



Gestión multicultural y productividad laboral en el sector de la construcción en Austin-Texas

Multicultural Management and Labor Productivity in the Construction Sector in Austin-Texas

Louis Valentin Mballa, Juan Ignacio Barajas Villarruel, Juan Antonio Zapata Zapata, Mario Eduardo Ibarra Cortés

Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México

KEYWORDS

Multicultural management
Labor productivity
Inclusive leadership
Organizational diversity
Urban construction

ABSTRACT

This article examines the impact of multicultural management on labor productivity during the construction of the *EastVillage Town Center* urban project in Austin, Texas. Adopting a managerial perspective, it explores how inclusive leadership, intercultural communication, and diversity-oriented organizational policies shape operational coordination, team cohesion, and construction quality. The study employs a qualitative design with an ethnographic orientation, integrating field observations, semi-structured interviews, and focus groups with managers, contractors, and workers from diverse national backgrounds. Findings indicate that cultural diversity, when managed through clearly defined administrative structures such as explicit role allocation, multilingual protocols, and intercultural training, functions as a strategic asset that enhances organizational performance and mitigates on-site conflicts. The study provides empirical evidence on the relationship between organizational inclusion and productivity, offering practical implications for construction project management and for urban policy frameworks aimed at fostering equitable and effective work environments in increasingly globalized contexts.

PALABRAS CLAVE

Gestión multicultural
Productividad laboral
Liderazgo intercultural
Diversidad organizacional
Construcción urbana

RESUMEN

Este artículo examina la incidencia de la gestión multicultural en la productividad laboral durante la construcción del proyecto urbano *EastVillage Town Center* (Austin, Texas). Desde un enfoque gerencial, analiza cómo el liderazgo inclusivo, la comunicación intercultural y las políticas organizacionales orientadas a la diversidad influyen en la coordinación operativa, la cohesión de los equipos y la calidad constructiva. Metodológicamente, se emplea un diseño cualitativo con orientación etnográfica que integra observación de campo, entrevistas semiestructuradas y grupos focales con gerentes, contratistas y trabajadores de diversas nacionalidades. Los resultados evidencian que la diversidad cultural, cuando se gestiona mediante criterios administrativos claros (definición de roles, protocolos multilingües y formación intercultural), se convierte en un recurso estratégico que mejora el desempeño organizacional y reduce conflictos en obra. El estudio aporta evidencia empírica sobre la relación entre inclusión organizacional y productividad, ofreciendo implicaciones relevantes para la gestión de proyectos de construcción y para el diseño de políticas urbanas orientadas a entornos laborales más equitativos en contextos globalizados.

RECIBIDO: 09/01/2026
ACEPTADO: 25/02/2026

Cómo citar este artículo / Referencia normalizada: (Norma APA 7ª)

Mballa, L.V., Barajas Villarruel, J.I., Zapata Zapata, J.A., Ibarra Cortés, M.E. (2026) Gestión multicultural y productividad laboral en el sector de la construcción en Austin-Texas. *Prisma Social revista de ciencias sociales*, 53, 1-17. <https://doi.org/10.65598/rps.5982>

1. Introducción

La investigación contemporánea en administración y ciencias sociales reconoce la necesidad de integrar enfoques epistemológicos plurales para comprender fenómenos organizacionales complejos. En este marco, el estudio de la gestión multicultural, la comunicación intercultural y el liderazgo inclusivo se ha consolidado como un eje analítico fundamental para interpretar las dinámicas de productividad en organizaciones que operan en entornos globalizados y culturalmente diversos (Hofstede, 2010; Thomas y Inkson, 2004; Robbins y Judge, 2017). Esta perspectiva resulta especialmente pertinente en la industria de la construcción, un sector caracterizado por la convergencia de trabajadores de múltiples orígenes nacionales y étnicos, cuya interacción diaria genera dinámicas organizacionales particulares, desafíos de coordinación, aprendizajes compartidos y nuevas formas de estructuración gerencial (Loosemore y Al Muslmani, 1999; Fellows y Liu, 2012).

En este contexto, el presente estudio analiza cómo los procesos gerenciales influyen en la productividad laboral dentro de equipos multiculturales durante la construcción del EastVillage Town Center, un desarrollo de uso mixto ubicado en el corredor tecnológico del noreste de Austin, Texas. Ejecutado por Cadence McShane Construction Company, este proyecto constituye un escenario idóneo para examinar cómo la diversidad cultural se articula con prácticas de gestión de proyectos, sistemas de supervisión, liderazgo operativo y mecanismos de coordinación organizacional.

