

LA CULTURA COMO BRÚJULA EN LOS NEGOCIOS Y LAS RELACIONES  
INTERPERSONALES EN LOS EMIRATOS ÁRABES UNIDOS



JUAN FELIPE ROMERO YATE



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
VILLAVICENCIO

2024

LA CULTURA COMO BRÚJULA EN LOS NEGOCIOS Y LAS RELACIONES  
INTERPERSONALES EN LOS EMIRATOS ÁRABES UNIDOS

JUAN FELIPE ROMERO YATE

Artículo académico presentando como requisito para optar el título de Profesional en Negocios  
Internacionales

Asesor

Mg. SARA LUCIA ROJAS MANOSALVA

Magister en Derecho Internacional con énfasis en los Negocios

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS  
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
VILLAVICENCIO  
2024

**Autoridades Académicas**

**P. Álvaro José ARANGO RESTREPO, O.P**

Rector General

**P. Mauricio Antonio CORTÉS GALLEGO, O.P**

Vicerrector Académico General

**P. José Antonio BALAGUERA CEPEDA, O.P.**

Rector Seccional Villavicencio

**P. Adrián Mauricio GARCÍA PEÑARANDA, O.P.**

Vicerrector Académico Seccional Villavicencio

**Mg. Julieth Andrea SIERRA TOBÓN**

Secretaria General Seccional Villavicencio

**Mg. Javier Humberto TRILLOS CELIS**

Decano de la Facultad de Negocios Internacionales

## **La cultura como brújula en los negocios y las relaciones interpersonales en los Emiratos Árabes Unidos <sup>1</sup>**

**Juan Felipe Romero Yate**

### **Resumen**

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal comprender la influencia del protocolo cultural de los Emiratos Árabes Unidos (EAU) en las relaciones comerciales e interpersonales del país, identificando los principales desafíos culturales y proporcionando un conocimiento integral sobre cómo enfrentarlos.

Para ello, se empleó una metodología descriptiva con un enfoque cualitativo, utilizando la revisión bibliográfica de fuentes primarias y secundarias, observación participante y entrevistas semi estructuradas con docentes locales, como herramientas de recolección de información.

Entre los resultados se identificaron aspectos relevantes del protocolo cultural que influyen en las interacciones con locales, tales como, los saludos, la vestimenta, la organización de reuniones, entre otros. Además de ello, se pudo evidenciar aquellos desafíos que enfrentan los empresarios en cuanto al estilo de comunicación local, la necesidad de construir relaciones personales y la adaptación a horarios laborales y festividades islámicas.

Con esto en mente, se propusieron algunas recomendaciones para abordar los posibles obstáculos y finalmente, entre las conclusiones se destacó que es necesario tener un entendimiento adecuado del protocolo cultural y todo lo relacionado a ello para evitar malentendidos y poder navegar con éxito en los Emiratos Árabes Unidos.

**Palabras Clave:** EAU, Emiratos Árabes Unidos, Cultura Emiratí, Protocolo Cultural de EAU, Relaciones Interpersonales en EAU, Wasta.

**Códigos JEL:** F23, Z13, M14, P45

---

<sup>1</sup> Artículo de Investigación

### **Abstract**

The main objective of this research was to understand the influence of the cultural protocol of the United Arab Emirates (UAE) on the country's business and interpersonal relationships, identifying the main cultural challenges and providing comprehensive insights on how to address them.

A descriptive methodology with a qualitative approach was employed, utilizing a review of primary and secondary sources, participant observation, and semi-structured interviews with local educators as tools for data collection.

The results identified key aspects of the cultural protocol that influence interactions with locals, such as greetings, attire, meeting organization, and more. Additionally, the research highlighted challenges faced by businesspeople regarding the local communication style, the need to build personal relationships, and the adaptation to work schedules and Islamic holidays.

With this in mind, several recommendations were proposed to overcome potential obstacles. Finally, the conclusions emphasized the necessity of having an adequate understanding of the cultural protocol and related aspects to avoid misunderstandings and successfully navigate the United Arab Emirates.

**Key Word:** UAE, United Arab Emirates, Emirati Culture, Cultural Protocol of the UAE, Interpersonal Relations in the UAE, Wasta

### **Introducción**

En cualquier tipo de negocio internacional, se hace necesario comprender y respetar las normas de etiqueta y protocolo cultural para poder establecer buenas relaciones que conlleven a transacciones comerciales fructíferas y duraderas. Lo anterior es especialmente relevante en los Emiratos Árabes Unidos (EAU), un país que destaca por su rica mezcla de tradiciones árabes y su marcado multiculturalismo.

Con una economía bien diversificada y una ubicación privilegiada, los EAU han experimentado un rápido crecimiento en las últimas décadas. Aunque parte de sus exportaciones

son de petróleo y gas natural, el país ha avanzado mucho en la reducción de su dependencia de estos hidrocarburos mediante la expansión en sectores como el turismo, el comercio, los servicios financieros y la construcción (Cabrejo, 2023).

Para aquellos que buscan oportunidades comerciales en los Emiratos Árabes Unidos (EAU), deben saber que este país ofrece varias ventajas, como tener una de las economías más sólidas de la región de Medio Oriente y África del Norte (MENA), y ser un país que está en camino a consolidarse como un centro global de negocios y finanzas (Embajada de Colombia en Abu Dhabi ,2024).

En lo que va del 2024, el PIB real de los EAU ha crecido constantemente, alcanzando los 527.8 mil millones de dólares, y un PIB per cápita de 53,920 dólares. Aunque, se espera que su economía se expanda aún más gracias al incremento en los precios y la producción de petróleo, así como al sólido desempeño del sector no petrolero, que actualmente representa el 70% del PIB total (Embajada de Colombia en Abu Dhabi , 2024).

En su esfuerzo por avanzar en sus metas económicas, los EAU están activamente buscando acuerdos y alianzas comerciales bilaterales. Un ejemplo reciente de esto es el Acuerdo Integral de Complementación Económica (CEPA) firmado con Colombia el 18 de abril de 2024, el primero de este tipo entre la nación andina y un país árabe (Infobae,2024), lo que resalta el creciente deseo de expandir su red de relaciones internacionales.

Sin embargo, a pesar de que los EAU son un destacado socio comercial a nivel mundial, la cultura de negocios suele ser uno de los más grandes retos para los empresarios extranjeros. Según el Business Culture Complexity Index (2022), que clasifica la complejidad de las culturas empresariales en las principales economías del mundo, los EAU ocupan el noveno lugar en términos de dificultad cultural, lo cual refleja la importancia de la cultura en las relaciones interpersonales y comerciales, ya que influye directamente en las decisiones durante las negociaciones.

Por tal motivo, tal como señaló Meyer (2014) en su libro "The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business", en un mundo cada vez más interconectado, es esencial adaptarse y comprender las diversas culturas y más en un entorno empresarial tan globalizado donde el conocimiento y la sensibilidad hacia las diferencias culturales son fundamentales para evitar conflictos y maximizar las oportunidades de éxito.

En este sentido, es evidente que la falta de preparación para abordar una nueva cultura puede resultar en errores costosos que ponen en riesgo nuestras empresas, proyectos o relaciones interpersonales. Por lo tanto, es pertinente comprender: ¿Cómo influye el protocolo cultural en las relaciones comerciales e interpersonales en los Emiratos Árabes Unidos y qué se debe tener en cuenta para superar los desafíos culturales?

Para abordar esta problemática, se plantearán tres objetivos específicos: identificar los aspectos clave del protocolo cultural en los Emiratos Árabes Unidos (EAU), determinar los posibles desafíos que podrían enfrentar los empresarios, y ofrecer una serie de recomendaciones para gestionarlos correctamente.

Dicho esto, el presente artículo está organizado en cinco secciones. En la primera, se presenta un marco teórico en el que se aclaran los conceptos de protocolo, etiqueta y ceremonial, así como los distintos tipos de protocolo. Además, se aborda la importancia de la cultura en los negocios. La segunda sección se centra en la metodología empleada para la recolección y análisis de los datos obtenidos. Luego, en la tercera sección, se exponen los resultados del estudio, incluyendo las entrevistas realizadas y la estructura para el desarrollo de los tres objetivos específicos. En la cuarta sección, se presenta la discusión, en la que se abordan las soluciones a los tres objetivos planteados. Finalmente, la quinta sección agrupa una serie de conclusiones.

## **Objetivos**

### **Objetivo general de investigación**

Comprender la influencia del protocolo cultural de los Emiratos Árabes Unidos (EAU) en las relaciones comerciales e interpersonales del país, identificando los principales desafíos culturales y proporcionando un conocimiento integral sobre cómo enfrentarlos.

### **Objetivos específicos de investigación**

- Identificar los principales aspectos del protocolo cultural de los EAU que impactan en las relaciones comerciales e interpersonales del país.

