleccionadas	39

RESUMEN

Se realizó una investigación cuyo propósito fue exponer los retos de la gestión internacional del talento humano en empresas extranjeras en emiratos árabes unidos, para este trabajo investigativo se aplicó el método inductivo ya que este se encarga de ejecutar, cumplir, ordenar y clasificar advertencias, para así poder sacar conclusiones.

Por tanto, en este artículo se busca describir los retos en las políticas de asignación implementadas en la Gestión Internacional de los Recursos Humanos para combatir la multiculturalidad existente entre el talento humano en compañías extranjeras con presencia en Emiratos Árabes Unidos. Los resultados obtenidos en esta investigación se logran a partir de un análisis recóndito de los retos mencionados por autores de diferentes estudios realizados en este país. Para este logro, se partió de una revisión de artículos y libros que permitieron contextualizar los antecedentes de los retos en la GIRH y sus posibles soluciones implementadas en algunas empresas de diferentes países del golfo pérsico.

PALABRAS CLAVES: GESTIÓN INTERNACIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS; EAU; EMIRATOS ARABES UNIDOS; MULTICULTURALIDAD; EMIRATIZACION

ABSTRACT

Research whose purpose was to expose the challenges of the international management of human talent in foreign companies in the United Arab Emirates was conducted, for this research work the inductive method was applied since it oversees executing, fulfilling, ordering, and classifying warnings, to be able to draw conclusions.

Therefore, this article seeks to describe the challenges in the allocation policies implemented in the International Human Resources Management to combat the existing multiculturalism among the human talent in foreign companies with presence in the United Arab Emirates. The results obtained in this research are achieved from a recondite analysis of the challenges mentioned by authors of different studies conducted in this country. For this achievement, we started from a review of articles and books that allowed us to contextualize the background of the challenges in IWRM and their viable solutions implemented in some companies in different countries of the Persian Gulf.

KEYWORDS: INTERNATIONAL HUMAN RESOURCES MANAGEMENT; EAU; UNITED ARAB EMIRATES; MULTICULTURALISM; EMIRATIZATION

INTRODUCCIÓN

La región arábiga, en la mitad del siglo XX fue descubierta una enorme cantidad de petróleo (Morton, 2006 citado en Tee & Li, 2021). Y es por esta razón que estos países han tenido un resultado positivo en cuanto al crecimiento de muchas industrias, y sobre todo un aumento en la demanda de los empleados cualificados de diferentes países (Al-Ali, 2008 citado en Tee & Li, 2021). A raíz de esto, hoy en día los Emiratos Árabes Unidos (EAU) es conocido como un gran centro internacional para el comercio, un gran cambio a lo que eran antes; una tierra desértica y vacía (Aljanahi, 2017). Debido a este gran crecimiento y una alta demanda de bienes y servicios, el país se vio obligado a buscar empresas internacionales para así poder mejorar sus diversos sectores y satisfacer las necesidades de sus ciudadanos (National Qualifications Authority 2013, citado en Aljanahi, 2017).

(Tee & Li, 2021) afirman que EAU, al igual que otros países del Consejo de la Cooperación del Golfo (CCG) han venido dependiendo enormemente de los trabajadores extranjeros, lo cual ha sido un gran problema para estos países (Jabeen et al, 2016, citado en Tee & Li, 2021). La expansión de las compañías, la política de globalización de los países hace necesario un mayor conocimiento de las características sociales, culturales, económicas y políticas para generar estrategias de direccionamiento del talento humano en pro del dinamismo comercial mundial. De esta manera, se logra ver unos retos y soluciones en cuanto a la Gestión Internacional de los Recursos Humanos.

Este artículo se ocupa de las posibles respuestas de integración de los trabajadores expatriados y los emiratíes durante el proceso de emiratización que se ha venido presentado en la región de los EAU. Un país con una política de bienestar

traducida en una forma de distribución de la riqueza, producto de recursos agotables, como el petróleo, genera costumbres proteccionistas en la población, que los lleva a no desarrollar capacidades de trabajo y superación por tener al estado como soporte; frente a un crecimiento de la inversión privada y extranjera con culturas y formas de trabajo diferentes en las cuales la mano de obra local encuentra dificultades para adaptarse, prefiriendo esperar a encontrar un trabajo en empresas estatales antes que vincularse a una multinacional privada. Lo que motiva la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los retos que desde la gestión internacional de los recursos humanos se dan debido a el choque cultural existente entre el talento humano en compañías extranjeras con presencia en emiratos árabes unidos? En este gobierno que carece de personal capacitado, las respuestas institucionales deben coordinarse con las iniciativas existentes y en desarrollo de otras instituciones, e incluso de la iniciativa privada, lo que da lugar a las siguientes subpreguntas de investigación ¿Cuál es el papel de la Gestión Internacional de los Recursos Humanos a raíz de la implementación de la emiratización? ¿Cuáles son los que tienen los estereotipos sobre el rendimiento del talento humano local en las empresas de los Emiratos Árabes Unidos? ¿Cuáles son las buenas prácticas de la gestión internacional del talento humano con respecto a la interculturalidad?

Para responder a estas preguntas, se analizarán las prácticas de integración de los expatriados y nacionales en las empresas privadas que se encuentran en los EAU y se estudiarán los retos que tienen los encargados del área de recursos humanos para mejorar la perspectiva de la multiculturalidad desde el punto de vista de sus trabajadores. Se ofrecerá una visión general de las iniciativas positivas emprendidas para apoyar la mano de obra emiratíes desde las empresas públicas y privadas.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Desde el primer progreso económico de los Emiratos Árabes Unidos (EAU) entre 1971 hasta 1990, el gobierno central descubrió su potencial para agregar valor a la riqueza de recursos y mejorar prontamente las infraestructuras económicas y sociales las cuales dependían de traer al país un gran número de trabajadores extranjeros (Halliday, 1977 citado en Tee & Li, 2021). Debido a esto, se dieron grandes beneficios en los EAU, lo cual hizo que hubiera una rápida transformación de la sociedad, donde pasó de niveles de estabilidad a otros de una abundante riqueza (Hourani, 1991). No obstante, según Fasano-Filho & Goyal, (2004), la actitud de “laissez-faire” en el mercado laboral fue una de las principales razones por las que el mercado se encuentra tan segmentado y tiene niveles bajos de "intercambiabilidad entre nacionales y extranjeros".

Durante esta década, la cual se caracterizó por tener bajos precios en el petróleo y un crecimiento insignificante en el PIB, todos los países del Consejo de Cooperación del Golfo (CCG) consideraban que el sector privado era el que podía crear oportunidades de empleo productivo y sostenible y pusieron en acción políticas de nacionalización laboral (Forstenlechner & Rutledge, 2010).

Como consecuencia, surge la emiratización, la cual otorga un estatus de contratación preferencial a los emiratíes sobre los expatriados para preservar la identidad nacional, la sostenibilidad económica y la estabilidad política. Los EAU hasta 2017 eran llamados un estado rentista, ya que para la mano de obra mayoritaria de expatriados no había impuestos y tampoco representación, pero por el contrario en el 2018 se hizo efectivo el impuesto sobre el valor añadido (IVA) donde se dieron cuenta que era una esencial alternativa para la generación de más ingresos, ya que en este año

se empezó a evidenciar la caída en los precios del petróleo y el incremento en el déficit presupuestario (Tahir & Egleston, 2019).

A raíz de esto fue establecida la Agencia Nacional de Empleo y Desarrollo de Recursos Humanos (TANMIA) (Chinta & al., 2006 citado Tee & Li, 2021a). Cabe destacar que TANMIA se instaura de manera independiente para fines esenciales, entre ellas, las oportunidades de empleo, formación profesional y reconocimiento público para los ciudadanos de los EAU (Tee & Li, 2021b).

En la actualidad hay un enorme debate sobre la emiratización y las metas previstas. En 2019, el vicepresidente y primer ministro de EAU Mohammed Bin Rashid Al Maktoum, reconoció que las calificaciones de satisfacción habían disminuido y tomó la decisión de reforzar la necesidad de emiratización. Sin embargo, Mansour Bi Zayed Al Nahyan, ministro de Asuntos Presidenciales, expresó que las instituciones que manipulan las políticas de emiratización permanecen poniendo en riesgo la estabilidad y el equilibrio del país, y añadió que es necesario adquirir una nueva forma de pensar, así como una nueva perspectiva (Expatriation Arrivals, 2022).

El Consejo Nacional Federal (CNF) han venido planteando regulaciones más estrictas. Sin lugar a duda, hay componentes en juego que hacen que ciertos sectores de la economía emiratí sean más atractivos en lo cual respecta a la efectividad de la emiratización, y tienen que eliminarse para asegurar que haya equidad de condiciones para todos. La diferencia entre los días festivos del sector público y privado no ha ayudado en este sentido. No obstante, se deben hacer todos los esfuerzos probables para asegurar el triunfo de la esencial política nacional (Lau & al, 2011).

Evidentemente, en un mundo donde la globalización es un tema del cual todos tienen conocimiento, y que ha permitido que empresas establecidas en los EAU cada

vez más estén aplicando diferentes métodos de internacionalización, para poder así terminar en este mercado, llega consigo grandes dificultades a lo largo de este proceso, uno de estos es la adaptabilidad cultural que deben de tener tanto los trabajadores locales, como los expatriados. Una cuestión fundamental para las personas que se dedican a la Gestión Internacional de Recursos Humanos (GIRH) es dirigir equipos culturalmente diversos, por lo que existe una gran demanda de líderes con las capacidades necesarias (Groves & Feyerherm, 2011).

Según, Harry (2007) citado en Farrell (2008), hasta ahora la respuesta ha sido resistirse a ellas y se les fuerza a emprender programas a pequeña escala. Asimismo, numerosos programas de estos se han denominado "operación de escaparate" lo que significa contratar menos de lo que estipula el cupo dado y poner a esos empleados en puestos no importantes sin tener una intención de invertir en el Desarrollo de los Recursos Humanos -DRH-

En cuanto a la realidad de la diversidad demográfica entre la fuerza laboral de los EAU, en la cual necesitan evolución e implantación de una política sólida de gestión de diversidad, que cumpla con normas y leyes de recursos humanos laborales de los EAU y que tenga una fuerza laboral más productiva. De tal manera, hay unos estereotipos por parte de los expatriados debido a que creen que los emiratíes son vagos, con poca preparación, inoportunos y con insuficiencia de idioma (Al-Waqfi & Forstenlechner, 2010)

Las empresas privadas se preocupan primordialmente por cumplir los requisitos de ley, pero no aportan al espíritu de solución a la problemática, limitándose solamente a aspectos de presupuesto y contratos (Forstenlechner & Mellahi, 2011).

Emiratos Árabes Unidos tiene una gran diversidad de culturas. Los expatriados representan casi el 80% de la población del país. Una parte de la población nacional es musulmana y su religión oficial es el islam, por esto, hay un respeto por la libertad de religión y también hay muy poca intervención en la práctica de otras religiones en EAU (Tahir & Egleston, 2019).

Los expatriados deberán estar familiarizados con las costumbres y el comportamiento de los locales, no se espera que cumplan con el islamismo, pero si están obligados a respetarlo, lo que hace que la adaptación sea más difícil. Una de estas costumbres es que todos los días de la semana hacen cinco llamadas diarias a la oración la cual se puede escuchar en la calle, en los hogares, en el trabajo, en la radio y la televisión e incluso en los centros comerciales (Goby & Alhadhrami, 2020).

Por otro lado, tenemos el mes del Ramadán, en donde se ocasiona un gran choque cultural, debido a que los expatriados y los musulmanes no pueden comer, beber y fumar en público todo el día por respeto al islam. En el trabajo, muchas empresas siguen la tradición prohibiendo comer, beber o fumar, pero otras empresas son más flexibles y a los trabajadores extranjeros les crean un entorno con habitaciones para que se alimenten (Expat Arrivals, 2022)

Se ha confirmado que muchas labores profesionales son poco atractivas para los candidatos con relación a los trabajos nacionales, incluso para los recién graduados (Lindsay, 2005). En la mayoría de los casos la necesidad económica hará que las personas acepten estas ofertas laborales. Ya que esto se ha vuelto tan evidente; el CCG, ha intervenido para reducir la probabilidad de que esto siga sucediendo. En EAU hay un fuerte impacto, más que en otros lugares, frente al concepto de que en el empleo o en el sector en el cual trabajan define su “nivel o estatus social” (Mellahi, 2007).