La pregunta central que orienta esta investigación es: ¿De qué manera la gestión de la multiculturalidad incide en la productividad laboral durante la construcción del EastVillage Town Center? A partir de ello, se plantea que la diversidad cultural, cuando se administra mediante liderazgo inclusivo, comunicación intercultural estratégica y políticas organizacionales sensibles a la diversidad, contribuye positivamente al desempeño laboral al mejorar la coordinación de actividades, fortalecer la cohesión de los equipos y garantizar la calidad constructiva. Este supuesto se sustenta en trabajos previos que han demostrado que los equipos culturalmente diversos, cuando son gestionados con criterios administrativos adecuados, pueden incrementar la innovación, mejorar la resolución de problemas y potenciar la resiliencia organizacional (Thomas y Ely, 1996; Stahl et al., 2010).

El caso de Texas ofrece un contexto privilegiado para examinar esta relación. Como uno de los estados con mayor dinamismo económico en Estados Unidos, ha experimentado un crecimiento poblacional impulsado por flujos migratorios internos y externos. Austin, en particular, se ha consolidado como un nodo tecnológico y cultural que atrae talento de diversas nacionalidades. El proyecto EastVillage, con una superficie aproximada de 172 hectáreas y más de 2400 unidades residenciales, hoteles, comercios y áreas verdes, demanda la articulación eficiente de un capital humano altamente heterogéneo, lo cual convierte la gestión multicultural en un componente estratégico del éxito del proyecto.

En el ámbito metodológico, esta investigación adopta un enfoque cualitativo y etnográfico, combinando revisión de literatura especializada en gerencia multicultural con trabajo de campo basado en entrevistas estructuradas y semiestructuradas a gerentes, contratistas y obreros de distintas nacionalidades. La selección de informantes consideró la diversidad étnica, los distintos niveles jerárquicos y la variabilidad de roles dentro de la empresa constructora, lo que permite obtener una visión integral de los procesos de liderazgo, comunicación y coordinación intercultural en la obra.

El artículo se organiza de la siguiente manera: primero, se presenta el marco conceptual que sustenta el análisis, incorporando aportaciones teóricas sobre gestión del capital humano multicultural, liderazgo inclusivo y comunicación intercultural. Posteriormente, se describe el contexto socioeconómico de Austin y las particularidades del proyecto EastVillage. En la sección de resultados se exponen los principales hallazgos del trabajo de campo, evidenciando cómo la gestión de la diversidad incide en la productividad, la resolución de conflictos, la cohesión organizacional y la calidad constructiva. Finalmente, se discuten las implicaciones gerenciales de

estos resultados y se formulan recomendaciones estratégicas para optimizar la gestión multicultural en proyectos de construcción de gran escala.

Asimismo, este estudio busca aportar al debate académico y profesional sobre la multiculturalidad como recurso gerencial, destacando su potencial para convertirse en un factor estratégico de productividad cuando es gestionada mediante enfoques inclusivos y prácticas administrativas orientadas a la coordinación eficaz de equipos diversos.

2. Revisión de Literatura y acercamiento teórico-conceptual

El análisis de la gestión multicultural y su incidencia en la productividad laboral requiere una revisión teórica que permita comprender, por un lado, los fundamentos conceptuales de la cultura, la multiculturalidad, la interculturalidad y el nacionalismo; y por otro, las implicaciones que estos constructos adquieren dentro de organizaciones complejas como la industria de la construcción. La convergencia de enfoques provenientes de la antropología, la sociología, los estudios culturales y la gerencia organizacional ofrece un marco analítico que posibilita examinar cómo la diversidad cultural influye en la coordinación, el liderazgo y el desempeño operativo en proyectos urbanos contemporáneos. En este apartado se abordan las principales aportaciones teóricas que sustentan el análisis, articulando perspectivas conceptuales generales sobre la diversidad cultural con estudios específicos sobre gestión multicultural y productividad laboral en escenarios de construcción.

2.1. Cultura, multiculturalidad e interculturalidad: fundamentos conceptuales para la gestión de la diversidad cultural en el ámbito laboral

La comprensión de la multiculturalidad en contextos organizacionales exige partir del concepto de cultura¹ como sistema complejo, dinámico y simbólico que orienta percepciones, prácticas y formas de comunicación (Rodrigo Alsina, 1999, 2001; Geertz, 1973). En un mundo globalizado, marcado por migraciones, transnacionalización económica y circulación constante de información, las culturas interactúan en espacios laborales comunes, generando procesos de hibridación, conflicto y negociación (Hannerz, 1992; Kymlicka, 1995). Desde esta perspectiva, la multiculturalidad no solo describe coexistencias culturales, sino que también constituye un campo de tensiones y adaptaciones, donde las estrategias de aculturación pueden oscilar desde la marginación hasta el biculturalismo como forma óptima de integración (Navarro-Conticello y Moyano-Díaz, 2023).