- Determinar los desafíos y obstáculos que enfrentan los empresarios extranjeros al adaptarse a la cultura de EAU.
- Proponer recomendaciones a los empresarios para abordar y superar las barreras culturales de los EAU.

## **Marco teórico**

### **Diferencia entre Protocolo, Etiqueta y Ceremonial**

La Escuela Internacional de Protocolo (2023), define el concepto de Protocolo como “el conjunto de leyes, normas, usos, costumbres y tradiciones que establecen las reglas que deben aplicarse en diversos ámbitos”. En ese orden de ideas, el protocolo regula el desarrollo de actos oficiales, solemnes o de cortesía en diferentes contextos, como eventos públicos, ceremonias, negocios y diplomacia, con el fin de mantener el orden y la armonía. Por ejemplo, en el contexto de los Emiratos Árabes Unidos, el protocolo podría usarse para referirse a las normas y reglas específicas que rigen los encuentros comerciales, como el código de vestimenta, las formas de saludo y los temas de conversación apropiados.

Por otro lado, la etiqueta se refiere a las normas de cortesía y buenos modales que se esperan en situaciones sociales y personales (Escuela Internacional de Protocolo, 2023, párr. #7). Este concepto se centra en la conducta individual y en cómo interactuar apropiadamente con otras personas en diversos entornos, como reuniones sociales, cenas, eventos familiares, entre otros. En este sentido, en los Emiratos Árabes Unidos, la etiqueta podría referirse a los modales y el comportamiento cortés que se espera de los empresarios extranjeros tengan, tales como saludar de acuerdo con la jerarquía, ser puntual, respetuoso, y evitar hacer comentarios inapropiados.

Finalmente, el Ceremonial se define como el conjunto de procedimientos formales y normas que se aplican con solemnidad para garantizar el adecuado desarrollo de eventos significativos ya sea de carácter público o privado, los cuales deben ser estrictamente seguidos, supervisadas, observadas y dirigidas por un profesional en la materia (COE Educación Superior, 2021, párr. #1). Básicamente, la etiqueta es la puesta en marcha del protocolo y la etiqueta, y en el contexto de los Emiratos Árabes Unidos podría verse reflejado en la forma en que se organizan las reuniones, cómo se presentan las presentaciones y cómo se festejan las celebraciones.

## **Tipos de protocolo**

El protocolo social hace referencia a todas aquellas normas y reglas de comportamiento aceptadas y esperadas en situaciones sociales y de interacción interpersonal. Estas normas abarcan desde aspectos básicos de cortesía, como saludar adecuadamente y mostrar respeto, hasta reglas más específicas relacionadas con el comportamiento en eventos sociales, cenas, reuniones y otras ocasiones sociales (Esneca Business School, 2024).

El protocolo eclesiástico se refiere al conjunto de normas, prácticas y ceremonias que regulan la vida y las actividades dentro de instituciones religiosas, y está muy relacionado al ceremonial. Este puede verse en sacramentos, la misa del domingo o bautismos (Escuela de Turismo y Gastronomía de los Pirineos, 2020).

El protocolo institucional hace referencia a lo ceremonial, es un protocolo más estricto y demanda obligatoriedad. Abarca un conjunto de normas, procedimientos y rituales establecidos para regular y facilitar las interacciones dentro de una institución, ya sea pública o privada. Además de ello, es el más usado en los actos solemnes con dignatarios como ministros, reyes, presidentes de gobierno (Escuela Internacional de Protocolo, 2023).

El protocolo diplomático es muy similar al oficial, incluso podría afirmarse que puede estar incluido dentro de él. Este protocolo encapsula un conjunto de normas, reglas y prácticas establecidas para homogeneizar las conductas necesarias en las interacciones entre representantes de distintos países y organismos internacionales (San Anastasio International School, 2022).

El protocolo empresarial es el que agrupa las pautas de conducta a nivel interno y externo que regulan las relaciones y las interacciones dentro del entorno corporativo y empresarial, con el fin de anticiparse a posibles conflictos o crisis de reputación o imagen. (ESERP Digital Business & Law School, 2021).

El protocolo cultural es aquel conjunto de normas, sistema de valores, tradiciones y prácticas culturales que identifican un grupo cultural específico. Este facilita y orienta a las personas sobre cómo tratar y trabajar con otras culturas de una forma respetuosa y útil (Arts North West, trad. s.f.).

### **La importancia de la cultura en los Negocios Internacionales**

En su artículo " The Crucial Role of Cultural Sensitivity in International Business " Gajjar (2024), resalta tres aspectos clave sobre la cultura: su importancia, los desafíos transculturales y las diferencias culturales en los negocios internacionales.

La cultura es una palabra compleja, ya que engloba normas colectivas, creencias y comportamientos que moldean y definen a las sociedades y a los individuos, es por ello que juega un papel fundamental en la forma en que las empresas operan y tienen éxito a escala global. Este concepto toma aún más relevancia cuando se trata de negocios internacionales, ya que, en un entorno distinto al habitual, la adaptación cultural se vuelve indispensable e imperativo, pues no solo les permite a las empresas navegar por nuevos mercados, sino también negociar acuerdos y construir relaciones de manera más consciente y eficaz.

En los negocios internacionales, a menudo se presentan desafíos interculturales que obstaculizan el desarrollo de las operaciones globales, estos van desde la falta de comprensión de las costumbres comerciales locales y pasar por alto las diferencias regionales hasta la incapacidad para adaptar los modelos de negocio a los mercados locales. Por ejemplo, las diferencias en los estilos de gestión entre culturas jerárquicas como Japón y estructuras más planas como la de Estados Unidos pueden provocar malentendidos e ineficiencias. Es por ello, que si no se abordan estos tipos de desafíos podría verse afectado el crecimiento organizacional y limitar las oportunidades comerciales internacionales.

Claramente, comprender las diferencias culturales al hacer negocios en el extranjero es esencial para tener éxito en nuevos mercados y evitar malentendidos. Sin embargo, hay algunas discrepancias culturales marcadas que deben abordarse con prioridad, tales como los estilos de comunicación, la negociación, jerarquías organizacionales, la etiqueta laboral y la toma de decisiones. Por ejemplo, los saludos y estilos de comunicación pueden variar significativamente entre culturas, lo que es normal en una puede ser inapropiado o incluso ofensivo en otra. Mientras que en algunas culturas se valora la franqueza, en otras prefieren la comunicación indirecta, ejemplo de ello, son los americanos quienes prefieren una comunicación directa, frente a los japoneses que suelen usar formas de expresión más sutiles. Por tal motivo, reconocer y adaptarse a estas diferencias culturales es crucial para construir relaciones duraderas y alcanzar el éxito en los negocios.

## **Métodos**

### **Tipo y diseño de la investigación**

El presente artículo de investigación será de tipo descriptivo con un enfoque cualitativo, pues pretende comprender y determinar la importancia del protocolo cultural en las relaciones comerciales e interpersonales en los Emiratos Árabes Unidos, al identificar los principales desafíos culturales y proporcionar un conocimiento integral sobre cómo enfrentarlos.

### **Datos y fuentes**

Para darle solución a los primeros dos objetivos, se recolectará información a través de la revisión bibliográfica de fuentes primarias como artículos académicos, libros, informes gubernamentales, y sitios web especializados en cultura y negocios. Del mismo modo, se hará uso de la observación participante, la cual permitirá adentrarse en la cultura local para registrar los hábitos, conductas y tradiciones de los habitantes de los Emiratos Árabes Unidos en diversos entornos. Como complemento, se gestionará entrevistas semiestructuradas, con profesores de la Universidad de Ajman, guías turísticos, personal hotelero o, si es posible, con empresarios locales, como estrategia para obtener información más detallada sobre la cultura empresarial local.

Finalmente, para el tercer objetivo, basándose en los hallazgos de la investigación, se propondrán recomendaciones a los empresarios que deseen mejorar sus interacciones y maximizar sus oportunidades de éxito en los Emiratos Árabes Unidos.

### **Análisis de datos**

Posteriormente, para el análisis de los datos recopilados, se empleará el método de análisis temático para identificar y analizar diferencias y similitudes entre las fuentes de información, contribuyendo así a una mejor comprensión del protocolo cultural en los Emiratos Árabes Unidos y sus implicaciones en las relaciones comerciales e interpersonales.

## Consideraciones Éticas

Cabe recalcar que el presente estudio asegurará la integridad de la investigación, pues todos los participantes en las entrevistas semiestructuradas darán su consentimiento informado, garantizando que entienden el propósito del estudio y que su participación es voluntaria.

## Resultados

Durante el proceso de recolección de fuentes primarias y secundarias, se logró recopilar una serie de documentos primarios entre los cuales se destacan: un informe emitido por la Embajada de Colombia en Abu Dhabi titulado “Emiratos Árabes Unidos: Cultura Empresarial” y el informe hecho durante la Expo 2020 Dubai el cual lleva por nombre “Claves para hacer negocios en la región MEASA”.