En efecto, Cunningham & Sarayah (1994), mencionan que en EAU el WASTA, cuyo significado es “influencia” incide en la toma de decisiones importantes. Con respecto al mercado laboral nacional, se llegan a ver casos en donde hay miembros de la familia con mucho poder e intervienen en nombre de su familia para conseguirles y asegurarles mejores condiciones o un mejor empleo. En consecuencia, muchas empresas no están de acuerdo con esto y no le ven de una buena forma, ya que estas decisiones interfieren en la gestión eficaz del personal (Hutchings & Weir, 2006).

Los asuntos culturales que pueden reducir la posibilidad de que una empresa contrate a un nacional son el miedo de ofender la sensibilidad frente a su procedencia, pero más que todo a lo relacionado con el género. Hablado un poco sobre el género, un punto importante es la dificultad que tienen las mujeres al moverse por el país, se dice que estas limitaciones hacen que los empleadores no las consideren importantes al momento de contratar personal (Nelson, 2004 citado en Farrell, 2008).

Durante los años 70 a los 90 se presentó una gran transformación de la sociedad de los EAU. Esto fue posible gracias al potencial económico que surgió en esa época al llevar a este país un sin número de trabajadores extranjeros. Esto obedeció a que el sector privado creara política de empleo en el sector y naciera la emiratización con el propósito de mantener una identidad nacional. Así mismo se crea la agencia nacional de empleo y desarrollo de los recursos humanos con el fin de proporcionar empleo y formación profesional.

Para el año 2019 los niveles de satisfacción de la emiratización disminuyeron, pero muchas instituciones la manipulan haciéndola débil. La población nacional no cuenta con políticas sólidas, tienen estereotipos hacia los expatriados los cuales afectan de una forma considerable a la economía y su empleo, otros aspectos importantes a

resaltar son la diversidad cultural y la libertad religiosa ya que son conceptos fundamentales a la hora de hablar sobre los factores que afectan la emiratización.

Por otro lado, cuando un nacional es empleado por un extranjero se crea un choque cultural, ya que a los emiratíes se encuentran inconformes con la manera de trabajar de personas que no tengan sus mismos hábitos y culturas.

Todos estos factores nos ayudaron a dar un rumbo a nuestra pregunta de investigación para así encontrar cuáles son los retos que se enfrentan en la gestión internacional de los recursos humanos para combatir el choque cultural existente entre el talento humano en compañías extranjeras con presencia en emiratos árabes unidos.

2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los retos que desde la gestión internacional de los recursos humanos se dan debido a el choque cultural existente entre el talento humano en compañías extranjeras con presencia en emiratos árabes unidos?

3. REVISIÓN DE LA LITERATURA

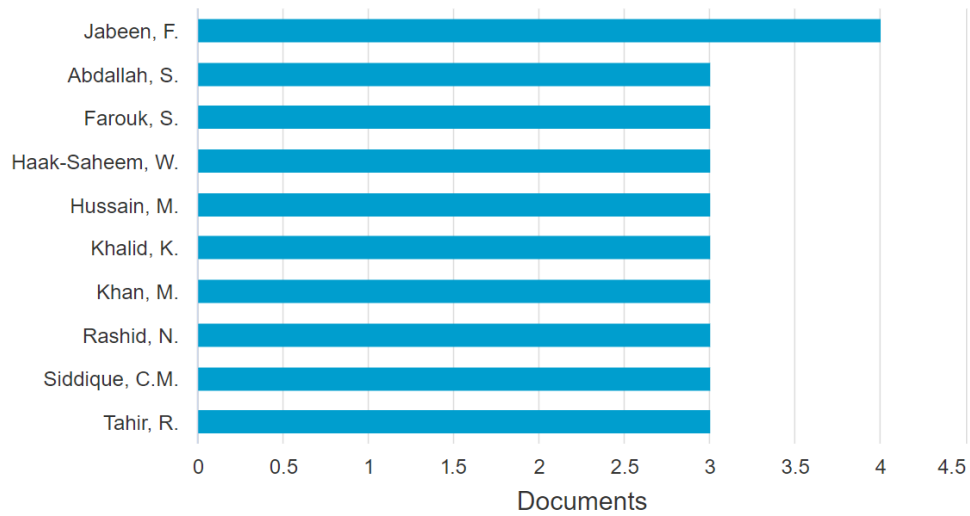
3.1 Exploración Bibliométrica

Para empezar la búsqueda de antecedentes se tuvo como concepto clave la Gestión Internacional del Recurso Humano y la Emiratización, las cuales fueron determinantes para la búsqueda de antecedentes bibliográficos por lo que serán investigados en el presente trabajo. Se utilizó la base de datos SCOPUS ya que esta contiene libros, resúmenes y artículos de revistas académicas del país elegido (EAU). Las ecuaciones de búsqueda que se ingresaron fueron:

- TITLE-ABS-KEY (human AND resource AND management) AND TITLE-ABS-KEY (united AND Arab AND emirates)
- TITLE-ABS-KEY (emiratisation) AND TITLE-ABS-KEY (human AND resource)
- TITLE-ABS-KEY (expatriates) AND TITLE-ABS-KEY (united AND Arab AND emirates)

Debido a que la generalidad de las investigaciones sobre estos temas se elaboró en su mayoría en inglés, se decidió realizar dicha búsqueda en ese idioma. Para la investigación se tuvieron en cuenta documentos desde 1987 debido a los conceptos históricos que se hizo de la emiratización en esos años, hasta los últimos cinco años que es donde más se ha estado investigando sobre el tema evaluado en este trabajo.

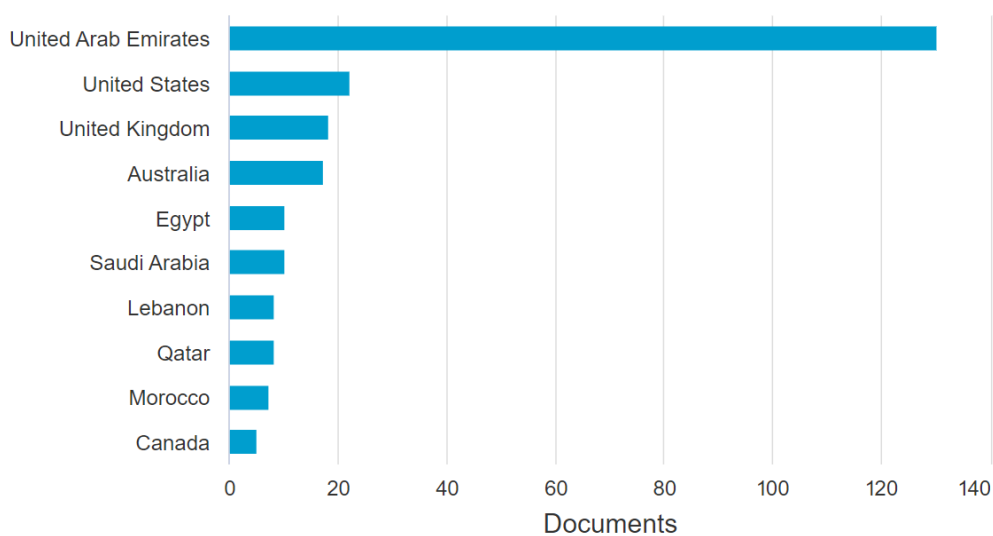
Ilustración 1 Número de publicaciones por autores sobre la GRH en los EAU.



Fuente: Scopus (2022).

Sobre este apartado, no se encuentra una gran evidencia de la concentración sobre las investigaciones en torno a la búsqueda de las palabras claves, Gestión de los Recursos Humanos y los Emiratos Árabes Unidos, solo Jabeen ha hecho más investigaciones al respecto, en este caso, solo 4 documentos al respecto. Por otro lado, el resto de los autores observados en la gráfica han publicado un total de tres documentos cada uno.

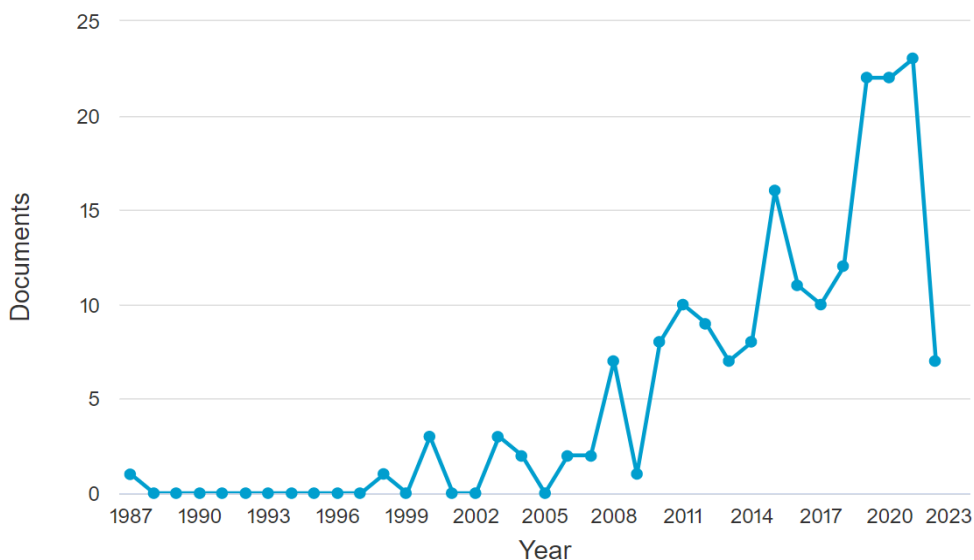
Ilustración 2 Número de publicaciones por países sobre la GRH en los EAU.



Fuente: Scopus (2022).

Sobre los países de las publicaciones, es evidente que el país con el mayor número de publicaciones es Emiratos Árabes Unidos, con un total de 130 documentos, por otro lado, se observa que en la segunda casilla se encuentra Estados Unidos con 22 documentos.

Ilustración 3 Número de publicaciones por año sobre la GRH en los EAU.



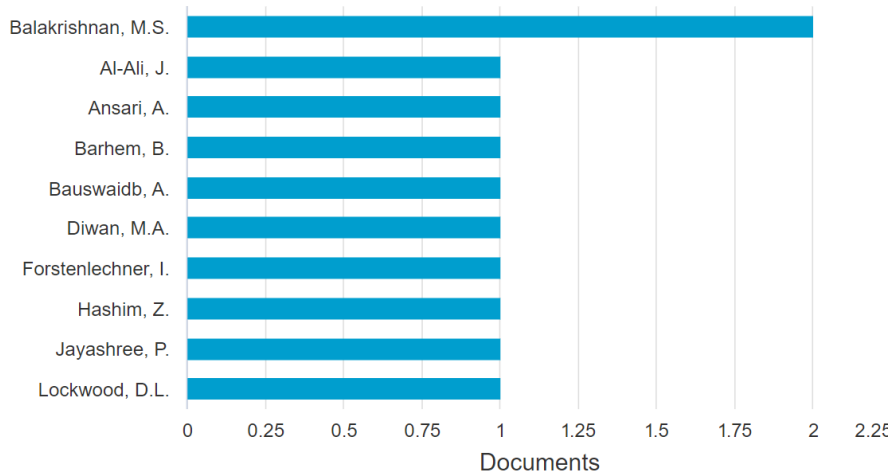
Fuente: Scopus (2022).

En las investigaciones que han sido publicadas en Scopus con las palabras de búsqueda se evidencia en total 187 publicaciones. Desde el año 1987 fue el comienzo de las publicaciones con esta temática, este primer documento, fue un artículo publicado por Arar, A con el título de “El papel de la utilización de los efluentes de las aguas residuales para el desarrollo del riego en la región de Oriente Próximo”.

Cabe destacar que no fue sino hasta el año 1998 donde se comienza a publicar más documentos sobre los temas de la búsqueda, a partir del año 2008 al 2021 es donde se publica textos referentes al tema que estamos implementando en esta investigación, siendo el 2021 el año con mayor número de documentos publicados en Scopus con un total de 23 documentos.

Como subtítulo para la investigación se tuvo en cuenta términos como la emiratización y recursos humanos, los cuales arrojaron los siguientes resultados:

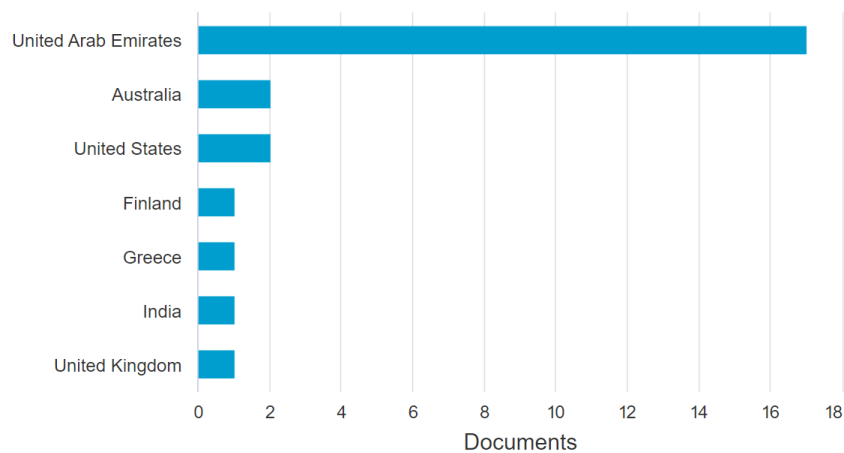
Ilustración 4 Número de publicaciones por autores sobre la emiratización



Fuente: Scopus (2022).