Diversos autores coinciden en que la multiculturalidad implica la presencia simultánea de grupos culturales diversos en un mismo territorio, vinculando tanto el derecho a la diferencia como la necesidad de participación activa en la construcción social (Quilaqueo y Torres, 2013; Banks, 2009). Esta condición, originada en gran parte por movimientos sociales del siglo XX que exigieron reconocimiento para minorías étnicas, lingüísticas y religiosas (Taylor, 1992), adquiere expresiones variadas según los contextos geográficos y políticos. En el ámbito laboral, la multiculturalidad se manifiesta en la convivencia de trabajadores con repertorios distintos de normas, valores y expectativas (Hofstede et al., 2010), lo que puede enriquecer la colaboración, pero también generar desigualdades si no existen políticas inclusivas (Quilaqueo y Torres, 2013).

¹ El concepto de cultura, por su carácter fundamentalmente dinámico, es controversial, lo que amplía su polisemia, dejando la acientífica impresión de que la palabra cultura es autoexplicable o autodestructible, y no se necesitara reflexionar más sobre su significado. Por lo tanto, autores como Passeron (1991) o Poplin (1972), consideran que la noción de cultura al igual que cualquier otro concepto básico en ciencias sociales, debe ser ubicada siempre en un contexto espaciotemporal e institucional precisos. Asimismo, es necesario ver la dimensión polisémica del concepto de cultura no como una limitante, sino como un valor o corolario positivo de una adaptación permanente a las realidades descritas o analizadas; es decir, que esta polisemia es resultado no de una debilidad constitutiva del concepto, sino de su riqueza, ya que remite a la multiplicidad y la complejidad de las realidades sociales y organizacionales. Se trata de comprender que, al hablar de cultura, nos ubicamos ante formas de interacción humana sobre las que se ha teorizado ampliamente en los grandes ejes paradigmáticos de las ciencias sociales y humanas.

El concepto de multiculturalismo, vinculado a proyectos políticos que legitiman los derechos colectivos de grupos culturales (Kymlicka, 1995; Taylor, 1992), adquiere relevancia para comprender cómo las organizaciones configuran prácticas de integración. Mientras la multiculturalidad describe un estado de coexistencia, el multiculturalismo define la arquitectura normativa que reconoce y protege la diversidad dentro de un Estado-nación. Aquí entra en juego el nacionalismo, entendido como ideología que busca afirmar o construir la nación (Mballa, 2020). La coexistencia de múltiples naciones dentro de un mismo Estado, como señala Acosta (1992), expresa tensiones entre pertenencia cultural y unidad política, influyendo también en la manera en que se conciben las identidades laborales.

Una distinción relevante en este marco es la pluriculturalidad, que alude a la simple presencia de culturas múltiples sin interacción profunda o integración real, fenómeno común en varios países latinoamericanos (UNESCO, 2009; Kymlicka, 1995). Frente a ello, la interculturalidad propone un modelo basado en la interacción respetuosa, la cooperación y la resolución pacífica de conflictos (Alsina, 1999; De Sousa Santos, 2006). En este sentido, la competencia comunicativa intercultural (la capacidad de interactuar eficazmente con personas culturalmente distintas) constituye un recurso clave en organizaciones globalizadas (Chen y Starosta, 1998; Spitzberg y Changnon, 2009).

En el sector de la construcción, donde confluyen trabajadores de múltiples nacionalidades, la multiculturalidad adquiere expresiones operativas específicas. Aunque puede generar tensiones y malentendidos, también aporta creatividad, resiliencia y flexibilidad a los proyectos (Loosemore y Al Muslmani, 1999). El desafío radica en gestionar estas diferencias como un recurso estratégico, y no como un obstáculo, especialmente en industrias que dependen de la coordinación precisa y el trabajo colaborativo entre cuadrillas diversas.

2.2. Gestión multicultural y productividad laboral en la industria de la construcción

En la literatura reciente, la gestión de la diversidad en la industria de la construcción ha sido analizada como un componente estratégico de la administración del capital humano en entornos globalizados. Según el *Institute for Government and Public Policy (IGPP) (2021)*, organismo británico especializado en políticas públicas, la gestión de recursos humanos en construcción requiere enfoques críticos capaces de integrar diversidad cultural, movilidad laboral y liderazgo inclusivo como factores estructurales del desempeño organizacional.