Del mismo modo, se encontró un video titulado “ExpoDubai - Perfil del Turista y cómo hacer negocios con Emiratos Árabes Unidos” en el cual Saad Ishtiaq, Representante en jefe de Centroamérica y el Caribe de la Cámara de Comercio e Industria de Dubái durante el 2020, hablaba sobre la Cultura de Negocios de los EAU. Dicho esto, en todos los documentos consultados, incluyendo el video, se identificaron varios aspectos que tenían en común sobre el protocolo cultural en los EAU, que son de vital importancia para las relaciones comerciales e interpersonales, los cuales se presentan a continuación:

- **Saludos:** El saludo en EAU es crucial y varía según el género; un apretón de manos prolongado es común entre hombres, mientras que con mujeres se debe esperar su iniciativa para cualquier contacto físico.
- **Vestimenta:** La vestimenta conservadora es fundamental en los EAU; hombres y mujeres deben cubrirse adecuadamente, reflejando respeto por las normas culturales y religiosas del país.
- **Reuniones de negocios:** Las reuniones de negocios en EAU suelen tener un tono amistoso y flexible; es importante mostrar paciencia y respeto por el ritmo más lento de las negociaciones.

- **Regalos:** Los regalos pueden ser una buena opción para generar recordación en el socio o cliente, además serán muy bien valorados y mostrarán el genuino deseo de establecer una relación.
- **Comunicación no verbal:** La comunicación no verbal es bastante relevante; las señales sutiles y el lenguaje corporal pueden jugar a favor o en contra si se desconoce.
- **Concepto del Wasta:** Este se refiere a las conexiones personales, las cuales son esenciales en la cultura empresarial emiratí y puede influir significativamente en las negociaciones y decisiones comerciales.

Por otro lado, durante la salida académica a Emiratos Árabes Unidos del 5 al 14 de mayo, se visitó el puerto de Jebel Ali, en Dubai y se tuvo una charla con Thierry Vantomme, Director de desarrollo de negocio en DP World región EAU al cual se le realizaron la siguiente pregunta:

Entrevistador: ¿Cuáles son algunos de los aspectos clave del protocolo cultural en los Emiratos Árabes Unidos que los empresarios extranjeros deben tener en cuenta al hacer negocios aquí?

Thierry Vantomme: Es el respeto que tú demuestras a una persona, escucharla y después es visitarla de forma frecuente. Culturalmente es simplemente tomar en cuenta que, si te invitan ya sea el hogar o la oficina, donde sea que te invitan, siempre escuchar bien lo que ellos quieren tener y eso es lo más importante. Bueno, de ahí temas culturales, como vestirse correctamente, no usar la mano izquierda, ahí son temas un poquito más específicos para acá, pero que al final se van diluyendo porque es tan internacional acá que no vas a tratar solo con locales, vas a tratar con un mundo muy internacional, muy diverso, entonces no se puede dar una regla porque es muy probable que no tratas con Emiratis, es más probable que trates con gente de la India, de Pakistan, de Europa, de Estados Unidos, entonces debes adaptarte cada vez a cada nacionalidad. Entonces aquí se mezcla todo y al final todo se vuelve como unas reglas básicas, que simplemente es demostrar el respeto en la forma en que escuchas a otra persona, darle tiempo de hablar, ser claro y llegar a tiempo y ese tipo de cosas, casi lo mismo que tendrías en Colombia digamos. En el caso de que los empresarios necesiten una mayor orientación pueden contactarse con la cámara de comercio de Dubái.

Asimismo, también se visitó la Universidad de Ajman, y se tuvo la oportunidad de abordar a algunos docentes de la facultad de negocios y administración con preguntas referentes al tema. Y a continuación, se presentan las preguntas que se hicieron junto a sus respuestas.

Entrevistador: ¿What are some of the key aspects of a cultural protocol in the United Arab Emirates that foreign businesspeople should be aware of when doing business?

Profesor de la Facultad de Negocios Internacionales: Yeah, so some of the things like behavior etiquette, you can't shake hands with a female gender, you need to treat with respect, always when you are referring to the leader of the country, say his highness and shake such a name, so there is respect for hierarchy and authority.

So there is always a level of hierarchy, and you need to follow that. But I would say hierarchy is not a negative thing, it's a good thing because when you read the literature many scholars argue that hierarchy is not a good thing. In some scenarios yes, it's not a good thing but in other scenarios it is a good thing because someone has to take the decision, and someone takes the decision and is responsible.

Entrevistador: ¿How important is non-verbal communication in business interactions in UAE (when I say “non-verbal communication” I mean perhaps the body distance I should keep with the other person, my facial expression, my posture, my gaze, hand or foot gestures)?

Profesor de la Facultad de Negocios Internacionales: Yeah, if the ruler is sitting there, then you keep your distance. So yes, that's very understandable because it's giving respect to that position, to that person. Yeah, and when a higher authority is walking into the room, just entering the room, then everybody keeps their distance. It's a natural process. It's just a sign of respect. As far as what kind of gestures I'm not allowed to do, for example, you can't sit like that, crossing your legs and showing the sole of your shoe, because it's considered offensive, and it shows that you don't want to listen to the other person.

As for dress, it depends on the company you work for. If it's a local company, a UAE-based company, then you just have to wear normal formal clothes.

Even foreign multinational companies in this region, everybody comes from dress because that's the dress code, that's the expected dress code here in this region, in this country. But the same company, let's say, for example, Microsoft or Google or whatever, if you go to Google headquarters, it's very different.

Ultimately, what does it tell us? It's being sensitive to the local context, understanding the local environment, and then adapting to it.

Posteriormente, gracias a los documentos consultados y las entrevistas realizadas, se logró determinar algunos de los retos que enfrentan los empresarios extranjeros al adaptarse al protocolo cultural en los EAU, los cuales se presentan a continuación:

- **Estilo de comunicación:** Las diferencias en la comunicación, incluyendo el estilo indirecto y el uso de señales no verbales, pueden ser un desafío para los empresarios extranjeros.
- **Construir Relaciones Personales:** Establecer relaciones personales sólidas es crucial en los EAU, ya que las conexiones y la confianza son la base de las interacciones.
- **Jerarquía:** Esta es una sociedad jerárquica donde prevalece los intereses y opiniones de los miembros de la organización sobre el individual.
- **Prácticas Religiosas Diarias:** La religión islámica influye profundamente en todos los aspectos de la vida en los EAU, incluyendo las prácticas empresariales y la conducta social.
- **Días Festivos/Festividades/Horarios Laborales:** Adaptarse a los horarios laborales, días festivos y festividades islámicas, como el Ramadán, requiere flexibilidad y respeto por las prácticas locales y sus implicaciones en los negocios.
- **Ramadán:** Durante el mes sagrado del Ramadán, los horarios y actividades comerciales se ajustan; es vital mostrar respeto y adaptarse a los cambios en la rutina diaria y profesional.

Finalmente, para las recomendaciones del tercer objetivo, estas se realizarán basadas en lo que se obtuvo de las consultas de los documentos, entrevistas, videos recopilados y hallazgos de la investigación.

## Discusión

### Objetivo específico 1

#### *Etiquetas de Saludo en los Emiratos: Cómo dirigirse hacia ellos de forma adecuada*

El saludo es a menudo el primer contacto físico, en el caso de los hombres, que se tiene con la contraparte, por lo que es crucial conocer la forma correcta de hacerlo. La manera clásica es un apretón de manos, que puede durar más de lo habitual, por lo que se recomienda esperar a que la otra persona retire su mano primero. Con las mujeres árabes, es preferible evitar cualquier contacto físico o esperar a que ellas extiendan la mano; aunque una sonrisa o un gesto de cortesía puede ser suficiente. Del mismo modo, una empresaria extranjera debe esperar a que los hombres árabes tomen la iniciativa al saludar. (ProColombia,2020).

Según Global Negotiator (s.f.), el uso de títulos y la forma de dirigirse a los empresarios es de vital importancia, ya que estos reflejan el estatus. Saad Ishtiaq señala que la jerarquía es muy importante en la cultura árabe, por lo que al momento del saludo se debe empezar con la persona de mayor edad o rango (Colombia Expo Dubái, 2021, 1h37m55s), incluso si no es el anfitrión. En el caso de que la reunión sea en un Majlis o Diwan(espacio cultural y social), se debe estrechar la mano de todos los presentes, comenzando en sentido contrario a las agujas del reloj. Por otra parte, la Embajada de Colombia en Abu Dhabi (2024) señala que, al dirigirse a cualquier persona, es adecuado utilizar "Sayed" (Sr.) o "Sayeda" (Sra.), salvo en el caso de miembros de la familia gobernante o diplomáticos de alto rango, para quienes se deben emplear títulos como "Sheikh", "Sheikha", "Su Alteza" o "Su Excelencia".