En esta tabla podemos darnos cuenta de que al igual que la búsqueda anterior, no se encuentra una gran evidencia de la concentración sobre las investigaciones en torno a la búsqueda de las palabras claves, Emiratización y Recursos Humanos, en este apartado podemos observar que Balakrishnan es el autor que ha realizado más investigaciones al respecto, con solo 2 documentos. Por otro lado, el resto de los autores observados en la gráfica han publicado un total de un documento cada uno.

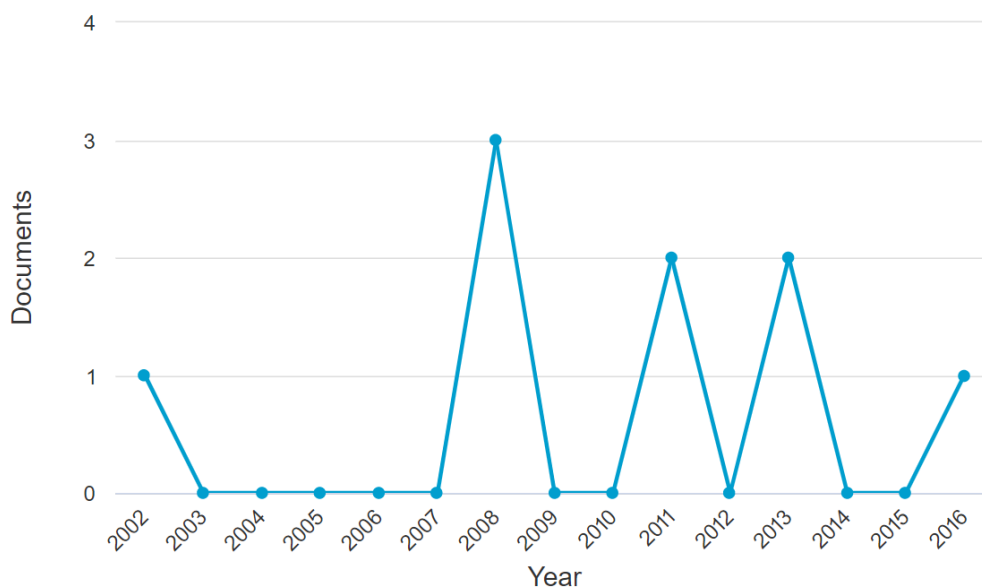
Ilustración 5 Número de publicaciones por países sobre la emiratización.



Fuente: Scopus (2022).

En la tabla sobre los países de las publicaciones, Emiratos Árabes Unidos es el país en el cual se han realizado más publicaciones, con un total de 7 documentos, por otro lado, se observa que en la segunda casilla se encuentra Estados Unidos con dos documentos.

Ilustración 6 Número de publicaciones por año sobre la emiratización.



Fuente: Scopus (2022).

En este apartado observamos los años de las investigaciones que han sido publicadas en Scopus con las palabras establecidas en el buscador, se evidencia un comienzo de publicaciones desde el año 2002, se puede decir que estas publicaciones son recientes, sin embargo, se puede observar que hubo un leve deceso en las publicaciones y con esto, no fue sino a partir del 2007 que se vuelven a realizar publicaciones sobre esta temática. Por otro lado, se observa que la última publicación sobre este tema, se realizado en el año.

3.2 Marco Teórico

3.2.1 *Revisión Teórica*

3.2.1.1 Gestión Internacional de Recursos Humanos

La Gestión Internacional hace un gran énfasis en las actividades de reasignación, orientación y del cambio para apoyar a sus empleados a ajustarse a un ambiente completamente nuevo y diferente al país de origen según (Garcés Martha, Isaza Laura, Molina Mónica, & Velandia David, 2008).

A nivel internacional, los recursos humanos deben preocuparse por responder con eficacia al entorno político, cultural y legal del país de llegada. Existen cinco áreas operacionales y autónomas de la administración doméstica, de las cuales, así mismo, ayudan a componer la administración global de recursos humanos, lo único que cambia es la forma de implementarlas. Dichas áreas son: desarrollo global y recursos humanos globales, proceso de empleo global, seguridad y salud globales, personal y relaciones laborales globales y prestaciones globales y compensación (Garcés Martha et al., 2008).

3.2.1.1.1 Enfoques de la GIRH

Perlmutter dio origen al debate y la conceptualización de las diferentes formas de enfoques sobre la gestión de recursos humanos a nivel internacional, Perlmutter que se define como el "padre" de este tema. Planteo tres etapas de internacionalización (Mayrhofer Wolfgang & Brewster Chris, 1996):

- Etnocéntrica (orientada al país de origen)
- Policéntrica (orientada al país de acogida)
- Geocéntrica (orientada al mundo)

Para Perlmutter, estas "nunca aparecen de forma pura" y "hay algún grado de etnocentrismo, policentrismo y geocentrismo en todas las empresas". Aunque sus

valoraciones de las etapas son algo excéntricas, su estudio de la gestión de los recursos humanos en multinacionales deja claro que no existen tipos de empresas claramente diferenciadas (Marginson & al., 1993).

Enfoque Etnocéntrico

Las Empresas Multinacional (EMN) optan por una estrategia de personal etnocéntrica la cual significa cubrir todos los puestos clave con nacionales del país de origen. En vista de que la falta de nacionales cualificados del país de acogida, la necesidad de conservar una buena comunicación entre sucursales y la sede central o el propósito de trasladar valores a través de personas desde la sede central a las sucursales, este método da lugar a una transferencia continua de expatriados. No obstante, este método o estrategia implica un conjunto de desventajas, de las cuales se destacan los difíciles procesos de adaptación de los expatriados, la reducción de las oportunidades de carrera para los nacionales del país de acogida y las diferencias entre los expatriados y los nacionales del país de acogida, causadas por cuestiones filosóficas como el choque de culturas (Mayrhofer Wolfgang & Brewster Chris, 1996).

3.2.1.1.2 Política Internacional de personal.

Perlmutter (1969), propuso la primera teoría y modelo de dotación personal internacional. En este modelo los recursos de mano de obra para las multinacionales se catalogaron en tres: HCN, PCN y TCN. Las EMN han tenido unos factores para la elección de trabajadores que se han otorgado a motivos culturales/cognitivos y estratégicas/operativas. Estas aluden al Ello, que se debe al nivel de etnocentrismo de los gerentes de las oficinas principales y a los propósitos económicos que quieren alcanzar las EMN. Un claro ejemplo, desde la visión estratégica/operativa los expertos apoyan la idea de contratar HCN, PCN o TCN se fundamentan en el costo, la

conservación de la visión, la carrera profesional y la mentalidad compartida para unirse a los vínculos inherentes entre las sedes de las EMN (Heenan & Perlmutter, 1979 en Schuler, Dowling y De Cieri, 1993).

Nacionales del país de origen (NCP)

Es sobre la contratación de mano de obra nacional para las operaciones de las sedes. La mayor parte de la mano de obra nacional será no directiva (Mamman Aminu & We Qian, 2021). El enfoque etnocéntrico avala la asignación de un número predominantemente mayor de NCP que de otros tipos a los puestos clave de las filiales. Los NCP, los cuales son llamados expatriados, son personas del país de origen y suelen ser elegidos para cumplir una tarea específica en las sucursales (Harrison, Shaffer & Bhaskar-Shrinivas 2004). Los expatriados son mandados al extranjero con una diversidad de propósitos, los cuales son usados para controlar todas las operaciones de las sucursales, para el desarrollo de la gestión, en el caso de Edstrom & Galbraith (1977), para el desarrollo organizativo y, en algunos procesos, por su experiencia multicultural (Lakshman & Jiang, 2016).

3.2.1.2 Expatriación

El término "expatriado" se usó por primera vez en el siglo XVII, para referirse a los "pioneros" que dejaron un país para empezar una vida en otro lugar sin ninguna oportunidad de regreso. Los que renunciaban a su lealtad o fueron exiliados y desnaturalizados (US Expatriation Act of 1868 en Biblioteca del Congreso, 2022.), se utilizaban como sinónimo de lo que ahora se llama 'migrantes'. Desde que las investigaciones empresariales reconocieron la internacionalización, tal es el caso de Coase, 1937; Dunning, 1958; Kolde & Hill, 1967; & Perlmutter, 1969, el número de personas que se desplazan por el mundo para trabajar en otros países ha aumentado,

sobre todo en los últimos tiempos. De hecho, entre 1970 y 2005, el número de empresas multinacionales creció de 7.000 a 70.000, y se espera que siga creciendo con la misma rapidez durante los próximos 30 años (Salt, 2008 en Mamman Aminu & We Qian, 2021).

Según Dowling, Festing & Engle 2008; Aycan & Kanungo 1997; Daniels & Radebaugh (1995), los "expatriados" se definen como " los empleados que son trasladados fuera de su base de origen a otra área de las operaciones internacionales de la empresa". Las instalaciones dominantes son: temporal (esta ocurre en una estructura temporal para evitar el control humano en forma de relaciones contractuales con los empleadores, es decir la empresa); espacial (proceso lineal en el sistema de descentralización con la explosión de la compañía); estructural (dentro del límite oficial de la organización, en el que la movilidad a menudo ocurre entre dos lugares en una empresa, y según Bonache, Brewster y Suutari (2001) como una sede central o subsidiarias; y dependiendo de cómo leer el significado "nacionalmente homogénea y congruente" (la empresa y los destinatarios comparten la nacionalidad)(Guttormsen, 2016).

3.2.1.3 Choque cultural.

Según Pedersen (1995), el choque cultural es determinado como el "proceso de adaptación inicial a un entorno desconocido". Se han creado varias teorías y modelos para explicar por qué las personas experimentan un choque cultural. Por otro lado, para Bochner & Furnham (2001), uno de los modelos más detallados para explicar el choque cultural es el modelo ABC llevado a cabo por Ward. El modelo ABC expone los principales criterios teóricos de la adaptación al extranjero y se centra en los procesos afectivos, conductuales y cognitivos. Se considera que el proceso de choque cultural

extrasensorial proviene del estrés de mudarse a un lugar desconocido y poco familiar. Por otro lado, el procesamiento conductual, se centra en las dificultades para adaptarse a un nuevo entorno cultural cuando se carece de las habilidades culturales adecuadas. Por último, los procesos cognitivos se centran en los mecanismos psicológicos implicados tanto en la autopercepción (es decir, el desarrollo de la identidad social) como la percepción de los demás (es decir, los procesos de relaciones entre otros, y el grupo) (Presbitero, 2016).

3.2.1.4 Emiraticización

Como programa centrado en el capital social, el programa de emiratización tiene como objetivo superar las barreras estructurales para el empleo de los emiratíes en las organizaciones y abordar los problemas sociales derivados del empleo público y las personas involucradas en el mercado laboral. Siguiendo el consejo de organizaciones internacionales, esta política se implementó inicialmente a través de reformas estructurales en lugar de medidas específicas (J. Al-Ali, 2008).

Al-Ali (2008); Rees, Mamman y Braik (2007); Goodwin (2006) & Al-Waqfi & Forstenlechner (2010) han definido la importancia de la emiratización como orientación política necesaria para tratar la inestabilidad demográfica que sobresale actualmente en Emiratos Árabes Unidos (Thompson & Wissink, 2016).

La política de emiratización adoptada por el gobierno federal es equilibrar equitativamente las oportunidades económicas de los locales, como recomiendan los académicos como Davidson (2008), Al-Ali (2008) y Rees et al (2007). Esencialmente remodela la economía política del país. Según Dupper y Sankaran (2014), la nacionalización laboral está “impulsada por demandas económicas y políticas, estando las dos estrechamente vinculadas en un mercado laboral estratificado y racista. Para

Grosfoguel 2009 & Mignolo 2000, en el plano político, la emiratización como "ley del pensamiento" se ha convertido en una metáfora y en una dirección política, para que el estado use su poder legítimo para restablecer la actual relación patrón-cliente, que se explica a continuación. Dichas relaciones están de fondo establecidas en la psique de las sociedades árabes y los EAU no son una excepción (Thompson & Wissink, 2016).