Asimismo, la multiculturalidad, más allá de describir coexistencias étnico-culturales, constituye una categoría analítica que orienta la gestión del capital humano en organizaciones globalizadas (Velasco, 2004). Su significado varía según el contexto: en Canadá adquiere forma institucional (Quilaqueo y Torres, 2013), en Estados Unidos se vincula al *melting pot*, en Europa se asocia a la integración de minorías en Estados consolidados, en América Latina se articula con procesos históricos entre pueblos originarios y sociedades urbanas, mientras en África se estructura alrededor de la etnicidad como eje cohesionador (Mballa, 2022). Estas variaciones muestran que la gestión multicultural requiere comprender cómo se configuran y negocian identidades dentro de los espacios laborales.

Desde el enfoque de la complejidad, la multiculturalidad opera como un sistema vivo en el que las personas redefinen continuamente mecanismos de convivencia y cooperación (Mier, 2002; Morin, 2005). La industria de la construcción, caracterizada por su heterogeneidad laboral, constituye un escenario privilegiado para observar estos procesos. En proyectos como *East Village Town Center*, donde convergen múltiples lenguas, valores y estilos de trabajo, la gestión multicultural se vuelve estratégica para asegurar la coordinación operativa, la asignación eficiente de tareas y la cohesión organizacional (Chen y Starosta, 1996).

La productividad laboral, concebida como la capacidad de transformar recursos en productos o servicios bajo criterios de eficiencia, calidad y tiempo (Sumanth, 1998; Bakker y Demerouti, 2007), está estrechamente vinculada con dinámicas socioculturales. En equipos multiculturales, la

motivación, satisfacción e integración dependen de sistemas de valores diferenciados y de visiones diversas sobre autoridad, liderazgo y responsabilidad (Hofstede *et al.*, 2010). Estudios clásicos demuestran que la diversidad cultural, correctamente gestionada, potencia la innovación, mejora la resolución de problemas y favorece el rendimiento organizacional (Cox y Blake, 1991; Thomas y Ely, 1996). Investigaciones más recientes refuerzan esta perspectiva, evidenciando que el liderazgo inclusivo en equipos multiculturales incrementa la eficacia organizacional al fortalecer la cohesión, la confianza interpersonal y la claridad en los objetivos operativos. En el ámbito específico de la construcción, Miracle, Ofori-Kuragu y Akwaboah (2024) identifican que las políticas formales de igualdad y diversidad contribuyen a reducir conflictos laborales y mejorar la productividad en obras con alta heterogeneidad cultural.

Sin embargo, la multiculturalidad también presenta desafíos. La coexistencia de múltiples lenguas y códigos culturales puede generar fricciones, dificultar la comunicación operativa y afectar la coordinación (Gudykunst, 2014; Fellows y Liu, 2012). Por ello, la productividad depende de la existencia de estructuras organizacionales que implementen políticas inclusivas, formación intercultural y estilos de liderazgo sensibles a la diversidad (Spitzberg y Changnon, 2009; Fitzsimmons, 2013). Asimismo, Lyu *et al.* (2025) destacan que, en contextos con alta presencia de mano de obra migrante, la productividad y la seguridad laboral dependen de sistemas comunicativos claros, protocolos multilingües y supervisión culturalmente competente. La ausencia de estos mecanismos incrementa errores operativos, accidentes y costos indirectos asociados a la descoordinación intercultural.

Desde el modelo *Demands–Resources* (Bakker y Demerouti, 2007) puede comprenderse cómo recursos como el apoyo institucional, la comunicación clara y los canales formales de coordinación amortiguan tensiones y fortalecen el desempeño.

La evidencia empírica en la industria de la construcción refuerza estos planteamientos. Investigaciones de Loosemore y Al Muslmani (1999) y Miracle *et al.* (2024) revelan que la implementación de protocolos multilingües, la formación intercultural y los liderazgos inclusivos mejoran la productividad, reducen conflictos y disminuyen la rotación de personal. Los resultados obtenidos en el proyecto *EastVillage Town Center* confirman que la productividad aumenta cuando existe un ambiente de respeto, reconocimiento a las diferencias culturales y comunicación clara. Así, la multiculturalidad se consolida como un recurso gerencial capaz de potenciar la eficiencia y contribuir a la sostenibilidad de los proyectos urbanos.

3. Enfoque metodológico y contexto del estudio

La investigación adopta un enfoque cualitativo con orientación etnográfica, adecuado para analizar, desde la gerencia y el comportamiento organizacional, cómo se estructuran y gestionan prácticas laborales en equipos multiculturales dentro de un megaproyecto urbano. Este diseño, sustentado en Velázquez (2024), Hernández, Fernández y Baptista (2014), Flick (2015) y Sampaio y Coelho (2022), permite explorar procesos de liderazgo, coordinación y comunicación que inciden en la productividad en contextos diversos.