Además de lo mencionado anteriormente, durante mi viaje a EAU también puede aprender otras formas de saludo entre hombres, la primera de ellas es dar 2 besos en las mejillas, algunas veces 3, todo dependerá de la situación. El otro es bastante común entre algunos países del golfo pérsico (Kuwait, Bahrén, Qatar, Arabia Saudita, Omán, Emiratos Árabes Unidos) y consiste en un rose de las narices (Beso de esquimal, comúnmente llamado) que algunas veces va acompañado con un apretón de manos elevado hasta el cuello. Este solo se hace dependiendo de la confianza que se tenga con la otra persona. Cabe recalcar, que, aunque es muy común, este ha venido perdiendo fuerza después de la pandemia del covid-19. Por otra parte, en el caso de las mujeres,

como ya se dijo antes, los géneros opuestos no tienen contacto físico (personas desconocidas), pero entre mujeres también es común que se den tres besos en las mejillas.

### ***Código de Vestimenta en los EAU: Cómo Vestir con Respeto en el Entorno Cultural y Religioso***

En cuanto al código de vestimenta, los empresarios occidentales pueden vestir de manera similar a como lo harían en su país de origen. Un traje de negocios conservador en colores gris o azul oscuro es lo más adecuado, evitando camisas de manga corta, camisetas y pantalones cortos (Embajada de Colombia en Abu Dhabi, 2024; Llamazares, 2020).

Por otro lado, para las mujeres occidentales, es crucial vestir de manera modesta y conservadora. Deben cubrir los brazos al menos hasta los codos, las piernas hasta los tobillos y evitar mostrar escote. No es obligatorio cubrir la cabeza y no deben usar vestidos tradicionales, ya que esto podría considerarse una ofensa para los locales. Además, es recomendable evitar el uso de joyas vistosas (ProColombia, 2020; Diario del Exportador, 2015). Todo lo anterior es particularmente relevante al entablar negociaciones, aunque la rigidez del código de vestimenta puede variar según el emirato, ya que algunos son más conservadores que otros.

En mi opinión, me parece que adaptarse a la forma de vestir local es un acto de respeto que transmite consideración hacia la contraparte y representa adecuadamente tanto a la empresa como al país del visitante. Por otra parte, en mi experiencia como turista, resalto que el emirato de Dubái no solo es cosmopolita, sino que también es bastante flexible con la vestimenta para los turistas. Eso si la flexibilidad no aplica para entrar a las mezquitas o lugares sagrados.

### ***Dinámicas de Reuniones en los Emiratos: Paciencia y Flexibilidad en el Entorno de Negocios***

Las reuniones son un elemento clave en los negocios y en los Emiratos Árabes Unidos (EAU) no son la excepción. Los emiratíes prefieren encuentros personales, cara a cara, lo cual puede representar un gasto mayor, pero sin duda, es algo que contribuirá a la construcción de una confianza más sólida, además, será ampliamente valorado el esfuerzo hecho, denotando que se tiene seriedad para hacer negocios.

En el informe de ProColombia " Claves para Hacer Negocios en la Región MEASA " (2020), se menciona que, aunque "las citas son necesarias y deben hacerse con varias semanas de anticipación" (pág. 6), estas deben confirmarse unos días antes por teléfono. Se debe tener en cuenta, que, en la cultura emiratí, se tiene a veces un concepto distinto de la puntualidad. Aunque esperan que la contraparte sea puntual como signo de respeto, es posible que los locales lleguen tarde, por lo que se recomienda tener flexibilidad en los horarios (Embajada de Colombia en Abu Dhabi, 2024; ProColombia, 2020). Incluso, en ocasiones, las citas pueden cancelarse sin previo aviso debido a compromisos urgentes, por lo que es útil tener preparada una carta para reprogramar la cita y expresar el deseo de establecer una nueva fecha, incluyendo los datos de contacto (Global Negotiator, s.f.).

Del mismo modo, las reuniones comerciales tienen una connotación distinta en esta cultura en comparación al mundo occidental, pues en estas no se abordan directamente los temas de negocios, sino que se empieza con una plática, que puede durar hasta 30 minutos o más, para generar confianza y crear un ambiente agradable antes de abordar directamente los temas de negocios. Es probable que la persona de mayor rango de la parte árabe sea quien tome las riendas de la conversación y dirija la reunión (Llamazares, 2020). Durante esta plática, para romper el hielo, es común preguntar por la familia en general, la vida y comentar aspectos positivos del país, como su modernidad. Sin embargo, es mejor evitar preguntas directas sobre asuntos personales, como la esposa o hija, así como temas políticos y religiosos (Embajada de Colombia en Abu Dhabi, 2024; Colombia Expo Dubai, 2021, 1h45m25s).

Por otra parte, en los negocios en los Emiratos, es bien recibido presentar una tarjeta de visita traducida al árabe y al inglés. Es aconsejable imprimir tarjetas con ambos idiomas en la cara principal o uno en cada cara (Sánchez, s.f.). Así mismo, es costumbre intercambiar tarjetas de visita después de presentarse (Donnelly, 2020). Bhaumik (2019), afirma que la tarjeta debe incluir el nombre de la empresa, nombre de la persona, cargo, número de teléfono, correo electrónico y sitio web.

Otro punto es que, las interrupciones son comunes en las reuniones. Es normal que empleados u otras personas entren para obtener firmas o hacer consultas, y que los participantes reciban llamadas telefónicas o respondan mensajes. Esto no se considera una falta de respeto en la cultura árabe y no debe tomarse como algo personal (Llamazares, 2020). Por otro lado, suelen

ofrecer café o aperitivos, que deben aceptarse como muestra de respeto hacia los anfitriones, ya que rechazarlo puede considerarse un insulto (Bhaumik, 2019).

En cuanto al lugar donde se realizan las reuniones, estas a menudo se realizan en ambientes informales, como restaurantes o cafeterías (Sánchez, s.f.). En algunos casos, los emiratíes prefieren los Majlis o Diwan, una especie de espacios culturales y sociales donde pueden interactuar con personas locales o extranjeras sin cita previa y realizar negocios (Global Negotiator, s.f.).

### ***Regalos en los Emiratos: Cómo Escoger Obsequios que Refuercen las Relaciones***

En los Emiratos Árabes Unidos, el acto de dar y recibir regalos tiene un profundo significado cultural, estrechamente ligado al mantenimiento y fortalecimiento de las relaciones. Esta práctica está arraigada en las tradiciones islámicas, basadas en las enseñanzas del Profeta Mahoma, que promueven el intercambio de regalos como una forma de fomentar la armonía y las buenas relaciones, convirtiéndose en un aspecto fundamental de la interacción social y comercial (Culture Vulture, 2022d).

En el contexto empresarial, los regalos juegan un papel crucial para establecer y consolidar relaciones con clientes y socios potenciales. Ofrecer un pequeño obsequio al conocer a algún futuro socio por primera vez o al cerrar un trato comercial, es una práctica común y apreciada (Bhaumik, 2019). Durante las festividades religiosas, como el Ramadán, también es habitual el intercambio de regalos. Además, se valoran especialmente los obsequios provenientes de otras culturas, ya que simbolizan el intercambio intercultural (Bhaumik, 2019). Aunque el valor del regalo no es tan importante como la intención detrás del mismo, este demuestra el compromiso y seriedad de la contraparte (New Zealand Trade & Enterprise, 2023).

Según Culture Vulture (2022d), los regalos comestibles, como chocolates, dulces o galletas, son un clásico muy apreciado en los Emiratos Árabes Unidos. Si bien no son una obligación, estos detalles demuestran atención y cortesía, reforzando las relaciones. Si se desea ir un paso más allá, se recomienda personalizar el regalo; un recuerdo con el logo de la empresa o un objeto relacionado con los hobbies del destinatario son algunas opciones (Embajada de Colombia en Abu Dhabi, 2024).

Cuando se trata del intercambio de obsequios entre personas de distinto sexo, se debe evitar que el hombre entregue el regalo directamente a una mujer que no sea familiar, ya que el

intercambio directo de regalos entre personas de distinto sexo que no son familiares puede ser interpretado como un gesto demasiado personal o incluso romántico, lo que podría generar incomodidad o malentendidos (Bhaumik, 2019). Lo ideal es que, si un hombre desea entregarle un regalo a una mujer, el obsequio sea presentado por otra mujer, ya sea una colega o una familiar, para mantener el decoro y el respeto hacia las costumbres locales. De igual manera, si una mujer desea obsequiar algo a un hombre que no sea familiar, se recomienda que el regalo sea entregado por otro colega o que se mencione que va de parte de su esposo o está dirigido a la esposa del destinatario (Bhaumik, 2019). Esta práctica se enmarca en el respeto hacia las tradiciones islámicas y las normas de etiqueta social en los Emiratos Árabes Unidos, donde se busca mantener una separación respetuosa entre los géneros en ciertos ámbitos (Culture Vulture, 2022d).