La emiratización tiene tres principios esenciales: el primero ha sido el motivo de intentar a largo plazo pluralizarse y así ir soltando la dependencia excesiva del sector de hidrocarburos, el cual necesita de mucho capital y está sometido por el Estado (Rutledge 2009; Davidson 2009b). La segunda ("de abajo arriba", en árabe: tatween) se ha basado en verificar los métodos educativos y ordenar las técnicas enseñadas para las necesidades del mercado (Bains 2009; EIU 2009; Davidson 2009a). La tercera ("top-down", en árabe: ihlal) se ha fundamentado en adaptar una cadena de participación directa en el mercado laboral, como el establecimiento de cuotas y la atribución de puestos de trabajo establecidos para que sean ocupados únicamente por nacionales.

3.3 Antecedentes de Investigación

A continuación, se mencionarán los conceptos fundamentales integrados en esta investigación, la cual ha sido orientada al tema de la gestión internacional del recurso humano frente a los retos del talento humano en empresas extranjeras en emiratos árabes unidos.

1. Gestión Internacional del Recurso humano
2. Emiratización
3. Expatriados
4. Multiculturalidad

En el siguiente cuadro se pueden ver relacionadas las referencias bibliográficas con los conceptos mencionados anteriormente, lo que permitirá investigar y comparar la información que han abordado diferentes autores sobre dichos temas.

Tabla 1 Referencias Bibliográficas

	Concepto	Información para referencia
1	GIRH	Al-Ali, J. (2006). Emiratisation in the local labor force of the UAE: a review of obstacles and identification of potential strategies. CQUniversity. https://hdl.handle.net/10018/8439 ([])
2	Emiratización	Forstenlechner, Madi, M. T., Selim, H. M., & Rutledge, E. J. (2012). Emiratisation: determining the factors that influence the recruitment decisions of employers in the UAE. <i>International Journal of Human Resource Management</i> , 23(2), 406–421. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561243
3	Choque Cultural	Warner, & Moonesar, I. A. (2019). Diversity Management: The Case of the United Arab Emirates. In <i>Diversity within Diversity Management</i> (Vol. 21, pp. 41–63). Emerald Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/S1877-636120190000021003
4	Expatriados	Hutchings, Michailova, S., & Harrison, E. C. (2013). Neither Ghettoed nor Cosmopolitan: A Study of Western Women’s Perceptions of Gender and Cultural Stereotyping in the UAE. <i>Management International Review</i> , 53(2), 291–318. https://doi.org/10.1007/s11575-012-0144-1
5	Emiratización	Farrell. (2008). Voices on Emiratization: the impact of Emirati culture on the workforce participation of national women in the UAE private banking sector. <i>The Journal of Islamic Law & Culture</i> , 10(2), 107–168. https://doi.org/10.1080/15288170802236374

	Concepto	Información para referencia
6	Choque Cultural	Al-Waqfi, & Forstenlechner, I. (2010). Stereotyping of citizens in an expatriate-dominated labour market: Implications for workforce localisation policy. <i>Employee Relations</i> , 32(4), 364–381. https://doi.org/10.1108/01425451011051596
7	Expatriados	Haak-Saheem, & Brewster, C. (2017). “Hidden” expatriates: international mobility in the United Arab Emirates as a challenge to current understanding of expatriation: Expatriation in the United Arab Emirates. <i>Human Resource Management Journal</i> , 27(3), 423–439. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12147
8	GIRH	Gabriella Gonzalez, Lynn A. Karoly, Louay Constant, Hanine Salem, & Charles A. Goldman. (2009). Human Resource Challenges and Reform Efforts in Qatar, UAE, Oman, and Lebanon. In <i>Facing Human Capital Challenges of the 21st Century</i> (1st ed., p. 29–). RAND Corporation. https://doi.org/10.7249/mg786-1rc.9
9	Emiratización	Gender Perceptions on Localization, Education, and Important Job Attributes in the United Arab Emirates Jabeen F, Katsioloudes M, Kukunuru Saigeeta (2016)
10	Choque Cultural	Anticipated Status Decline for Locals Entering Global Employment Markets <i>Riley Bowles H, Al Dabbagh New York University Abu Dhabi Bobbi Thomason M, [...] Sajwani H</i>

	Concepto	Información para referencia
	Expatriados	AlMazrouei, & Pech, R. J. (2015). Working in the UAE: expatriate management experience. Journal of Islamic Accounting and Business Research, 6(1), 73–93. https://doi.org/10.1108/JIABR-08-2013-0032
12	GIRH	Mohammed Parakandi, Mohamed Behery, Sustainable human resources: Examining the status of organizational work–life balance practices in the United Arab Emirates, Renewable and Sustainable Energy Reviews, Volume 55,2016, Pages 1370-1379, ISSN 1364-0321, https://doi.org/10.1016/j.rser.2015.07.095 .
13	Emiratización	Aljanahi. (2017). Challenges to the Emiratisation process: content analysis. Human Resource Development International, 20(1), 9–17. https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1218661
14	Choque Cultural	Cherian, Gaikar, V., Paul, R., & Pech, R. (2021). Corporate Culture and Its Impact on Employees' Attitude, Performance, Productivity, and Behavior: An Investigative Analysis from Selected Organizations of the United Arab Emirates (UAE). Journal of Open Innovation, 7(1), 45–. https://doi.org/10.3390/joitmc7010045
15	Expatriados	AlMazrouei, & Pech, R. J. (2014). Expatriates in the UAE: advanced training eases cultural adjustments. The Journal of Business Strategy, 35(3), 47–54. https://doi.org/10.1108/JBS-08-2013-0064

	Concepto	Información para referencia
16	GIRH	Pereira, Neal, M., Temouri, Y., & Qureshi, W. (2020). Human Capital in the Middle East: A UAE Perspective (1st ed. 2020.). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-42211-0
17	Emiratización	Randeree. (2009). Strategy, policy, and practice in the nationalisation of human capital: “project emiratisation.” <i>Research & Practice in Human Resource Management</i> , 17(1), 71–.
18	Choque Cultural	Mazrouei, & Pech, R. J. (2015). The expatriate as company leader in the UAE: cultural adaptation. <i>The Journal of Business Strategy</i> , 36(1), 33–40. https://doi.org/10.1108/JBS-08-2013-0067
19	Expatriados	Bealer, & Bhanugopan, R. (2014). Transactional and transformational leadership behaviour of expatriate and national managers in the UAE: a cross-cultural comparative analysis. <i>International Journal of Human Resource Management</i> , 25(2), 293–316. https://doi.org/10.1080/09585192.2013.826914

Elaboración: Fuente propia

De acuerdo con las fuentes que se encontraron para esta investigación, orientada a comprender la Gestión Internacional del Recurso Humano -IHRM- frente a los retos del talento humano en empresas extranjeras en Emiratos Árabes Unidos -EAU-, se pudieron encontrar autores con datos en los cuales se pueden evidenciar el choque cultural, los expatriados, la gestión internacional de recursos humanos y la emiratización en emiratos árabes unidos, siendo estos Abdullah Alshaiba, 2008; J. Al-Ali, 2008; J. A. Al-Ali, 2006; Aljanahi, 2017; Al-Waqfi & Forstenlechner, 2010; Farrell, 2008; Forstenlechner & Mellahi, 2011; Gonzalez & al., 2008; Haak-Saheem & Brewster, 2017; Khalid & Majeed Ahmad, 2021.; Riley Bowles & al., 2017.; Tee & Li, 2021; Warner & Moonesar, 2019; Forstenlechner & Rutledge 2010.

4. METODOLOGÍA

4.1 Objetivos

4.1.1 *Objetivo General*

Caracterizar las principales políticas, estrategias y acciones que desde la GIRH se han implementado para cerrar la brecha del talento humano en compañías extranjeras con presencia en emiratos árabes unidos mediante revisión documental.

4.1.2 *Objetivos Específicos*

- Identificar el papel de la Gestión Internacional de los Recursos Humanos a raíz de la implementación de la emiratización.
- Determinar los efectos que tienen los estereotipos sobre el rendimiento del talento humano local en las empresas de los Emiratos Árabes Unidos.
- Formular un conjunto de buenas prácticas de la gestión internacional del talento humano con respecto a la interculturalidad.

4.2 Enfoque y Alcance de la Investigación

El objetivo de este estudio es evaluar las principales políticas, estrategias y acciones que desde la GIRH se han implementado para cerrar la brecha del talento humano en compañías extranjeras con presencia en emiratos árabes unidos. Debido a que la información sobre las políticas internacionales de la GIRH en los Emiratos Árabes Unidos, la emiratización y los expatriados en dicho país son limitados, la base del análisis se fundamenta en el enfoque cualitativo y con esto, una investigación de carácter exploratorio, por el cual se encuentra basada en el análisis documental, es decir, que este diseño metodológico se basa en revisar exhaustivamente la bibliografía y el desarrollo de la información de los argumentos científicos, mediante su estructuración y

sistematización(Gómez-Luna et al. 2014) y con ello, determinar las políticas, asignaciones y estrategias que establecen desde la GIRH en los Emiratos Árabes Unidos.

En cuanto al alcance de la investigación, se decidió optar por el alcance descriptivo, ya que estos estudios “proponen realizar esencialmente una medición precisa de una o más variables en alguna población definida o en una muestra de dicha población” (Tinto Arandes & Jose Antonio, 2013).

De esta forma, se busca obtener la mayor cantidad de datos e información frente a los retos del talento humano en empresas extranjeras en Emiratos Árabes Unidos, y todo lo relacionado con sus políticas de asignación, cuáles son los choques culturales que se asumen al momento de moverse al país de acogida, y las políticas de emiratización que se posee en el país de investigación.

4.3 Método y Procedimiento

Neill & Cortez Suárez (2018) afirman que el método inductivo “se fundamenta en el razonamiento que parte de aspectos particulares para construir juicios o argumentos generales”. Por tal razón, esta investigación se basa en el método inductivo, puesto que este método, hace observaciones, determinaciones y las categoriza para sacar conclusiones. Particularmente esta investigación busca captar de forma directa la pregunta de investigación y revisar la experiencia de la GIRH en un país específico como Emiratos Árabes Unidos.

Tomando como referencia los pasos descritos por Schreier (2012) en donde nos señala cada uno de ellos, para el procedimiento de un buen análisis de contenido. Se tiene como primera instancia *la selección del material* con el que se espera investigar. A partir de esta información se comenzó a seleccionar las fuentes de investigación en base

de datos académicas, como lo son, los artículos de revistas y trabajos de investigación, dichas fuentes fueron seleccionadas por el interés que tenían en las diferentes temáticas objetas de estudio.

A lo largo del proceso de investigación, la bibliografía fue aumentando a medida que se creaba más y más información en torno al tema. Por lo tanto, y además de estas plataformas, se utilizan varios sitios web que ofrecen la información más reciente para captar el nuevo carácter del fenómeno. Cabe resaltar, que para la selección de estas fuentes se realizó una lectura detallada de cada uno de los resúmenes y palabras claves encontrada en inglés de diversas plataformas y bases de datos, para a continuación ir descartando cualquier artículo que no tuvieran como referencia las temáticas propuestas en esta investigación, con esto se espera obtener una amplia visión en conjunto, que recoja mucha información básica sobre los diferentes retos que emplean la GIRH en los Emiratos Árabes Unidos.

Por consiguiente, se buscó establecer diferentes categorías significativas a partir de la información encontrada e integrando las ideas más relevantes en el caso. Esto permitirá presentar y analizar un determinado panorama de prácticas. A partir de esto, se organizó esta información en un cuadro en Excel, contando cada una de las columnas con su respectivo número de ítem, palabra clave, nombre del autor, breve descripción del texto propuesto, y su respectiva referencia bibliográfica.

Como segundo paso, (Schreier, 2012), nos plantea la importancia de construir un marco de codificación, el cual “suele comprender varias categorías principales, cada una con su propio conjunto de subcategorías”. Para el trabajo en estudio, se decide realizar la codificación abierta que para Cáceres (2003), es un “proceder libre e inductivo, comenzando desde los datos para definir reglas que los clasifiquen y posteriormente

codificarlos”. A raíz de esta información, se logró codificar los documentos que se seleccionaron como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2 Estructura Codificación

NUMERO DE DOCUMENTO	Se establecen dos números por cada documento
PALABRA CLAVE O CONCEPTO	Las cuatro palabras claves establecidas en este documento tuvieron lugar en la codificación de la siguiente manera: 01 = Gestión Internacional del Recurso humano 02 = Emiratización 03 = Expatriados 04 = Choque cultural
AUTOR/ES	Se establecen las iniciales de cada autor sin separaciones, en el caso de dos o más autores, se separan las iniciales con un punto y coma.
NUMERO DE PAGINA	Se codifican con los números relacionados con el del artículo
NUMERO DE PARRAFO	Se seleccionan dos números
AÑO DE PUBLICACION	Se establecen los cuatro números respectivo del año

Elaboración: Fuente propia

Como sintaxis de codificación se logra establecerlo de esta manera:

Ej. 13.01.MP; MB.12.03.2016

En la siguiente sección se presentan las conclusiones y el análisis anteriormente expuestos. También se incluye un debate con la interpretación de los resultados, las recomendaciones y las limitaciones del trabajo.