Siguiendo la etnografía como inmersión directa y reflexiva (Sandoval, 1996; Quecedo y Castaño, 2002), se realizaron observaciones de campo en distintas áreas de la obra, registrando interacciones laborales, estilos de supervisión, mecanismos de coordinación interétnica y prácticas de mediación cultural implementadas por mandos medios y gerentes de proyecto. Asimismo, entre noviembre de 2023 y febrero de 2024 se efectuaron entrevistas estructuradas y semiestructuradas a personal gerencial y administrativo de Cadence McShane Construction Company, contratistas externos y trabajadores de México, Guatemala, Estados Unidos, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Haití, Colombia, Cuba y Camerún, lo que permitió obtener una visión multinivel sobre la gestión multicultural y su impacto en el desempeño operativo.

En cuanto a los criterios de selección de informantes, se empleó un muestreo intencional orientado a garantizar heterogeneidad cultural, jerárquica y funcional dentro del proyecto. Se entrevistaron

un aproximado de 40 participantes: 8 miembros del personal gerencial y administrativo, 10 contratistas o supervisores intermedios y aproximadamente 25 trabajadores operativos de distintas nacionalidades. Asimismo, se realizaron 3 grupos focales integrados por entre 8 y 12 trabajadores cada uno, organizados según especialidad técnica (albañilería, acabados y el *Composite Clean Up Crew*-limpieza especializada). La selección respondió intencionalmente a criterios de diversidad de origen nacional, antigüedad en la obra y rol ocupacional, con el propósito de captar perspectivas multinivel sobre la gestión multicultural y su incidencia en la productividad laboral.

La información se sistematizó mediante matrices de categorías temáticas derivadas de la literatura y del trabajo de campo, siguiendo el análisis de contenido propuesto por Flick (2015). Esto permitió establecer relaciones entre nacionalidad, rol ocupacional, estilos de liderazgo, coordinación operativa, niveles de conflicto intercultural y estrategias de comunicación. La triangulación de observación, entrevistas y grupos focales reforzó la validez interna y la coherencia entre teoría y evidencia (Hernández et al., 2014). En cuanto a los aspectos éticos, todos los participantes otorgaron su consentimiento informado, conforme a Brinkmann (2022).

Desde el ámbito contextual, el estudio se sitúa en el *EastVillage Town Center*, uno de los desarrollos urbanos más ambiciosos de construcción en Austin, Texas. Localizado en Parmer Lane, en el corredor tecnológico del noreste de la ciudad, abarca aproximadamente 172 hectáreas destinadas a un complejo multifamiliar de uso mixto que incluye más de 2400 unidades residenciales, 466 lotes unifamiliares, hoteles, oficinas, comercios y amplias áreas verdes (Reger Holdings LLC, 2023). Diseñado bajo principios de urbanismo sustentable y desarrollo orientado al tránsito (TOD), el proyecto busca reducir la dependencia del automóvil y fomentar comunidades caminables e inclusivas.

Su ubicación estratégica frente a la planta de Samsung Austin Semiconductor y cerca de corporativos como Dell, National Instruments, General Motors, Amazon y The Home Depot Technology Center, posiciona a EastVillage como un nuevo polo residencial y comercial para población altamente móvil y multicultural (City of Austin, 2024). El proyecto también incorpora criterios de sostenibilidad ambiental, manejo de aguas pluviales, corredores biológicos y certificaciones LEED, en línea con la visión de Austin como “ciudad verde” (Austin Office of Sustainability, 2024).

Austin ha experimentado un crecimiento poblacional del 33% en la última década, impulsado por migración interna y extranjera, lo que ha incrementado su diversidad étnica y cultural (U.S. Census Bureau, 2023). Esta heterogeneidad se refleja en la fuerza laboral de EastVillage, compuesta por trabajadores latinoamericanos, caribeños, africanos y norteamericanos. Las características urbanas, ambientales y demográficas del proyecto lo convierten en un caso idóneo para examinar cómo la multiculturalidad interactúa con la productividad laboral, la coordinación organizacional y la gestión del capital humano en la construcción urbana.

4. Resultados/marco analítico

Esta sección expone los principales hallazgos obtenidos en el proyecto EastVillage Town Center, derivados de las entrevistas y observaciones realizadas. Los resultados se estructuran en torno a los temas que mejor ilustran cómo la multiculturalidad incide en la dinámica productiva, en la coordinación diaria de las cuadrillas y en los desafíos comunicativos presentes en la obra. Asimismo, se identifican patrones compartidos y diferencias entre trabajadores y personal gerencial, lo que permite comprender cómo la diversidad cultural influye en las prácticas organizacionales y en el desempeño operativo del proyecto.