Es importante recordar que, al seleccionar un regalo para alguien en los Emiratos Árabes Unidos y en general el mundo árabe, hay que tener en cuenta las restricciones religiosas del islam. Se deben evitar obsequios como: alcohol, productos de cerdo, ropa interior, cuchillos, objetos con imágenes de perros, representaciones de mujeres desnudas o parcialmente vestidas, y joyería de oro (para hombres) (Sánchez, s.f.).

En cuanto a mi experiencia, puedo afirmar que los locales son muy amables pues durante mi viaje a Dubái, tuve la oportunidad de visitar uno de los mercados de Dubái, donde se encontraban muchas tiendas de todo tipo. En esa ocasión, íbamos en busca de una bolsa de chocolates autóctonos y al final del día encontramos una tienda donde estaban los chocolates. Regateamos hasta el último momento, como buen colombiano, para obtener un buen precio y al final lo conseguimos. Como muestra de agradecimiento por la hospitalidad de los locales, quisimos regalarle una chocolatina de Colombia al vendedor y sus gestos de gratitud fueron tantos que la recibió con mucho agradecimiento y nos dio un par de chocolates más.

### ***Lenguaje Corporal en los Emiratos: Cómo la Comunicación No Verbal Influye en las Relaciones***

La comunicación no verbal juega un papel muy importante en las interacciones sociales y comerciales en los Emiratos Árabes Unidos (EAU). Muchas veces nuestro cuerpo y gestos corporales pueden expresar lo que no podemos decir con palabras, por lo que se hace necesario

comprender los gestos y el lenguaje corporal que pueden transmitir una idea errónea de lo que queremos, con el fin evitar malentendidos u ofensas.

Uno de los gestos más importantes a considerar es la posición de los pies. Mostrar la planta de los pies es considerado extremadamente ofensivo en la cultura árabe. Los pies son vistos como la parte más baja y sucia del cuerpo, por lo que sentarse de manera que las suelas de los zapatos o los pies estén visibles puede interpretarse como una falta de respeto (Culture Vulture, 2022c). También, es inapropiado señalar con los pies a personas u objetos que merecen respeto (Culture Vulture, 2022b).

El uso de las manos también tiene una significancia particular. La mano izquierda se considera impura, ya que tradicionalmente se usa para la higiene personal. Por lo tanto, es fundamental utilizar la mano derecha para comer, entregar, recibir objetos, y realizar otros gestos (Culture Vulture, 2022c; Sánchez, s.f.). Este principio se extiende incluso a contextos sociales y de negocios, donde usar la mano izquierda puede ser visto como un gesto de mala educación, por lo que se hace indispensable el uso de la mano derecha para casi todo (Seberos, 2023).

El contacto visual es otro aspecto importante. Mientras que el contacto visual directo puede generar confianza entre personas del mismo sexo, mantenerlo de manera prolongada con una mujer puede considerarse inapropiado y hasta intimidante (Global Negotiator, s.f.; Culture Vulture, 2022a). De igual manera, en situaciones de negocios, es vital mostrarse relajado y evitar cualquier tipo de gesto de impaciencia, ya que esto podría interpretarse como ansiedad y transmitir una imagen negativa (Global Negotiator, s.f.).

En cuanto al espacio personal, en la cultura árabe, las personas tienden a mantener una distancia más corta en comparación con las normas occidentales. Esto incluye toques en los hombros y los brazos, e incluso tomarse de las manos entre amigos masculinos, sin ninguna connotación sexual (Llamazares, 2020). No obstante, las demostraciones de afecto en público, como abrazos y besos, están generalmente mal vistas y pueden llevar a serias repercusiones legales en algunos países del Medio Oriente (Culture Vulture, 2022c).

Finalmente, es importante ser consciente de las normas relacionadas con la hospitalidad y el intercambio de regalos. Por lo que, expresar admiración por alguna posesión de un anfitrión puede llevar a que este se sienta obligado a ofrecerla como regalo, una costumbre ancestral en muchas zonas tradicionales de los EAU (Protocolo.org, 2013 [2021]; Sánchez, s.f.). Rechazar un

regalo o una invitación a comer o beber también puede percibirse como una señal de descortesía (Sánchez, s.f.).

En mi experiencia en EAU, puede confirmar lo de la forma correcta de sentarse, pues a través de la entrevista semiestructurada que le hice a uno de los profesores de la universidad de Ajman, lo comprobé, ya que este me decía que, en un contexto empresarial, debía evitar mostrar la planta de los pies, debido a la connotación negativa que tienen estos.

### ***Comprendiendo la Jerarquía en los Emiratos***

En los Emiratos Árabes Unidos, cada uno de los siete emiratos es dirigido por un gobernante local (shaykh), por lo que se hace evidente la presencia de una jerarquía en todos los ámbitos, especialmente en el sector empresarial (Seberos, 2023). Dentro de las organizaciones, la estructura jerárquica está claramente definida, con empleados más experimentados y de mayor antigüedad ocupando los cargos más altos y tomando las decisiones más importantes (Hough, 2022).

Este sentido de jerarquía se refleja incluso en el saludo, pues los emiratíes se saludan de acuerdo con su rango, por lo que es recomendable que los extranjeros se informen previamente sobre el rango y la edad de las personas con las que se van a reunir para mostrar el respeto adecuado (Seberos, 2023). Por consiguiente, factores como la edad, el dinero y las conexiones familiares juegan un papel importante en la determinación de la posición jerárquica de una persona dentro de la empresa, ya que cuanto mayor sea la cantidad de estos recursos, más alta será la posición en la jerarquía (Hough, 2022).

Otro punto para destacar es que, la cultura del Medio Oriente suele pensar en grupo, y en particular la de los Emiratos, que se caracteriza por una estructura jerárquica bien establecida, lo que puede ralentizar el proceso de toma de decisiones (Kristina, 2023). Esto se debe a que predomina un enfoque colectivista, en el que las decisiones y opiniones se toman en función del grupo en lugar de centrarse en el individuo, es decir, se prioriza y tiene mucho más peso el “Nosotros como un grupo” que el “Yo como individuo” (Neil, 2022). Por otro lado, los empleados de nivel inferior suelen tener poca influencia en las decisiones y se limitan a seguir las directrices establecidas por los niveles superiores. Por lo tanto, para hacer negocios con ellos, es necesario ganarse el apoyo de actores clave (Hough, 2022).

## Objetivo específico 2

### *Comunicación en los Emiratos: Superando Barreras del Estilo Indirecto y el Lenguaje No Verbal*

La cultura emiratí se caracteriza por un estilo de comunicación indirecto. En este tipo de comunicación, se le da mayor importancia a los sentimientos y las relaciones interpersonales, por lo que los emiratíes evitarán expresiones que puedan herir o avergonzar a otros, utilizando un lenguaje sutil y señales no verbales, por tal razón, se espera lo mismo de la contraparte (Culture Vulture,2022e). Dicho esto, es importante no contradecir abiertamente a los negociadores árabes delante de sus colegas. Se debe resolver desacuerdos de manera indirecta con frases diplomáticas, para no dañar la reputación de nadie. Se valora defender argumentos con firmeza, pero sin enfado (Centro de Estudios Internacionales Gilberto Bosques, s.f.). El honor y la dignidad son fundamentales en esta cultura (Culture Vulture,2022e).

Las reuniones generalmente se caracterizan por un ambiente amistoso, donde el anfitrión suele ser quien inicia la discusión de negocios. Sin embargo, el ritmo de las negociaciones es más lento en comparación con occidente, lo que implica que el negociador principal probablemente desee consultar con su equipo antes de tomar una decisión final (ProColombia, 2020). La paciencia es esencial, tanto en las negociaciones como en los trámites burocráticos, los cuales pueden ser prolongados y desalentadores (Llamazares, 2020).

En cuanto a las negociaciones, los emiratíes son conocidos por ser hábiles negociadores, por tal razón, se recomienda evitar el uso de métodos de presión durante las negociaciones, ya que estos son mal vistos y contraproducentes (Sánchez, s.f.). En términos de negociación de precios, los emiratíes tienden a preguntar por precios unitarios en pedidos grandes y luego buscan negociar esos precios para cualquier cantidad. Es importante tener en cuenta que un "sí" puede significar "quizá" y no un compromiso firme. Por ende, se suelen usar expresiones como "Insh'Allah" ("Si Dios quiere") para evitar comprometerse, y su significado lo dará el contexto (Global Negotiator, s.f). Por lo anterior, se aconseja hacer preguntas abiertas o proponer diferentes alternativas para comprender mejor sus preferencias.

En su Guía de Negociación y Protocolo, Global Negotiator en Emiratos Árabes (s.f.) afirma que, "El proceso de negociación es una mezcla de la estrategia del caracol y de la serpiente.

Tardan en tomar decisiones, pero una vez que las toman quieren que todo se implemente muy rápido "(p. 5, párr. #4).