5. RESULTADOS

5.1 Caracterización de la Muestra Teórica

Los procedimientos que se aplicaron para la muestra teórica fueron los siguientes:

5.1.1 Selección de las Fuentes

Para garantizar la fiabilidad y la honestidad de este trabajo, estas fuentes fueron extraídas de bases de datos académicas confiables, cada documento se encuentra ordenado en el índice.

- Escogimos fuentes secundarias ya que son textos, documentos o compilaciones basadas en fuentes primarias, las cuales implican divulgación, estudio, análisis, sinopsis, interpretación o valoración (Reinaldo & Oliva, 2010).
- Los documentos utilizados fueron: libros, artículos y páginas web.
 - ✓ Para la búsqueda correcta de los documentos, leímos los resúmenes de cada uno y así pasar a identificar a cuál categoría y subcategoría pertenecían. Para seleccionar las fuentes adecuadas, se leyeron 20 documentos donde examinamos si eran importantes o no para la investigación y de estos seleccionamos 18 documentos donde logramos extraer 32 citas en torno al tema de estudio que teníamos.
 - ✓ Estas cumplen con proporcionar información esencial para la investigación, como situaciones frente a la gestión de recursos humanos, la emiratización, la interculturalidad, expatriación, entre otras, de Emiratos Árabes Unidos.

5.1.2 Organización de la Información.

- Los documentos fueron ordenados en una tabla, cada uno con número, autor, fecha y un pequeño resumen de su contenido y de los temas de nuestro interés.
- De las fuentes elegidas, seleccionamos la referencia completa para el problema de investigación e hipótesis, marco teórico, métodos de investigación, resultados, conclusiones y la bibliografía de nuestro trabajo.

5.1.3 Análisis de la Información.

El objetivo principal de nuestro análisis fue:

- Entender la Gestión Internacional Del Recurso Humano en Emiratos Árabes Unidos.
- Conocer más a fondo el concepto de “Emiratización”.
- Conocer el proceso de interculturalidad que viven los trabajadores en EAU

5.1.4 Resultados de la Revisión Bibliográfica.

- Para detallar los resultados obtenidos se decidió:
- Agrupar los documentos por categoría y subcategoría y así encontrar información destacada de cada tema y señalar similitudes o contradicciones encontradas en estos.
- Criterios de selección de documentos:
 - ✓ Documentos publicados desde 1987 hasta la actualidad.
 - ✓ Que los textos incluyan palabras claves en el título o en el resumen y que fueran de autores frecuentes en la temática de nuestra investigación.
 - ✓ Los documentos deben ser de tipo académico, los cuales tienen como propósito explicar, detallar y profundizar en los temas estudiados en la investigación.

Se escogerán segmentos de cada documento analizado. Se creará una tabla de codificación para analizar cada uno de los documentos. Así:

- Se separarán por categorías y subcategorías; cada categoría tendrá tres subcategorías y cada tema tendrá un color representativo, como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 3 Categorías

GIRH
EMIRATIZACION
EXPATRIADOS
CHOQUE CULTURAL

Elaboración: Fuente propia

- Los códigos de cada fuente fueron escritos en el siguiente orden:
 - ✓ Número de documento. Palabra clave o concepto; Autor/es. Número de página. Número de párrafo. Año de publicación
- Se extrajeron los detalles más importantes de cada fuente de información.
- Por último, considerando los resultados obtenidos de esta investigación, se respondió a la pregunta planteada a través de una sustentación basada en documentos de investigación.

5.1.4.1 Fuentes Seleccionadas

Tabla 4 Fuentes Bibliográficas seleccionadas

Número de documento	Categoría	Fuente	Palabras claves	Subcategorías
01	GIRH	<p>Al-Ali, J. (2006). Emiratisation in the local labor force of the UAE: a review of obstacles and identification of potential strategies. CQUniversity.</p> <p>https://hdl.handle.net/10018/8439 ([1])</p>	<p>Emiratización, políticas, expatriates, cultura, personal capital, organisational capital, social capital</p>	<p>Emiratización, Expatriados, Cultura</p>
02	Emiratización	<p>Forstenlechner, Madi, M. T., Selim, H. M., & Rutledge, E. J. (2012). Emiratisation: determining the factors that influence the recruitment decisions of employers in the UAE. <i>International Journal of Human Resource Management</i>, 23(2), 406–421.</p> <p>https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561243</p>	<p>Arab Gulf labour markets; Emiratisation; labour nationalisation; UAE</p>	<p>Girh, Choque cultural</p>

03	Choque Cultural	Warner, & Moonesar, I. A. (2019). Diversity Management: The Case of the United Arab Emirates. In Diversity within Diversity Management (Vol. 21, pp. 41–63). Emerald Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/S1877-636120190000021003	Diversity management; public sector; quota systems; hyper-diversity; multi-culturalism; Emiratization	Emiratizacion, girth
04	Expatriados	Hutchings, Michailova, S., & Harrison, E. C. (2013). Neither Ghettoed nor Cosmopolitan: A Study of Western Women’s Perceptions of Gender and Cultural Stereotyping in the UAE. <i>Management International Review</i> , 53(2), 291–318. https://doi.org/10.1007/s11575-012-0144-1	expatriates· Women· cosmopolitan expatriates· expatriate ghettos· cultural stereotyping· Gender stereotyping· United arab emirates	Estereotipos (Choque cultural)
05	Emiratización	Farrell. (2008). Voices on Emiratization: the impact of Emirati culture on the workforce participation of national women in the UAE private banking sector. <i>The Journal of Islamic Law & Culture</i> , 10(2), 107–168. https://doi.org/10.1080/15288170802236374	culture; UAE; Emiratisation; gender; diversity; women; development; workforce participation; labour; banking sector; employment; entry barrier	Cultura, Expatriados

06	Choque Cultural	Al-Waqfi, & Forstenlechner, I. (2010). Stereotyping of citizens in an expatriate-dominated labour market: Implications for workforce localisation policy. <i>Employee Relations</i> , 32(4), 364–381. https://doi.org/10.1108/01425451011051596	National economy, Intergroup relations, Stereotypes, United Arab Emirates, Labour market, Individual perception	Girh, Estereotipos, Expatriados
07	Expatriados	Haak-Saheem, & Brewster, C. (2017). “Hidden” expatriates: international mobility in the United Arab Emirates as a challenge to current understanding of expatriation: Expatriation in the United Arab Emirates. <i>Human Resource Management Journal</i> , 27(3), 423–439. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12147	expatriation; hidden expatriates; Arab Gulf countries; United Arab Emirates; Emiratisation; contextual perspective	Emiratizacion, girh
08	GIRH	Gabriella Gonzalez, Lynn A. Karoly, Louay Constant, Hanine Salem, & Charles A. Goldman. (2009). Human Resource Challenges and Reform Efforts in Qatar, UAE, Oman, and Lebanon. In <i>Facing Human Capital Challenges</i>	Arab Region, Human Capital, Labor market, challenges, interviews, the effects of policy changes	Emiratización,

		of the 21st Century (1st ed., p. 29–). RAND Corporation. https://doi.org/10.7249/mg786-1rc.9		
09	Emiratización	Gender Perceptions on Localization, Education, and Important Job Attributes in the United Arab Emirates. Jabeen F, Katsioloudes M, Kukunuru Saigeeta (2016)	Emiratization, Perception, Job Attributes, United Arab Emirates, Gender, Students	Choque cultural
10	Choque Cultural	Anticipated Status Decline for Locals Entering Global Employment Markets. Riley Bowles H, Al Dabbagh New York University Abu Dhabi Bobbi Thomason M, [...] Sajwani H	global-local work culture, globalization, gender status, negotiation, status, stereotypes, world	Estereotipos
11	Expatriados	AlMazrouei, & Pech, R. J. (2015). Working in the UAE: expatriate management experience. <i>Journal of Islamic Accounting and Business Research</i> , 6(1), 73–93. https://doi.org/10.1108/JIABR-08-2013-0032	Cross-cultural management, Islam, Time management, UAE, Expatriate leadership, Arabic language	Choque cultural, girh
12	GIRH	Mohammed Parakandi, Mohamed Behery, Sustainable human resources: Examining the status of organizational work–life balance practices in the United Arab Emirates,	Sustainable human resources, Work–life balance, Family friendly	Choque cultural

		Renewable and Sustainable Energy Reviews, Volume 55,2016, Pages 1370-1379, ISSN 1364-0321,	provisions, Flexible working, United Arab Emirates	
13	Emiratización	Aljanahi. (2017). Challenges to the Emiratisation process: content analysis. Human Resource Development International, 20(1), 9–17. <i>https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1218661</i>	Emiratisation; challenges; localization; private sector; United Arab Emirates	Expatriados, choque cultural
14	Choque Cultural	Cherian, Gaikar, V., Paul, R., & Pech, R. (2021). Corporate Culture and Its Impact on Employees' Attitude, Performance, Productivity, and Behavior: An Investigative Analysis from Selected Organizations of the United Arab Emirates (UAE). Journal of Open Innovation, 7(1), 45–. <i>https://doi.org/10.3390/joitmc7010045</i>	corporate work culture; employee attitude; performance; behavior and productivity; diversity	Girh, Cultura
15	Expatriados	AlMazrouei, & Pech, R. J. (2014). Expatriates in the UAE: advance training eases cultural adjustments. The	Adjustment, Culture, the UAE, Cross-cultural training, Expatriate leadership, Pre-departure training	Girh, Cultura

		Journal of Business Strategy, 35(3), 47–54. https://doi.org/10.1108/JBS-08-2013-0064		
16	Emiratización	Randeree. (2009). Strategy, policy, and practice in the nationalisation of human capital: “project emiratisation.” Research & Practice in Human Resource Management, 17(1), 71–.	Nationalisation, Cooperación del Golfo (CCG), Government, Challenges, Workforce	Girh, Cultura, Expatriados
17	Choque Cultural	Mazrouei, & Pech, R. J. (2015). The expatriate as company leader in the UAE: cultural adaptation. The Journal of Business Strategy, 36(1), 33–40. https://doi.org/10.1108/JBS-08-2013-0067	Leadership styles, UAE, Expatriate leadership, Management, Organizational culture, Expatriation	Expatriados, Girh
18	Expatriados	Bealer, & Bhanugopan, R. (2014). Transactional and transformational leadership behaviour of expatriate and national managers in the UAE: a cross-cultural comparative analysis. International Journal of Human Resource Management, 25(2), 293–316. https://doi.org/10.1080/09585192.2013.826914	expatriate; transactional and transformational leadership; UAE	Girh, Choque cultural

Elaboración: Fuente Propia

5.1.4.2 Codificación

En la siguiente imagen podremos ver los documentos seleccionados para la codificación:

Ilustración 7 Codificación

Categoría GIRH	Subcategoría Emiratización	Categoría Emiratización	Subcategoría GIRH	Categoría Expatriados	Subcategoría GIRH	Categoría Choque cultural	Subcategoría GIRH
01.01.JA.03.01.2006	01.02.JA.02.02.2006	09.02.FJ;MK;SK.219.03.2016	09.01.FJ;MK;SK.222.01.2016	04.03.KH;SM;EH.292.01.2013	07.01.WHS;CB.435.2016	06.04.MA;IF.366.01.2010	06.01.MA;IF.366.03.2010
01.01.JA.03.02.2006	01.02.JA.13.01.2006	09.02.FJ;MK;SK.219.04.2016	09.01.FJ;MK;SK.228.03.2016	04.03.KH;SM;EH.295.01.2013	11.01.HA;RJP.80.02.2014	06.04.MA;IF.367.02.2010	06.01.MA;IF.374.02.2010
01.01.JA.03.03.2006	08.02.GG;LK;LC;CG.35.01.2009	09.02.FJ;MK;SK.220.01.2016	09.01.FJ;MK;SK.230.02.2016	04.03.KH;SM;EH.295.02.2013	11.01.HA;RJP.74.04.2014	06.04.MA;IF.372.01.2010	03.01.RW;IM.43.04.2019
01.01.JA.05.01.2006	08.02.GG;LK;LC;CG.38.02.2009	09.02.FJ;MK;SK.220.02.2016	02.01.IF;MM;HS;ER.07.01.20	04.03.KH;SM;EH.302.01.2013	11.01.HA;RJP.87.04.2014	06.04.MA;IF.373.01.2010	03.01.RW;IM.44.01.2019
01.01.JA.05.02.2006	12.02.MP;MB.1373.03.2016	09.02.FJ;MK;SK.220.03.2016	05.01.FF.156.01.2008	04.03.KH;SM;EH.310.03.2013	15.01.HA;RJP.47.04.2014	06.04.MA;IF.375.01.2010	03.01.RW;IM.45.01.2019
01.01.JA.05.03.2006	Expatriados	09.02.FJ;MK;SK.224.04.2016	16.01.KR.10.07.2009	04.03.KH;SM;EH.311.03.2013	18.01.DB;RB.294.04.2015	06.04.MA;IF.375.03.2010	03.01.RW;IM.46.02.2019
01.01.JA.06.01.2006	01.03.JA.02.01.2006	09.02.FJ;MK;SK.224.05.2016	16.01.KR.13.03.2009	04.03.KH;SM;EH.312.02.2013	18.01.DB;RB.311.03.2015	03.04.RW;IM.43.02.2019	03.01.RW;IM.50.02.2019
01.01.JA.06.02.2006	01.03.JA.04.02.2006	09.02.FJ;MK;SK.227.03.2016	16.01.KR.15.03.2009	18.03.DB;RB.294.03.2015	Emiratización	03.04.RW;IM.46.02.2019	03.01.RW;IM.50.03.2019
01.01.JA.06.03.2006	01.03.JA.04.03.2006	09.02.FJ;MK;SK.227.04.2016	Expatriados	18.03.DB;RB.297.02.2015	07.02.WHS;CB.429.05.2017	03.04.RW;IM.50.02.2019	03.01.RW;IM.56.02.2019
01.01.JA.06.04.2006	Choque cultural	09.02.FJ;MK;SK.228.02.2016	09.03.FJ;MK;SK.218.01.2016	18.03.DB;RB.302.05.2015	07.02.WHS;CB.434.04.2017	03.04.RW;IM.52.02.2019	03.01.RW;IM.57.02.2019
01.01.JA.07.01.2006	01.04.JA.07.03.2006	09.02.FJ;MK;SK.230.04.2016	16.03.KR.74.02.2009	18.03.DB;RB.311.02.2015	07.02.WHS;CB.425.05.2017	03.04.RW;IM.52.03.2019	03.01.RW;IM.58.01.2019
01.01.JA.07.02.2006	01.04.JA.07.03.2006	09.02.FJ;MK;SK.231.01.2016	05.03.FF.144.02.2008		15.02.HA;RJP.51.02.2014	03.04.RW;IM.56.01.2019	17.01.HAM;RJP.36.02.2015
01.01.JA.08.01.2006	01.04.JA.15.02.2006	09.02.FJ;MK;SK.231.02.2016	05.03.FF.144.03.2008		18.02.DB;RB.294.01.2015	03.04.RW;IM.57.03.2019	Emiratización
01.01.JA.08.02.2006	01.04.JA.15.03.2006	02.02.IF;MM;HS;ER.04.03.20	05.03.FF.150.01.2008		Choque Cultural	03.04.RW;IM.58.01.2019	06.02.MA;IF.365.03.2010
01.01.JA.08.03.2006	12.04.MP;MB.1375.03.2016	02.02.IF;MM;HS;ER.04.04.20	05.03.FF.150.04.2008		04.04.KH;SM;EH.293.03.20	03.04.RW;IM.59.01.2019	06.02.MA;IF.373.02.2010
01.01.JA.09.01.2006	12.04.MP;MB.1376.08.2016	02.02.IF;MM;HS;ER.08.01.20	05.03.FF.155.03.2008		04.04.KH;SM;EH.294.01.20	03.04.RW;IM.60.03.2019	06.02.MA;IF.376.00.2010
01.01.JA.09.02.2006		02.02.IF;MM;HS;ER.11.02.20	05.03.FF.156.02.2008		04.04.KH;SM;EH.295.01.20	03.04.RW;IM.61.03.2019	06.02.MA;IF.377.01.2010
01.01.JA.09.03.2006		02.02.IF;MM;HS;ER.13.01.20	13.03.MHA.11.01.2017		04.04.KH;SM;EH.296.01.20	10.04.HRB;MAD;BT.06.01.2014	06.02.MA;IF.378.01.2010
01.01.JA.09.04.2006		05.02.FF.115.01.2008	16.03.KR.03.06.2009		04.04.KH;SM;EH.298.02.20	14.04.JC;VG;RP;RP.03.03.2021	03.02.RW;IM.45.03.2019
01.01.JA.14.01.2006		05.02.FF.117.02.2008	16.03.KR.04.02.2009		04.04.KH;SM;EH.303.01.20		Expatriados
01.01.JA.15.01.2006		05.02.FF.117.03.2008	16.03.KR.06.02.2009		04.04.KH;SM;EH.303.03.20		06.03.MA;IF.365.01.2010
01.01.JA.15.04.2006		05.02.FF.118.01.2008	Choque Cultural		04.04.KH;SM;EH.306.01.20		03.03.RW;IM.47.01.2019
01.01.JA.02.02.2006		05.02.FF.119.02.2008	09.04.FJ;MK;SK.225.01.2016		04.04.KH;SM;EH.306.03.20		03.03.RW;IM.47.02.2019
01.01.JA.13.01.2006		05.02.FF.120.02.2008	09.04.FJ;MK;SK.229.02.2016		04.04.KH;SM;EH.310.01.20		17.03.HAM;RJP.34.04.2015
01.01.JA.02.01.2006		05.02.FF.124.02.2008	02.04.IF;MM;HS;ER.03.03.20		04.04.KH;SM;EH.310.02.20		17.03.HAM;RJP.35.04.2015
01.01.JA.04.02.2006		05.02.FF.153.03.2008	02.04.IF;MM;HS;ER.06.02.20		04.04.KH;SM;EH.311.01.20		17.03.HAM;RJP.36.08.2015
01.01.JA.04.03.2006		05.02.FF.155.02.2008	02.04.IF;MM;HS;ER.06.04.20		11.04.HA;RJP.74.01.2014		
01.01.JA.07.03.2006		05.02.FF.157.02.2008	02.04.IF;MM;HS;ER.12.03.20		11.04.HA;RJP.76.02.2014		
01.01.JA.07.03.2006			05.04.FF.110.01.2008		11.04.HA;RJP.77.02.2014		
01.01.JA.15.02.2006			05.04.FF.111.01.2008		11.04.HA;RJP.82.01.2014		
01.01.JA.15.03.2006			05.04.FF.111.03.2008		15.04.HA;RJP.49.01.2014		
			05.04.FF.113.03.2008		15.04.HA;RJP.48.04.2014		
			05.04.FF.114.03.2008		18.04.DB;RB.296.01.2015		
			05.04.FF.120.01.2008		18.04.DB;RB.311.03.2015		
			05.04.FF.129.02.2008				
			05.04.FF.132.02.2008				
			05.04.FF.133.02.2008				
			05.04.FF.153.03.2008				
			05.04.FF.156.03.2008				
			13.04.MHA.15.02.2017				
			16.04.KR.09.08.2009				
			16.04.KR.10.06.2009				

Elaboración: Fuente Propia

5.2 GIHR, Emiratición y Expatriados

En esta investigación al caracterizar las principales políticas, estrategias y acciones que desde la GIRH se han implementado para cerrar la brecha del talento humano en compañías extranjeras con presencia en Emiratos Árabes Unidos mediante revisión documental, se pudo encontrar en la respectiva codificación, cuatro palabras claves que fueron establecidas por medio de las iniciales de los autores para ser clasificadas y codificadas; Por consiguiente, se clasificaron de forma numérica: 01: gestión internacional del recurso humano, 02 = emiratización, 03 = Expatriados, 04: choque cultural; los principales resultados arrojados dentro de la revisión documental fueron los documentos académicos que tuvieron una correlación con el tema de investigación, en donde fueron agrupados entre las categorías de GIRH, emiratización, choque cultural, expatriados y las subcategorías emiratización, expatriados, cultura, GIRH, choque cultural, estereotipos.

En la categoría sobre GIRH, *Gestión Internacional de Recursos Humanos, se abordó en vinculación con la teoría* gestión de recursos humanos internacionales, cuyos autores: Garcés Jaramillo, Martha Liliana; Isaza Herrera, Laura Jimena; Molina Acosta, Mónica Paola; Velandia Bueno, David Gustavo (2008), la teoría engloba la gestión de recursos humanos a nivel internacional desde un mundo globalizado en el marco de las barreras internacionales.

Asimismo, en el área de recursos humanos es fundamental para garantizar el éxito en toda organización. Según (Garcés Martha et al., 2008).

“Los recursos humanos deben preocuparse por responder con eficacia al entorno político, cultural y legal del país de llegada. la administración global de recursos humanos, lo único que cambia es la forma de implementarlas”.

Conforme a lo que exponen los autores, los recursos humanos son ejes centrales para el desarrollo de cualquier organización, por medio de la revisión documental se pudo

evaluar las principales políticas, estrategias y acciones que desde la GIRH se han implementado para cerrar la brecha del talento humano en compañías extranjeras con presencia en emiratos árabes unidos, es evidenciable que en relación con la recolección de información para la revisión documental en la categoría después de la consulta documental, contraste de la información y el análisis histórico arroja que el autor Al-Ali, J. (2006), es el principal referente documental sobre la gestión internacional de los recursos humanos; en correlación con las subcategorías emiratización, expatriados y cultura. Por consiguiente, en las futuras investigaciones se debe tomar en consideración este proyecto de investigación para tener una visión amplia sobre todo incluye la gestión del talento humano en compañías extranjeras con presencia en Emiratos Árabes Unidos.

De acuerdo, a la categoría la emiratización plantea, con la teoría del choque cultural, Pedersen (1995), el choque cultural tiene conexión con una visión intercultural y la diversidad cultural.

Según Pedersen (1995)

“El choque cultural es determinado como el proceso de adaptación inicial a un entorno desconocido”.

El autor enfatiza, que el choque cultural es un proceso de adaptación comprende los principales elementos culturales dentro de la sociedad, a través de la revisión documental, nuestros resultados sugieren un conocimiento más profundo sobre el concepto de emiratización en la brecha del talento humano en compañías extranjeras con presencia en Emiratos Árabes Unidos, en lo relacionado con las subcategorías de cultura y expatriados. Desde el aspecto cultural es relevante el choque cultural en el proceso de adaptación cultural y en especial el choque cultural. Por lo anterior, es necesario en las futuras investigaciones seguir haciendo hincapié en factores tan predominantes como lo es la emiratización del talento humano en compañías extranjeras con presencia en Emiratos Árabes Unidos.

En la categoría, son los expatriados; la expatriación se caracteriza por ser una práctica reiterada de algunas empresas en el proceso de internalización de la mano de la globalización en lo considerado en el ámbito económico. Expone, (Goby & Alhadhrami, 2020)

“Los expatriados deberán estar familiarizados con las costumbres y el comportamiento de los locales, no se espera que cumplan con el islamismo, pero si están obligados a respetarlo, lo que hace que la adaptación sea más difícil”

Según los autores, los expatriados deben estar en un proceso de familiarización de las costumbres del país receptor, en este caso Emiratos Árabes Unidos. Por ende, según la revisión documental, los resultados abarcaron la falta de una vinculación más radical de las costumbres, cultura por parte de la sociedad en el país receptor, en lo coordinado con las subcategorías de los estereotipos que son muy comunes en un proceso xenofóbico. En consecuencia, es especial que las futuras investigaciones, sigan generando procesos que den notoriedad a los expatriados.

5.3 Retos de la Gestión Internacional Frente a las Políticas de Localización en los EAU

Según Sherif (2013) citado en Jabeen, Katsioloudes, & Kukunuru Saigeeta, (2016b), aproximadamente el 99% de los casi 3,1 millones de empleados que trabajan en los distintos sectores de los EAU son expatriados, lo que supone más del 52% del total de oportunidades de empleo en los EAU. Sin embargo, según el Informe de los recursos humanos (2005) citado en Jabeen, Katsioloudes, & Kukunuru Saigeeta, (2016b), los nacionales de los EAU representan aproximadamente el 8% (192.000) en el sector público y el 1% (70.000) en el sector privado. Se calcula que la población activa de los EAU es de 919.298 (mayores de 15 años), de los cuales el 10,5% son nacionales de los EAU y el 15,9% son mujeres.