4.1. Tendencias, contexto macroeconómico y condiciones locales en la construcción de EastVillage Town Center

El dinamismo de la construcción en Estados Unidos se explica por el comportamiento de diversos segmentos (edificios comerciales, institucionales, hoteleros y residenciales) cuyo valor conjunto alcanzó 171.26 mil millones de dólares en 2024, con proyecciones de crecimiento de hasta 203.5 mil millones para 2029 (Mordor Intelligence, 2024). Aunque 2021 fue un año excepcional impulsado por la construcción residencial, el sector no residencial continuó enfrentando escasez de mano de obra, aumentos en los precios de materiales y retrasos derivados de tensiones en las cadenas de suministro. A pesar de ello, el gasto total en construcción llegó a 1.46 billones de dólares, consolidando el periodo como uno de los más altos en dos décadas.

Durante la pandemia, el crecimiento no fue homogéneo: mientras los centros de datos y almacenes aumentaron significativamente, los edificios de oficinas y hoteles registraron fuertes caídas. La madera y otros insumos llegaron a encarecerse hasta un 264%, en un contexto marcado por aumentos sostenidos de la tasa de fondos federales. Paralelamente, la inversión extranjera directa tuvo un papel relevante en mercados como Texas, donde compradores latinoamericanos incrementaron en 30% su adquisición de propiedades, fortaleciendo tanto el rubro residencial como el comercial (TAR; Mann, 2025).

Austin, en particular, se ha posicionado como un polo de expansión gracias a la demanda tecnológica, la llegada de población altamente móvil y la consolidación de sectores estratégicos. En marzo de 2022, registró más de 10 millones de pies cuadrados de oficinas en construcción, equivalentes al 11.5% del inventario existente y al 25.3% del stock proyectado: la tasa más alta entre las grandes ciudades de Estados Unidos (Mordor Intelligence, 2024). La combinación de crecimiento demográfico, inversión internacional y diversificación económica ha sostenido un entorno de expansión constante. Este escenario concuerda con las observaciones de actores de la industria entrevistados para este estudio. La fuerza laboral en Austin, aunque desafiada por la inflación y la disponibilidad limitada de mano de obra, ha logrado sostener la actividad mediante proyectos inmobiliarios, multifamiliares e institucionales de gran escala. La percepción compartida entre gerentes y contratistas es que la ciudad se encuentra en un ciclo expansivo inédito, caracterizado por ritmos acelerados de edificación y una cartera diversificada de obras en todas las zonas de la ciudad.

El entorno macroeconómico de Austin constituye un terreno fértil para proyectos como *EastVillage Town Center*. A pesar de presiones inflacionarias y fluctuaciones en la disponibilidad de insumos, el crecimiento sostenido del sector, el flujo de capital extranjero y la expansión demográfica consolidan una estructura propicia para la actividad constructiva y la generación de empleo multicultural.

Los entrevistados coinciden en que la industria de la construcción en Austin atraviesa un periodo de auge sostenido. Según Ryland Hutson, Assistant Superintendent de Cadence McShane Construction Company: «en Austin, Texas, la industria de la construcción está en auge con muchos proyectos comerciales, de infraestructura y multifamiliares; hace 15 años no había visto nada parecido» (enero 2024). Esta percepción se complementa con la de Joseph DiMiceli y John Moris, quienes destacan que la diversificación de obras en todas las regiones de la ciudad impulsa a su vez necesidades crecientes de infraestructura, servicios y equipamientos básicos.

El crecimiento extraordinario de la construcción también se vincula con la visión de Austin como una «ciudad verde». Los contratistas Rodolfo y Benhur Leyva subrayan que las políticas ambientales locales (establecidas desde los años ochenta) han consolidado un enfoque sostenible que influye directamente en las decisiones constructivas. Esta orientación se evidencia en proyectos que priorizan eficiencia energética, reducción de emisiones y materiales ecoamigables. Como señala Mauricio Figueroa (Assistant Contractor de nacionalidad hondureña): «Las ventajas de ese enfoque de sustentabilidad... mejoran sustancialmente la calidad de vida de los habitantes» (febrero 2024).

Este marco de sostenibilidad no se limita a criterios técnicos, sino que se concibe como una estrategia integral que articula planificación urbana, bienestar social y visión de largo plazo. Las alianzas entre sector público, empresas privadas y organizaciones civiles han generado una cultura de corresponsabilidad que permea prácticas laborales y decisiones de inversión. En EastVillage, estas orientaciones se materializan en certificaciones ambientales, corredores biológicos y diseño orientado al tránsito.