### ***La Importancia de las Relaciones Personales en los EAU: Claves para Construir Conexiones Comerciales***

La confianza es clave cuando se desea construir relaciones, y esta no se logra de la noche a la mañana. En los Emiratos Árabes Unidos, los negocios se fundamentan en las relaciones personales y la confianza mutua, donde la vida privada y profesional están estrechamente entrelazadas (Sánchez, s.f.). Aunque algunas prácticas occidentales han influido en la región, muchos empresarios emiratíes consideran a sus socios comerciales como amigos potenciales (Llamazares, 2020). Para lograr esto, es común que se lleven a cabo charlas informales con el objetivo de conocerse a nivel personal, lo cual no solo facilita la llegada a un acuerdo, sino también la creación de un lazo de amistad (Neil, 2022). Por lo tanto, establecer esta confianza requiere una inversión significativa de tiempo y esfuerzo, ya que no se puede lograr con solo un par de visitas (Neil, 2022).

La forma más efectiva de lograr la confianza es mediante reuniones presenciales, cara a cara, ya que estas ayudan a superar la brecha de confianza y permiten la creación de lazos duraderos con mayor facilidad en comparación con el contacto por llamadas o correos electrónicos, que no aseguran el mismo nivel de compromiso (New Zealand Trade & Enterprise, 2023).

Por otro lado, nuevamente se alza el concepto de Wasta, ya que esta es una cultura marcada por la necesidad de crear vínculos y relaciones duraderas. Este término se refiere a un sistema de reciprocidad de favores, donde los miembros de la comunidad hacen lo posible por cumplir favores solicitados por otros miembros (Neil, 2022). Así mismo, la “palabra hablada” adquiere una gran relevancia, pues puede tener más peso que un contrato escrito, ya que está ligada a connotaciones religiosas, así como al concepto de honor y vergüenza. Por lo tanto, es indispensable cumplir las promesas hechas, de lo contrario, la relación puede terminar (Neil, 2022).

Otro aspecto importante son las redes sociales y los contactos personales, que son cruciales en toda la cultura árabe. Por tal motivo, invertir tiempo en eventos de networking, como los organizados por la Cámara de Comercio de Dubai, el British Business Group o el Dubai Business

Women Council, puede ser muy beneficioso y esencial para crear relaciones (Hough, 2022; Bhaumik, 2019).

Al mismo tiempo, la hospitalidad es un rasgo cultural prominente en los EAU. Así que, si su anfitrión lo invita a una comida, es recomendable corresponder la invitación. En caso de compartir la cuenta, es mejor que una persona pague y luego los demás le reembolsen en privado (Llamazares, 2020). De manera similar, cuando se invita a un socio comercial árabe, se espera una hospitalidad y generosidad equivalentes, cubriendo todas las comidas, bebidas y transporte, así como que actúe como guía turístico (Llamazares, 2020).

Por último, según Seberos (2023), durante festividades como Eid al-Fitr, que marca el final del Ramadán, y Eid al-Adha, la Fiesta del Sacrificio, es común felicitar a los socios comerciales o colegas. Esta práctica no solo demuestra sensibilidad cultural, sino que también contribuye a fortalecer las relaciones.

### ***Comprendiendo el Wasta: La Influencia de las Conexiones Personales en los Negocios de los EAU***

El concepto de Wasta es fundamental para comprender las dinámicas sociales o incluso laborales en el Medio Oriente. Wasta es una palabra árabe (واسطة), que está profundamente arraigada a la cultura de la región. Según Al-thbah (2021), históricamente, el wasta ha sido una práctica aceptada en la sociedad árabe para asistir a familiares, amigos y conocidos, y que se usó en su momento para resolver disputas o conflictos entre comunidades tribales (p. 1).

El concepto de wasta abarca tres términos clave: reciprocidad (Mojamala), empatía (Hamola) y confianza (Somah). Mojamala (قلمامج) es el aspecto afectivo del wasta, estrechamente vinculado a la familia y al nepotismo en el mundo árabe. Este aspecto se considera problemático ya que puede conducir a un bajo rendimiento empresarial debido a la contratación de personal no cualificado y a la concentración del poder en unas pocas manos. Hamola (فلوحم) refleja la empatía, benevolencia y favoritismo en las relaciones interpersonales basadas en deberes y favores. Este concepto abarca más que las relaciones familiares o tribales, ya que también involucra la compartición de ideologías, valores, ética y normas comunes. Por último, Somah (ةعسم) representa la dimensión cognitiva, relacionada con la confianza. Esta confianza se construye con el tiempo, a través de prácticas comerciales justas y transparentes y una resolución efectiva de los conflictos.

En esencia, el Somah subraya la importancia de cultivar relaciones duraderas basadas en la fiabilidad y la honestidad para facilitar las transacciones comerciales en la cultura árabe (Berger et al., 2022).

En la actualidad, se puede definir como un contrato social implícito: un acuerdo no escrito que se manifiesta principalmente dentro de un grupo tribal. Este contrato obliga a los miembros del grupo a ofrecerse ayuda mutuamente, brindando un trato favorable a los demás. Cuando un miembro solicita asistencia, los otros suelen estar obligados a ofrecerla sin esperar una compensación directa a cambio, lo que implica que la ayuda es desinteresada y que quienes la reciben no tienen la obligación de devolverla de manera inmediata (Barnett, Yandle & Naufal, 2013, citado por Al-thbah, 2021, p. 1). Es por ello, que, durante décadas, el uso de contactos personales o influencias ha sido la forma predominante de obtener favores, como la obtención de empleo, la aceleración de trámites burocráticos o incluso la anulación de sanciones de tráfico (Al-thbah, 2021, p. 1).

Llamazares (2020) presenta una visión similar a la anterior al afirmar que, en el mundo árabe, los negocios no se limitan a la formalización de contratos, sino que se basan en relaciones personales y en el uso del *wasta* para obtener lo que se necesita. Esta práctica implica que, si alguien del círculo cercano solicita ayuda, se debe hacer un esfuerzo por cumplir con la petición, ya que negarse a asistir a alguien dentro de la red personal puede perjudicar seriamente la relación. Por tanto, el *wasta* no solo es una herramienta para lograr objetivos comerciales, sino que también realza la importancia de las relaciones personales y la construcción de confianza y lealtad a largo plazo.

### ***Prácticas Religiosas Diarias***

Aquellos que practican el islam están obligados a rezar cinco veces al día. Esto puede afectar la programación de reuniones, por lo que debe tenerse en cuenta los momentos de oración al planificar una reunión para evitar interrupciones (ProColombia, 2020). Los horarios de oración son los siguientes:

- **Al-Fajr:** Al amanecer.
- **Al-Zuhr:** Al mediodía, después de que el sol ha alcanzado su punto más alto en el cielo.

- **Al-‘Asr:** A última hora de la tarde.
- **Al-Maghrib:** Justo después de la puesta del sol.
- **Al-‘Isha:** Entre la puesta del sol y la medianoche.

### *Días Festivos en los Emiratos Árabes Unidos*

En los Emiratos Árabes Unidos, los días festivos incluyen tanto celebraciones islámicas como nacionales. A continuación, se presenta una lista de estos días:

- **1 de enero – Año Nuevo:** Celebración de un día. (Culture Vulture, 2022a)
- **6 de agosto – Adquisición de HH Sheikh Zayed:** Esta fecha conmemora el ascenso al poder del Sheikh Zayed. (Global Negotiator, s.f.)
- **30 de noviembre – Día de la Conmemoración:** Honra a aquellos que dieron sus vidas por los Emiratos Árabes Unidos. La celebración dura un día. (Culture Vulture, 2022a)
- **2 de diciembre – Día Nacional:** Celebra la unión de los seis emiratos originales en 1971 y el séptimo emirato en 1972. Esta festividad dura dos días. (Culture Vulture, 2022a)

### *Fiestas Islámicas*

Las fiestas islámicas se basan en el calendario lunar islámico, que tiene 354 o 355 días, lo que provoca que las fechas de estas celebraciones se adelanten entre 10 y 12 días cada año en comparación con el calendario gregoriano. Las fechas exactas dependen de la posición de la luna, lo que puede dificultar su determinación precisa (Global Negotiator, s.f.; Culture Vulture, 2022a).

- **Eid al-Adha (Fiesta del Sacrificio):** La fecha varía según el año islámico.
- **Año Nuevo Islámico:** Marca el inicio del calendario lunar islámico, comenzando con la emigración del Profeta Muhammad a Medina en el año 622 d.C.
- **Mawlid (Nacimiento del Profeta):** Celebrado en Rabi al'Awwal, el tercer mes del calendario islámico.
- **Leilat al-Meiraj (Ascensión del Profeta):** Se celebra el 22 de agosto según el calendario gregoriano.