Según The Economist Intelligence Unit (2008), citado en Al-Waqfi & Forstenlechner (2010), con el desarrollo de las modernas instituciones gubernamentales en las últimas décadas, esto nunca había sido un problema para este país. Los puestos de trabajo del sector público proporcionaban a las personas que buscaban empleo entre un número relativamente pequeño de ciudadanos de los EAU, estimado en sólo 870.000. Por otro lado, el gobierno de los Emiratos Árabes Unidos (2007), citado en Al-Waqfi & Forstenlechner (2010), comunicó que el empleo en el sector público llegó a un punto de saturación, ya que los niveles de empleo en el sector público aumentaban y muchos funcionarios asalariados se encontraban en situación de grave subempleo lo cual dio lugar a una nueva realidad

Por tal razón, el gobierno de los Emiratos Árabes Unidos trabaja para corregir el desequilibrio entre los sectores público y privado y busca oportunidades para los ciudadanos de los EAU. Para aumentar la participación de la fuerza de trabajo, ha introducido medidas como las tasas para los trabajadores extranjeros, las cuotas, los objetivos de empleo, la mejora de la calidad del sistema educativo y la formación nacional. Lamentablemente, la mayoría de los empleadores no se adhieren a estas directrices y reconocen que no hay leyes ni reglamentos que obliguen a emplear a los nacionales de los EAU, e incluso no existe supervisión del Consejo de Personal (Al-Ali, 2006).

El crecimiento económico en un país con una población que no supere el 15% de la población total no es suficiente para proporcionar oportunidades de empleo a los emiratíes, a menos que el gobierno ofrezca programas de formación para preparar a personas altamente calificadas para satisfacer las demandas del mercado laboral del sector privado (Rasheed, 2010, citado en Jabeen, Katsioloudes, & Kukunuru Saigeeta, 2016).

Por tal razón, existe un desajuste entre las cualificaciones de los nacionales emiratíes respecto a la educación, habilidades técnicas y blandas y las requeridas por los empleadores.

La contratación de ciudadanos emiratíes u otros empleados no será eficaz si carecen de las cualificaciones mínimas exigidas por la organización. Debido al bajo nivel de cualificación de los Emiratos, el sistema educativo de los EAU es ineficaz y debe adaptarse para satisfacer las necesidades del sector privado. Tanto el gobierno de los EAU como las empresas privadas y los ciudadanos se enfrentan al reto del bajo nivel de cualificación (Aljanahi, 2017).

Asimismo, se considera que hay un boom demográfico entre los jóvenes. Según estadísticas recientes, el 38% de los ciudadanos emiratíes son menores de 15 años. Ante estos retos, los dirigentes de los EAU han dado prioridad al aumento de la participación de la mano de obra en todo el país y a la preparación de su creciente población juvenil para empleos fuera del sector público. El gobierno ha respondido a la creciente mano de obra extranjera del país y a las bajas tasas de participación de los nativos, sobre todo con medidas para fomentar el desarrollo de programas de aprendizaje y de educación postsecundaria y, más recientemente, con esfuerzos para reformar la educación primaria y secundaria. El principal objetivo de estas iniciativas es mejorar la cualificación del emirato y fomentar el empleo en el sector privado (Gonzalez, Karoly, Constant, Salem, & Goldman, 2008).

Ahora bien, para (Al-Waqfi & Forstenlechner, 2010), la proporción de trabajadores extranjeros en la mano de obra introduce una nueva realidad en la que los ciudadanos deben adaptarse a un entorno laboral dominado por extranjeros. En otras palabras, los ciudadanos nacidos y criados en sociedades tribales tradicionales y conservadoras son tratados como extranjeros en su propio país y deben adaptarse a un entorno laboral muy diferente para poder funcionar. Al ser una minoría en una fuerza de trabajo multicultural y diversa, están sujetos a normas y expectativas que les son tan ajenas como a sus compañeros.

Según (Al-Waqfi & Forstenlechner, 2010), el mercado laboral debería facilitar a los ciudadanos la búsqueda de empleo en el sector privado. El sector privado está sujeto a diversas normas y reglamentos y, por supuesto, a consideraciones económicas. Esto se ve dificultado por las tendencias culturales que clasifican ciertas ocupaciones como no aptas para la ciudadanía. En los países del Golfo Pérsico, el tipo de trabajo, el ámbito de empleo y la interacción social determinan el estatus social de un individuo (Mellahi, 2007 citado en Al-Waqfi & Forstenlechner, 2010). Quizá más que en otras culturas, Al Ali (2008), citado en Al-Waqfi & Forstenlechner (2010 p. 367) considera que las actitudes negativas hacia el trabajo físicamente exigente son "un obstáculo para el empleo en el sector privado para un grupo más amplio de empleados asociados de la EAU".

Por otra parte, según Al-Ali (2006), el capital humano es la base sobre la que se construye el capital organizativo de una empresa, y tanto el capital humano como el organizativo interactúan para crear el capital social. Por lo tanto, el capital personal, organizativo y social son la base para construir relaciones sólidas y solidarias, fomentando el coraje y la valentía necesarios para emprender y actuar, y cuanto más interactúen, mejor, crea más valor y viceversa. Por lo tanto, merece la pena examinar y describir estos tres capitales con más detalle para justificar cómo afectan al rendimiento de sus nacionales de los EAU.

“La actual mayoría de expatriados y la consiguiente diversidad cultural de la mano de obra en muchas organizaciones de los EAU (y de otros países de la región del CCG), junto con el entorno estructural y normativo existente, representan un contexto único del mercado laboral. Se espera que las relaciones y percepciones intergrupales en este contexto tengan implicaciones significativas en los procesos y resultados organizativos” (Al-Waqfi & Forstenlechner, 2010 p. 367) De manera que, las organizaciones de este país, debido a que

son organizaciones multiculturales, su personal requiere un enfoque estructural e institucional a varios niveles para gestionar la diversidad., a nivel micro, la gestión de la diversidad debe situarse en el contexto de los líderes y directivos individuales, cuyas identidades, organismos y recursos pueden afectar al éxito de cualquier organización. En los Emiratos Árabes Unidos, los directivos, en su mayoría extranjeros, interactúan constantemente con otros trabajadores extranjeros y de los EAU, negociando con ellos roles, relaciones y resultados matizados. Los directivos y líderes deben ser capaces de manejar con éxito los conflictos interpersonales que surgen de las constantes interacciones en entornos diversos. A nivel macro, la gestión eficaz de la diversidad requiere una comprensión de los factores sociales e institucionales, como las leyes, las políticas y la cultura, que contribuyen a la discriminación y la injusticia dentro de una organización (Warner & Moonesar, 2019).

De igual modo, para las empresas que buscan contratar o aumentar las tarifas de los emiratíes, dependiendo de si están contratando, trabajando actualmente o buscando su primer empleo, hombres o mujeres emiratíes. Entender lo que es importante para los emiratíes es esencial. Entender lo que importa ayuda a las organizaciones del sector privado y público a alinear sus comunicaciones y propuestas de valor con las necesidades de su público segmentado. La falta de comprensión puede llevar a las empresas a creer que están ofreciendo mucho cuando en realidad lo que ofrecen no es prioritario para el segmento al que se dirigen (Jabeen, Katsiolouides, & Kukururu Saigeeta, 2016).

Conviene precisar que, la situación y el entorno únicos de los Emiratos Árabes Unidos tienen un impacto directo en la necesidad de expatriados integrales y en la naturaleza de los extranjeros empleados. Por tal motivo, si bien, para Haak-Saheem & Brewster (2017), existen diferentes estrategias de RRHH para cada tipo de expatriado, y al combinarlas en una estrategia organizativa global para la inmigración, las organizaciones pueden cambiar el

equilibrio entre los grupos según sea necesario. Estos autores mencionan que, incluyendo la emirización, este enfoque formará parte de la estrategia global de la GRH para las empresas y sus jefes.

En cuanto a esto, los autores Forstenlechner, Madi, Selim, & Rutledge, basados en Christopher Davidson; Forstenlechner y Rutledge (2012 pág. 6), analizan que “la dimensión sociocultural de la composición actual del mercado laboral de los EAU tiene esencialmente dos vertientes: el impacto del contrato social tal y como se construye en la actualidad y las sensibilidades culturales (que seguirían existiendo incluso si los EAU se convirtieran repentinamente en un país con pocos recursos). El contrato social, como ya se ha mencionado, hace que muchos puestos del sector privado sean poco atractivos para la mayoría de los solicitantes de empleo nacionales”. Y agregan que “desde el punto de vista cultural, la sociedad emiratí considera que muchas categorías de trabajo son inaceptables para los nacionales. Esto es aún más grave para las ciudadanas” (Baud y Mahgoub 2001; Adam 2003 citado en Forstenlechner, Madi, Selim, & Rutledge 2012 pág. 6.)

Los factores culturales también incluyen los posibles riesgos a los que puede enfrentarse una empresa cuando un empleado extranjero comete un error cultural, así como cuestiones de infraestructura (por ejemplo, ¿los diseños actuales de las oficinas son adecuados para las mujeres?) Existe una actitud/presión cultural hacia los reclutadores nacionales. Los empleadores nacionales pueden ser reacios a contratar a compatriotas para determinados puestos, aunque los solicitantes de empleo hayan expresado su deseo de ocupar el puesto (Forstenlechner 2010; Forstenlechner et al., 2012). En el texto de Forstenlechner et al., (2012) enfatiza la investigación de Shah (2006) donde también observa que existen grandes diferencias entre los tipos de puestos de trabajo disponibles para los ciudadanos y la disposición de los empresarios del país a contratarlos para esos puestos.

Hay que mencionar, además, que para Forstenlechner et al., (2012) existen razones principales por las que las cuestiones culturales reducen la disposición de ciertos empleadores a contratar a sus ciudadanos, estas son:

En primer lugar, Forstenlechner et al., (2012) menciona que para los autores como, Farrell (2004); Nelson (2004), se encuentra el temor a ofender las sensibilidades de los pueblos autóctonos (especialmente en lo que respecta al género) y, en segundo lugar, según el autor Al Ali 2008 en Forstenlechner et al., (2012), la cuestión percibida o real de que los extranjeros que gestionan el personal dirijan a colegas o subordinados nativos.

En definitiva, la diversidad de los empleados tiene ventajas, como un mayor potencial de creatividad e innovación, pero también tiene inconvenientes, como que los empleados empaticen más con sus grupos sociales que con otros grupos laborales u organizativos (Milliken y Martins, 1996; (Al-Waqfi & Forstenlechner, 2010). El compromiso y el rendimiento de la organización disminuyen, y pueden producirse conflictos y estereotipos entre los grupos (Al-Waqfi & Forstenlechner, 2010).

Se han puesto en marcha numerosas iniciativas para proteger a los ciudadanos emiratíes y así seguir brindándoles la mejor calidad de vida, sin embargo, al presentar estos retos de interculturalidad, se puede ir entendiendo como una inconformidad, tanto para los trabajadores emiratíes, como los expatriados. Además, las iniciativas identificadas ponen de manifiesto las diferencias en la integración de los expatriados en los EAU. Es urgente desarrollar estrategias estructurales para ofrecer a todos los trabajadores, tanto emiratíes, como extranjeros, derechos, estímulos laborales e integración para que el entorno laboral sea más aceptable para muchos de ellos.

6. CONCLUSIONES

Debido al descubrimiento petrolífero del golfo pérsico muchas empresas internacionales decidieron invertir y abrir sedes en estos países. Esto conllevó a que se contratara mano de obra extranjera, lo cual implicó un choque cultural inmediato. Por esto, se han venido implementando estrategias en la gestión internacional del recurso humano, orientado en dar apoyo a los empleados extranjeros en empresas internacionales situadas en emiratos árabes unidos, así mismo el programa de emiratización, enfocado en emplear a nacionales tanto en empresas públicas como privadas tratando de mejorar la mano de obra local. De acuerdo con lo anterior, podemos decir que existe una gran variedad de estereotipos y como consecuencia de estos, se están empezando a implementar nuevas iniciativas para proteger y dar una mejor vida tanto en la cultura de los nacionales como la de los expatriados, lamentablemente esto los ha llevado a no tener una buena relación, lo que automáticamente genera un problema multicultural.

Lo expuesto anteriormente, permite concluir que esta investigación documental nos llevó a determinar que se debe ayudar a implementar buenas estrategias de integración para solucionar los retos de la gestión internacional del talento humano en empresas extranjeras en emiratos árabes unidos para que así exista un acuerdo multicultural que les permita, tanto a las empresas, como a las personas, tener un mejor ambiente laboral y social.