La experiencia de los trabajadores migrantes refleja cómo estas políticas y valores influyen en la dinámica laboral cotidiana. Lejos de ser solo un lineamiento normativo, la sostenibilidad se traduce en procesos de capacitación, estándares de seguridad y protocolos de trabajo que involucran a trabajadores de diversas nacionalidades. La integración de equipos multiculturales dentro de este marco produce interacciones más complejas, pero también abre oportunidades para la innovación operativa.

Como puede apreciarse, las condiciones locales de Austin configuran un contexto donde expansión, sostenibilidad e inversión se entrelazan. El proyecto *EastVillage Town Center* emerge, así como un caso representativo de cómo las políticas urbanas, la demanda habitacional y la diversidad laboral convergen en un entorno constructivo altamente dinámico.

4.2. Multinacionalidad, multiculturalidad y productividad en la construcción de EastVillage Town Center

El *EastVillage Town Center* constituye un microcosmos de la diversidad que caracteriza a la industria constructiva en Austin. La obra integra mandos corporativos, gerencias intermedias, subcontratistas y cuadrillas de diferentes nacionalidades, todos orientados a cumplir estándares estrictos de tiempo, calidad y presupuesto. De acuerdo con los datos de campo, el 64% de los trabajadores proviene de países latinoamericanos, alrededor del 15% de regiones caribeñas y africanas, y el resto corresponde a personal estadounidense o migrantes de segunda generación.

Esta composición heterogénea incide en las relaciones laborales, la distribución de tareas y la coordinación intergrupala. Supervisores como Joseph DiMiceli destacan que la diversidad ofrece flexibilidad y disponibilidad para cubrir turnos extensos, pero también demanda una supervisión más rigurosa: «La multiculturalidad ayuda porque hay más manos dispuestas, pero si no vigilas bien, las instrucciones se pierden o se entienden mal» (enero 2024). Esta tensión entre ventaja operativa y desafío comunicativo resume uno de los fenómenos recurrentes en obras multiculturales.

Para enfrentar estos retos, la empresa ha establecido esquemas de supervisión multinivel y ha delegado en líderes bilingües funciones de traducción y mediación cultural. Esta estrategia coincide con lo señalado por Loosemore y Al Muslmani (1999), quienes advierten que la comunicación eficaz es uno de los factores determinantes de la productividad en entornos multiculturales. Los subcontratistas y cuadrillas también presentan estilos laborales influenciados por su cultura de origen, como ilustra Rodolfo Leyva: «Nosotros, los mexicanos, estamos acostumbrados a que el maestro mande fuerte... otros grupos son más relajados y eso a veces retrasa el avance» (diciembre 2023).

A pesar de estas diferencias, los entrevistados coinciden en que la multiculturalidad, acompañada de liderazgo inclusivo, planificación diaria y retroalimentación clara, potencia la productividad general del proyecto. Según John Morris: «Tener cuadrillas de distintos países ayuda a que siempre haya gente dispuesta a trabajar horas extras; eso nos salva cuando hay retrasos» (enero 2024). La diversidad, gestionada adecuadamente, se convierte así en una ventaja competitiva para enfrentar imprevistos y mantener el ritmo de obra.

Finalmente, el sentido de compromiso observado entre los trabajadores responde tanto a la estabilidad relativa del empleo como a la oportunidad de ingresos superiores. La baja rotación y el ausentismo reducido son indicadores de un clima laboral favorable que incide positivamente

en el avance de construcción. En este escenario, la multinacionalidad y multiculturalidad del proyecto no solo reflejan la composición demográfica de Austin, sino que actúan como un recurso organizacional que, gestionado con eficacia, fortalece la productividad y la sostenibilidad del proyecto.

4.3. Factores de convergencia multicultural en la obra

La comunicación intercultural constituye una competencia organizacional clave en entornos multiculturales, especialmente en industrias donde la coordinación técnica y la seguridad operacional dependen de la claridad en las interacciones (Alsina, 2001; Chen y Starosta, 1996, 1998). En *EastVillage Town Center*, esta competencia se configura como eje articulador de la relación entre trabajadores de distintas nacionalidades. La coexistencia cotidiana en un mismo espacio laboral ha dado lugar a prácticas compartidas que funcionan como variables de convergencia cultural, generando cohesión funcional a pesar de las diferencias lingüísticas o de origen.

El primer factor de cohesión identificado es la motivación económica común. La mayoría de los trabajadores, independientemente de su nacionalidad, comparte el compromiso de mantener un ingreso estable y enviar remesas a sus familias. Como señala Joseph DiMiceli: «todos comparten la idea de trabajar duro para asegurar un ingreso estable y enviar dinero a sus familias; eso los hace responsables y productivos» (enero 2024). Este incentivo unificado reduce ausentismos y refuerza la disciplina colectiva, coherente con investigaciones sobre migración laboral y productividad en contextos multiculturales.