- **Noche de Israa wal Miraj:** Celebrada el día 27 del mes de Rajab, el séptimo mes del calendario islámico.
- **Eid al-Fitr:** Celebración de tres días que marca el final del mes sagrado de Ramadán. Su inicio depende de la aparición de la nueva luna creciente.
- **Día de Arafah:** Cae el noveno día de Dhu Al Hijjah, el último mes del calendario lunar islámico. Este día precede a Eid al-Adha y es el segundo día de la peregrinación del Hajj, cuando los peregrinos se dirigen a la Montaña Arafah, donde el Profeta Muhammad pronunció su último sermón.

### *Jornada Laboral*

En general, en los Emiratos Árabes Unidos (EAU), la jornada laboral estándar es de 8 horas, de 9 a.m. a 5 p.m., de domingo a jueves, alineándose con las tradiciones islámicas. La mayoría de los empleados disfrutan de un buen equilibrio entre trabajo y vida personal, ya que tienen 30 días de vacaciones, sin contar los días festivos, y en caso de enfermedad, pueden obtener hasta 90 días de incapacidad. Las mujeres, por su parte, tienen derecho a 45 días de licencia de maternidad completamente pagados (Bhaumik, 2019).

En el sector público, la jornada laboral solía ser de domingo a jueves, de 7:30 a.m. a 2:30 p.m. Sin embargo, en diciembre de 2021, el gobierno anunció un cambio significativo: la semana laboral se ajustaría a cuatro días y medio, de lunes a viernes, para alinearse mejor con los estándares internacionales. Aunque no se exigió formalmente al sector privado que hiciera lo mismo, muchas empresas privadas han adoptado este nuevo horario, aunque algunas todavía operan con la semana laboral tradicional de domingo a jueves (New Zealand Trade & Enterprise, 2023).

### *Rutina y Normas durante el Mes Sagrado*

El Ramadán, el mes sagrado del islam, marca el momento en que el Corán fue revelado al Profeta Mahoma. Al ser el noveno mes del calendario lunar islámico, que es más corto que el calendario gregoriano, el Ramadán se celebra en diferentes fechas cada año. Durante este mes, la mayoría de los trabajadores solo laboran seis horas al día (New Zealand Trade & Enterprise, 2023).

Durante este periodo de ayuno desde el amanecer hasta la puesta del sol, las horas de trabajo se reducen y el ritmo de los negocios puede disminuir. Muchas empresas ajustan sus horarios para permitir que los empleados puedan romper el ayuno y rezar (Seberos, 2023).

Es recomendable evitar planificar visitas durante el Ramadán, ya que, aunque los negocios siguen operando, aquellos que observan la tradición trabajan menos horas, ayunan todo el día y comen solo después de la puesta del sol. Además, es ilegal para cualquier persona, musulmana o no, comer, beber o fumar en público durante el día. No obstante, en ciudades como Dubái y Abu Dhabi, la comida sigue estando disponible en tiendas y restaurantes durante el día (New Zealand Trade & Enterprise, 2023).

### **Objetivo específico 3**

Saad Ishtiaq señala que muchas empresas son de carácter familiar, lo que hace que los negocios sean aún más personales. En este sentido, los empresarios locales suelen tomarse todo el tiempo que consideren necesario para conocer a un potencial socio. Es común que las presentaciones se realicen a través de referidos; es decir, a menudo se llega al socio adecuado gracias a la recomendación de un amigo de un amigo. Aunque no se puede descuidar la oportunidad que dan las ferias comerciales, pues estas representan una excelente opción para establecer conexiones, ya que permiten conocer no solo a socios locales, sino también a contactos internacionales de todo el mundo (Colombia Expo Dubái, 2021, 1h41m20s).

Al programar reuniones, es crucial hacerlo con anticipación para prever cualquier imprevisto. Además, se debe tener en cuenta que, durante el Ramadán, debido al ayuno, las horas laborales se reducen y los locales pueden no estar disponibles para reuniones. Igualmente, es recomendable evitar programar encuentros durante los tiempos de oración de los emiratés y durante las pausas para comer (Seberos, 2023).

Algo que se recomienda siempre es que, sin importar el resultado de la reunión, incluso si no se cierra el trato deseado, siempre se debe terminar en buenos términos, evitando cualquier tipo de confrontación, ya que los locales siempre mostrarán que han considerado la oferta, pero que no se adecua a lo que buscaban, tratando de evitar que la contraparte se sienta ofendido.

Aunque el inglés se utiliza ampliamente en los negocios, Llamazares (2020), afirma que los árabes se sienten extremadamente orgullosos de su idioma, ya que este deriva del árabe clásico

utilizado en el Corán, por lo que, en algunos casos, aprender algunas palabras clave en árabe podría ser esa pequeña ventaja invisible que marque la diferencia a la hora de hacer negocios. Por otro lado, ProColombia (2020), recomienda siempre averiguar los nombres completos, como se pronuncian y los títulos que ostentan los empresarios emiratíes. Algunas frases útiles son:

**Tabla 1**

*Tabla con algunas frases clave en el idioma árabe*

<b>Expresiones comunes</b>	<b>Transliteración</b>	<b>Significado en Español</b>
<b>Saludo habitual</b>	As – salam alaikum	La paz sea contigo
<b>Respuesta</b>	Wa alaikum as-salam	Contigo sea la paz
<b>Hola</b>	Marhaba	Hola
<b>¿Cómo está usted?</b>	Keif al-haal?	¿Cómo está usted?
<b>Respuesta</b>	Al-hamdulillah	Gracias a Dios
<b>Gracias</b>	Shukran	Gracias
<b>Buenos días.</b>	Sabah al-kheir	Buenos días.
<b>Respuesta</b>	Sabah al-noor	Mañana de luz
<b>Buenas tardes-noche.</b>	Masaa al-kheir	Buenas tardes-noche.
<b>Respuesta</b>	Masaa al-kheir	Tarde de flores
<b>Expresión común</b>	Inshallah	A la voluntad de Dios/ Si Dios quiere

NOTA: Elaborado con datos de Llamazares (2020), Embajada de Colombia en Abu Dhabi (2024), y Mykhalevych (2021).

Se hace imprescindible tener presente la profunda influencia del islam en la cultura árabe al planificar cualquier actividad en los Emiratos Árabes Unidos. Por ello es esencial estar bien informado sobre las principales prácticas religiosas, como los horarios de las oraciones diarias, el ayuno durante el Ramadán, y las normativas que afectan el consumo de alcohol y las expectativas sobre la vestimenta.

Según Global Negotiator (s.f.), una forma común de ingresar al mercado en los Emiratos Árabes Unidos es a través de un agente comercial, que puede desempeñar tanto el papel de agente como el de distribuidor, ya que ambos términos se superponen en la normativa local. También es posible asociarse con un socio local mediante un Joint Venture o establecerse en una de las trece zonas francas disponibles, siendo la más importante la de Jebel Ali, cerca de Dubái.

## Conclusiones

El entendimiento del protocolo cultural ayuda a evitar malentendidos y a manejar adecuadamente las diferencias en la comunicación, ya que, si se es consciente de las sutilezas del lenguaje no verbal y el ritmo más lento de las negociaciones en los Emiratos Árabes Unidos, los empresarios pueden adaptarse mejor a las expectativas locales, facilitando un ambiente de negociación más eficaz y armonioso, lo cual incrementa las posibilidades de cerrar acuerdos exitosos.

Dar regalos de manera adecuada puede ofrecer una ventaja significativa, ya que ayudan a construir confianza y fortalecer las relaciones. Es importante que los regalos sean de alta calidad y no infrinjan ningún tabú cultural. Los obsequios que representen tu propia cultura, especialmente si son comestibles, suelen ser recibidos con entusiasmo y apreciación. Además, los regalos con un toque personal que demuestren consideración son muy bien valorados, mostrando un interés genuino en la relación.

El concepto de Wasta desempeña un papel fundamental, con sus raíces marcadas por la reciprocidad y la empatía, resaltan lo importante que es construir confianza y lealtad a largo plazo. Aquellos que puedan navegar y adaptarse a este tipo de dinámicas culturales estarán mejor posicionados para establecer alianzas sólidas y tomar decisiones estratégicas.

La comunicación en los Emiratos Árabes Unidos presenta desafíos únicos debido a su estilo indirecto y el énfasis en las relaciones interpersonales. Por lo tanto, se debe adoptar un enfoque diplomático, evitando confrontaciones directas y utilizando un lenguaje sutil y respetuoso. Además, es esencial ser consciente de que los emiratíes valoran las negociaciones sin presiones y que un "sí" puede no ser un compromiso firme, sino una señal de que aún hay incertidumbre.

Las etiquetas de saludo y el código de vestimenta son otra de las cosas que no se debe pasar por alto. Al saludar, es importante seguir las normas culturales, comenzando con un apretón de manos prolongado y evitando el contacto físico con mujeres a menos que ellas lo inicien. En cuanto a la vestimenta, es crucial que tanto hombres como mujeres se vistan de manera conservadora y respetuosa, adaptándose a las expectativas locales para evitar malentendidos.