7. IMPLICACIONES PRÁCTICAS, LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

NES

La principal iniciativa identificada en esta investigación, así como los retos que supone su implantación en los miembros de una organización, representan sólo una pequeña parte de los retos a los que se enfrentan diariamente los trabajadores del talento humano en los EAU. Por ello, no guarda relación con el conjunto de los esfuerzos realizados, y los resultados presentados podrían mejorarse aún más si se incluyera una investigación con retos más específicos y en mayor profundidad. Es necesario recopilar más datos y evaluar las estrategias de adaptación cultural, lo que será beneficioso en el futuro. Es fundamental que las partes interesadas recuerden que "la emirización es compleja, y el éxito requiere abordar todos los aspectos del problema, como la educación superior, la economía y la legislación laboral"(Aljanahi, 2017) pág. 15.

Además, dado que el tema es relativamente nuevo y que ha habido un interés reciente por realizar investigaciones al respecto, la información se encuentra en un entorno que cambia rápidamente y aún puede cambiar. Por ello, es posible que sólo se puedan hacer afirmaciones más sólidas cuando haya pasado algún tiempo, y que éstas arrojen más luz sobre cómo se desarrollan las iniciativas en los distintos entornos, así como sobre sus verdaderas repercusiones a largo plazo en la vida de los trabajadores. En consecuencia, será útil volver a examinar las distintas necesidades y respuestas dentro de unos años para conocer las diversas soluciones que las organizaciones han aplicado en materia de talento humano.

REFERENCIAS

Abdullah Aldhabi. (2008). Emiratisation - present situation and future needs. Retrieved 4 April 2022, from <https://gulfnews.com/opinion/op-eds/emiratisation---present-situation-and-future-needs-1.122783>

Al-Ali, J. (2008). Emiratisation: Drawing UAE nationals into their surging economy. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 28(9–10), 365–379. doi:10.1108/01443330810900202

Al-Ali, J. A. (2006a). Emiratisation in the Local Labor Force of the UAE: A Review of the Obstacles and Identification of Potential Strategies. *Victoria University School of Managment*.

Al-Ali, J. A. (2006b). *Emiratisation in the Local Labor Force of the UAE: A Review of the Obstacles and Identification of Potential Strategies*. In *Australian and New Zealand Academy of Management* (pp. 01–25).

Al-Ali, J. A. (n.d.). Emiratisation in the Local Labor Force of the UAE: A Review of the Obstacles and Identification of Potential Strategies.

Aljanahi, M. H. (2017a). Challenges to the emiratisation process: Content analysis. *Human Resource Development International*, 20(1), 9–17. doi:10.1080/13678868.2016.1218661

Aljanahi, M. H. (2017b). Challenges to the emiratisation process: Content analysis. *Human Resource Development International*, 20(1), 9–17. doi:10.1080/13678868.2016.1218661

Aljanahi, M. H. (2017c). Challenges to the emiratization process: Content analysis. *Human Resource Development International*, 20(1), 9–17.

doi:10.1080/13678868.2016.1218661

Al-Waqfi, M., & Forstenlechner, I. (2010a). Stereotyping of citizens in an expatriate-dominated labour market: Implications for workforce localisation policy.

Employee Relations, 32(4), 364–381. doi:10.1108/01425451011051596

Al-Waqfi, M., & Forstenlechner, I. (2010b). Stereotyping of citizens in an expatriate-dominated labour market: Implications for workforce localisation policy.

Employee Relations, 32(4), 364–381. doi:10.1108/01425451011051596

Expat Arrivals. (2022). Moving to and living in the United Arab Emirates. Retrieved 25 April 2022, from <https://www.expattarrivals.com/middle-east/united-arab-emirates/moving-united-arab-emirates>

Farrell, F. (2008a). Voices on Emiratization: the impact of Emirati culture on the workforce participation of national women in the UAE private banking sector. *Journal of Islamic Law and Culture*, 10(2), 107–168. doi:10.1080/15288170802236374

Farrell, F. (2008b). Voices on Emiratization: the impact of Emirati culture on the workforce participation of national women in the UAE private banking sector. *Journal of Islamic Law and Culture*, 10(2), 107–168. doi:10.1080/15288170802236374

Fasano-Filho, U., & Goyal, R. (2004). Emerging Strains in GCC Labor Markets. *IMF Working Papers*, 04(71). doi:10.5089/9781451849271.001

Forstenlechner, I., Madi, M. T., Selim, H. M., & Rutledge, E. J. (2012). Emiratisation: Determining the factors that influence the recruitment decisions of

employers in the UAE. *International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 406–421. doi:10.1080/09585192.2011.561243

Forstenlechner, I., & Mellahi, K. (2011). Gaining legitimacy through hiring local workforce at a premium: The case of MNEs in the United Arab Emirates. *Journal of World Business*, 46(4), 455–461. doi: 10.1016/J.JWB.2010.10.006

Forstenlechner, I., & Rutledge, E. (2010). Unemployment in the Gulf: Time to Update the “Social Contract.” *Middle East Policy*, 17(2), 38–51. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1111/j.1475-4967.2010.00437.x>

Garcés Martha, Isaza Laura, Molina Monica, & Velandia David. (2008). *Gestión de Recursos Humanos Internacionales: Planeación y reclutamiento de Expatriados*. Universidad de la Sabana, Chia.

Goby, V. P., & Alhadhrami, A. (2020). Expat or citizen? Raising the question of the potential impact of status on leader behavior. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(5), 1019–1030. doi:10.1108/IJOA-10-2019-1909

Gómez-Luna, E., Fernando-Navas, D., Aponte-Mayor, G., & Betancourt-Buitrago, L. A. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *DYNA*, 81(184), 158–163. Retrieved from <http://dyna.medellin.unal.edu.co/>

Gonzalez, G., Karoly, L. A., Constant, L., Salem, H., & Goldman, C. A. (2008). Human Resource Challenges and Reform Efforts in Qatar, UAE, Oman, and Lebanon Book. In *Facing Human Capital Challenges of the 21st Century* (pp. 29–46). doi:10.7249/mg786-1rc.9

Gonzalez, G., Karoly, L. A., Constant, L., Salem, H., & Goldman, C. A. (n.d.).
Chapter Title: Human Resource Challenges and Reform Efforts in Qatar, UAE, Oman,
and Lebanon Book Title: Facing Human Capital Challenges of the 21st Century Book
Subtitle: Education and Labor Market Initiatives in Lebanon, Oman, Qatar, and the
United Arab Emirates: Executive Summary. doi:10.7249/mg786-1rc.9

Groves, K. S., & Feyerherm, A. E. (2011). Leader Cultural Intelligence in
Context. *Https://Doi.Org/10.1177/1059601111415664*, 36(5), 535–566.
doi:10.1177/1059601111415664

Guttormsen, D. S. A. (2016). Introducing the expatriate ‘Entry-Mode’: an
exploratory qualitative study of a missing link in global mobility and expatriate
management research Introducing the expatriate ‘Entry-Mode’: an exploratory
qualitative study of a missing link in global mobility and expatriate management
research. *Human Resource Development International*, 20(2), 99–126.
doi:10.1080/13678868.2016.1240288

Haak-Saheem, W., & Brewster, C. (2017). ‘Hidden’ expatriates: international
mobility in the United Arab Emirates as a challenge to current understanding of
expatriation. *Human Resource Management Journal*, 27, 423–439. doi:10.1111/1748-
8583.12147

Hourani, A. (1991). How should we write the history of the middle east? *Int. J.*
Middle East Stud, 23, 125–136. doi:10.1017/S0020743800056002

Hutchings, K., & Weir, D. (2006). Guanxi and Wasta: A comparison.
Thunderbird International Business Review, 48, 141–156. Retrieved from

<https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=bdd4c311-4ac0-4567-8a40-f65f1d0917fe%40redis>

Jabeen, F., Katsioloudes, M. I., & Kukunuru Saigeeta. (2016a). *Gender Perceptions on Localization, Education, and Important Job Attributes in the United Arab Emirates*.

Jabeen, F., Katsioloudes, M. I., & Kukunuru Saigeeta. (2016b). *Gender Perceptions on Localization, Education, and Important Job Attributes in the United Arab Emirates*.

Khalid, K., & Majeed Ahmad, A. (2021). The relationship between employability skills and career adaptability: a case of undergraduate students of the United Arab Emirates. *Higher Education, Skills, and Work - Based Learning*, 11(5), 1035–1054. doi:10.1108/HESWBL-08-2020-0175

Lakshman, S., & Jiang, C. (2016). Nationality choices regarding executives in subsidiaries: evidence from French multinationals in Asia. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 54(5), 498–517. Retrieved from <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12105>

Lau, R., Williams, J., Hasani, N., & Lau, L. (2011). *Drilling into diversity: Developing the reservoir of talent*. In *Proceedings - SPE Annual Technical Conference and Exhibition* (Vol. 1, pp. 316–335).

Mamman Aminu, & We Qian. (2021). Examining the dominant models and theories of international staffing policies and practices through the lenses of the African context and Chinese multinational construction enterprises in Africa. *Africa Journal of*

Management, 7(4), 465–488. Retrieved from
<https://doi.org/10.1080/23322373.2021.1934799>

Mayrhofer Wolfgang, & Brewster Chris. (1996). In Praise of Ethnocentricity: Expatriate Policies in European Multinationals. *The International Executive* (1986-1998). Retrieved from
<https://www.proquest.com/docview/232044798/fulltextPDF/B96D06CAE93844A2PQ/1?accountid=28962>

Mellahi, K. (2007). The effect of regulations on HRM: private sector firms in Saudi Arabia.: EBSCOhost. *Int. J. of Human Resource Management*, 18, 85–99. Retrieved from
<https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=d0019f12-c20f-4d59-8f38-43f8036e03d1%40redis>

Neill, D. A., & Cortez Suárez, L. (2018). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica. Redes 2017* (UTMACH). UNIVERSIDAD TECNICA DE MACHALA.

Presbitero, A. (2016). Culture shock and reverse culture shock: The moderating role of cultural intelligence in international students' adaptation. *International Journal of Intercultural Relations*, 56, 28–38. Retrieved from
<https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2016.05.004>

Reinaldo, L., & Oliva, R. (n.d.). *LA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA COMO PASO LÓGICO Y MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA*.

Riley Bowles, H., al Dabbagh New York University Abu Dhabi Bobbi Thomason, M., Kennedy, J. F., Babcock, L., Flynn, F., Gelfand, M., ... Sajwani, H.

(2014). Anticipated Status Decline for Locals Entering Global Employment Markets. Retrieved 17 April 2022, from

Schreier, M. (2012). *Qualitative Content Analysis in Practice*. British Library. Retrieved from [https://www.daneshnamehicsa.ir/userfiles/files/1/9-%20Qualitative%20Content%20Analysis%20in%20Practice%20\(2013,%20SAGE%20Publications\).pdf](https://www.daneshnamehicsa.ir/userfiles/files/1/9-%20Qualitative%20Content%20Analysis%20in%20Practice%20(2013,%20SAGE%20Publications).pdf)

Tahir, R., & Egleston, D. (2019). Expatriation management process: The challenges and impediments for the Western expatriates in the United Arab Emirates. *Journal of Workplace Learning, 31*(8), 520–536. doi:10.1108/JWL-03-2019-0036

Tee, K., & Li, X. (2021a). Emiratization and Workforce Innovation in Banking Sector. *Journal of the Knowledge Economy*. doi:10.1007/s13132-021-00830-w

Tee, K., & Li, X. (2021b). Emiratization and Workforce Innovation in Banking Sector. *Journal of the Knowledge Economy*. doi:10.1007/s13132-021-00830-w

Tee, K., & Li, X. (2021c). Emiratization and Workforce Innovation in Banking Sector. *Journal of the Knowledge Economy*. doi:10.1007/s13132-021-00830-w

Thompson, P., & Wissink, H. (2016). Political economy and citizen empowerment: Strategies and challenges of Emiratisation in the United Arab Emirates. *Acta Commercii, 16*(1). doi:10.4102/ac.v16i1.391

Tinto Arandes, & Jose Antonio. (2013). El análisis de contenido como herramienta de utilidad para la realización de una investigación descriptiva. Un ejemplo de aplicación práctica utilizado para conocer las investigaciones realizadas sobre la

imagen de marca de España y el efecto país de origen | Enhanced Reader. *Provincia*,
29, 135–173. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55530465007>

Warner, R., & Moonesar, I. A. (2019a). Diversity Management: The Case of the
United Arab Emirates. doi:10.1108/S1877-636120190000021003

Warner, R., & Moonesar, I. A. (2019b). Diversity Management: The Case of the
United Arab Emirates. doi:10.1108/S1877-636120190000021003