En cuanto a mi experiencia, fue realmente increíble, pude comprobar de primera mano que emiratos árabes, en especial Dubái, es una gran cosmopolita y donde sea que vayas siempre

encontraras algo que te sorprenderá, y respecto a la clave para entrelazar buenas relaciones, yace sin duda alguna, en el respeto hacia los demás y la sensibilidad cultural.

### Referencias bibliográficas

- Al-thbah, H. A. K. A. (2021). A Critical evaluation of the impacts of “Wasta” on employees and organizations in Qatar. *Rule of Law and Anti-Corruption Center Journal*, 2021(1), 1-3. <https://doi.org/10.5339/rolacc.2021.4>
- Arts North West. (s.f.). Cultural Protocols Yinaar Project. Arts North West. <https://www.artsnw.com.au/cultural-protocols>
- Berger, R., Herstein, R., McCarthy, D., & Puffer, S. (2022). The concept of “Wasta” and how it affects business dealings in the Arab world. D’Amore-McKim School of Business. <https://damore-mckim.northeastern.edu/news/the-concept-of-wasta-and-how-it-affects-business-dealings-in-the-arab-world/>
- Bhaumik, G. (2019) (Updated 2024). The business culture in the UAE. Expatica for Internationals. <https://www.expatica.com/ae/working/employment-basics/business-culture-in-the-united-arab-emirates-72283/>
- Cabrejo, A. (2023). Descubriendo los Emiratos Árabes Unidos: Una Combinación de Economía, Comercio, Cultura e Inversiones. CCAC. <https://ccac.com.co/paises-arabes/descubriendo-los-emiratos-arabes-unidos-una-combinacion-de-economia-comercio-cultura-e-inversiones/>
- Centro de estudios internacionales Gilberto Bosques (s.f.). Protocolo Internacional, Ceremonial y Protocolo en el Mundo Estado de los Emiratos Árabes Unidos. Centro Gilberto Bosques Gob.Mx. [https://centrogilbertobosques.senado.gob.mx/docs/EMIRATOS\\_ARABES.pdf](https://centrogilbertobosques.senado.gob.mx/docs/EMIRATOS_ARABES.pdf)
- COE Educación Superior. (2021). ¿Sabés qué es el Ceremonial? COE Educación Superior. <https://coe.edu.ar/2021/05/28/sabes-que-es-el-ceremonial/>
- Colombia Expo Dubai. (2021, 11 de mayo). ExpoDubai - Perfil del Turista y cómo hacer negocios con Emiratos Árabes Unidos [Video]. Youtube. [https://www.youtube.com/watch?v=uJLszxUR5PA&ab\\_channel=ColombiaExpoDubai](https://www.youtube.com/watch?v=uJLszxUR5PA&ab_channel=ColombiaExpoDubai)
- Commisceo Global Consulting Ltd. (2022). Business Culture Complexity Index™. Commisceo Global. <https://www.commisceo-global.com/resources/bcci>

- Culture Vulture. (2022a). UAE - Language, Culture, Customs & Etiquette. Commisceo Global. <https://www.commisceo-global.com/resources/country-guides/uae-guide>
- Culture Vulture. (2022b). Supermodel accused of racism over cultural Faux pas. Commisceo Global. <https://www.commisceo-global.com/blog/supermodel-accused-of-racism-over-cultural-faux-pas>
- Culture Vulture. (2022c). What Behaviours are Rude in the Middle East? Commisceo Global. <https://www.commisceo-global.com/blog/what-behaviours-are-rude-in-the-middle-east>
- Culture Vulture. (2022d). Gift giving etiquette in the Middle East. Commisceo Global. <https://www.commisceo-global.com/blog/gift-giving-in-the-middle-east>
- Culture Vulture. (2022e). What's the communication style in the UAE? Commisceo Global. <https://www.commisceo-global.com/blog/whats-the-communication-style-in-the-uae>
- Diario del Exportador. (2015). Aspectos a tener en cuenta al negociar en Emiratos Árabes Unidos. Diario del Exportador. <https://www.diariodelexportador.com/2015/09/aspectos-tener-en-cuenta-al-negociar-en.html>
- Donnelly, D. (2020). Business culture & etiquette in the United Arab Emirates. Horizons. <https://joinhorizons.com/doing-business-in-uae/>
- Embajada de Colombia en Abu Dhabi. (2024). Emiratos Árabes Unidos: Cultura Empresarial. Embajada de Colombia en Abu Dhabi. <https://drive.google.com/file/d/111EmHv2ASucQ5L3f9kRx6HEk22k7lyQD/view?usp=sharing>
- Escuela de Turismo y Gastronomía de los Pirineos. (2020) ¿Qué tipos de protocolo existen? Escuela de Turismo Pirineos. <https://escuelaturismopirineos.com/tipos-de-protocolo/>
- Escuela Internacional de Protocolo (EIP). (2023). Etiqueta y protocolo: aprende las ideas clave. Protocolo. <https://www.protocolo.com/articulos/etiqueta-y-protocolo-aprende-las-ideas-clave/>
- Escuela Internacional de Protocolo (EIP). (2023). ¿Qué es el protocolo oficial? Protocolo. <https://www.protocolo.com/articulos/que-es-el-protocolo-oficial/>
- ESERP Digital Business & Law School,. (2021). Qué es el protocolo empresarial. ESERP. <https://es.eserp.com/articulos/protocolo-empresarial/>
- Esneca Business School. (2024). Los Tipos de Protocolo que debes conocer. Esneca <https://www.esneca.com/blog/tipos-de-protocolo/>

- Gajjar, B. (2024, May 6). The Crucial Role of Cultural Sensitivity in International Business. Multiplier. <https://www.usemultiplier.com/blog/culture-in-international-business>
- Global Negotiator. (s.f.). Guía de Negociación y Protocolo en Emiratos Árabes Unidos (EAU). Global Negotiator. <https://www.globalnegotiator.com/files/Guia-de-Negociacion-y-Protocolo-Emiratos-Arabes-Unidos.pdf>
- Hough, M. (2022). UAE Business Culture. Global Business Culture. <https://www.globalbusinessculture.com/cultural-awareness/business-culture-of-the-uae/>
- Infobae, N. (2024). Colombia y Emiratos Árabes Unidos firman un Acuerdo Integral de Complementación Económica. Infobae. <https://www.infobae.com/america/agencias/2024/04/18/colombia-y-emiratos-arabes-unidos-firman-un-acuerdo-integral-de-complementacion-economica/>
- Kristina. (2023). Cultural differences when doing business in Dubai and how to adapt. Start Oops & Ups of Dubai. <https://startoopsandupsofdubai.substack.com/p/cultural-differences-dubai>
- Llamazares, O. (2020). Protocolo y Cultura de Negocios en Países Árabes. Global Negotiator. <https://www.globalnegotiator.com/blog/protocolo-negocios-paises-arabes-musulmanes/>
- Meyer, E. (2014). The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business. Public Affairs Books. <https://www.cag.edu.tr/d/1/4298d6c8-97b4-48a5-a765-5b8f3b4960ef>
- Mykhalevych, N. (2021) (Actualizada 2023). As-salamu alaikum: Una guía de saludos y despedidas en árabe. Preply. <https://preply.com/es/blog/saludos-en-arabe/>
- Neil. (2022). The importance of business relationships in the Middle East. Commisceo Global. <https://www.commisceo-global.com/blog/the-importance-of-business-relationships-in-the-middle-east>
- New Zealand Trade & Enterprise. (2023). Business culture in the UAE. NZTE .Govt.Nz. <https://my.nzte.govt.nz/article/business-culture-in-the-uae>
- ProColombia. (2020). Claves para Hacer Negocios en la Región MEASA. ProColombia. [https://drive.google.com/file/d/1tBWF9dD5VMn6DHOpQikqKfpEJ3\\_f3mkH/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1tBWF9dD5VMn6DHOpQikqKfpEJ3_f3mkH/view?usp=sharing)

- Protocolo.org (2013) (Actualizada 2021). Negociar con éxito en los Emiratos Árabes. Protocolo.org. <https://www.protocolo.org/laboral/empresarial/negociar-con-exito-en-los-emiratos-rabes.html>
- San Anastasio International School. (2022). ¿Cuáles son los tipos de protocolo? San Anastasio. <https://sanastasio.com/tipos-protocolo/>
- Sánchez, R. (s.f.). Normas y hábitos de negocios en Emiratos Árabes Unidos. Comercioexterior.ub.edu. <https://www.comercioexterior.ub.edu/fpais/emiratos-arabes-unidos/actcomercial.htm>
- Seberos, L. (2023). Cultura empresarial de los EAU: 10 cosas que debe saber. Remofirst. <https://es.remofirst.com/post/uae-business-culture>