La estructura jerárquica del proyecto constituye un segundo elemento de convergencia. Supervisores y capataces bilingües facilitan la transmisión de instrucciones, homogenizan expectativas y previenen retrasos derivados de malentendidos. Rodolfo Leyva explica: «Aquí cada uno sabe lo que debe hacer; si hay dudas, se pregunta rápido porque nadie quiere atrasar la cuadrilla» (diciembre 2024). Esta dinámica se aproxima a lo que Velasco (2004) denomina «contrato cultural tácito», mediante el cual los trabajadores asumen normas compartidas de disciplina y rendimiento.

Un tercer factor relevante es la solidaridad étnica y microcultural expresada en redes informales de apoyo. Cuadrillas de un mismo origen comparten conocimientos, técnicas y soluciones operativas, funcionando como mecanismos internos de autocorrección en tareas de alta complejidad. Loosemore y Al Muslmani (1999) identifican estas redes como amortiguadores organizacionales que compensan deficiencias formales de supervisión en obras con alta rotación.

Incluso en áreas no operativas, como los comedores, emergen prácticas de convergencia cultural. El encargado José Antonio Carrera describe la creación del concepto culinario *Tex-Mex* como un sincretismo que «mezcla el sabor de la comida mexicana y la de Texas» (febrero 2024), favoreciendo la convivencia en espacios comunes. Rayland Hutson complementa este enfoque subrayando la necesidad de «combatir el etnocentrismo», fenómeno descrito por Mballa (2022) como la tendencia a interpretar al otro exclusivamente desde los propios parámetros socioculturales.

Finalmente, la construcción simbólica de un objetivo común refuerza la cohesión. Trabajar en un megaproyecto que «todos en Austin conocen» genera orgullo profesional y sentido de pertenencia, lo que fortalece el compromiso y supera divisiones culturales. Esta identidad compartida confirma que la convergencia multicultural no depende solo de estructuras formales, sino también de la significación colectiva del proyecto, en línea con la hipótesis central de este estudio.

4.4. Estrategias de comunicación intercultural y mediación de conflictos

En un entorno de alta diversidad lingüística y cultural, la comunicación intercultural planificada se posiciona como herramienta esencial para garantizar la eficiencia y evitar pérdidas operativas. Ryland Hutson señala que «sin un puente de comunicación clara, todo se hace más lento y caro» (enero 2024), lo cual se evidencia en actividades como supervisión, coordinación de entregas o aplicación de normas de seguridad. De acuerdo con Chen y Starosta (1998) y Gudykunst (2014), la comunicación intercultural eficaz no solo transmite instrucciones, sino que reduce incertidumbre, previene conflictos y construye confianza entre actores de procedencias diversas.

Para mitigar estos riesgos, la empresa implementa reuniones matutinas de planeación que funcionan como rituales organizativos donde se clarifican metas, se distribuyen tareas y se resuelven dudas colectivas. Miracle et al. (2024) destacan que estas reuniones reducen ambigüedades y refuerzan la transparencia en proyectos de rotación elevada. A ello se suman herramientas visuales como planos detallados, señalética multilingüe e instructivos gráficos, indispensables para trabajadores con competencia limitada en inglés.

Los estereotipos emergen como amenaza persistente para la comunicación intercultural. Benhur Leyva advierte que muchos trabajadores llegan cargados de prejuicios circulantes en la cultura popular: «los mexicanos son tranzas... los cubanos son perezosos... los norteamericanos no quieren trabajos rudos» (febrero 2024). Estos sesgos condicionan la percepción del desempeño y pueden derivar en vigilancia desigual. Carlos Mendoza, responsable del área de seguridad y riesgos laborales, explica que ciertos grupos «tienden a infringir con facilidad las reglas de seguridad», lo que exige capacitaciones constantes y recordatorios semanales sobre protocolos (febrero 2024).

Los capataces bilingües actúan como nodos esenciales dentro del sistema comunicacional. Joseph DiMiceli afirma que «los líderes que hablan inglés y español salvan la obra» (enero 2024). Su función trasciende la traducción: interpretan matices culturales, ajustan el tono de las órdenes según la sensibilidad de cada grupo y previenen conflictos interpersonales antes de que escalen. Este rol coincide con Spitzberg y Changnon (2009), quienes subrayan que la mediación intercultural efectiva fortalece la empatía y disminuye tensiones latentes.

Además de mecanismos formales, la socialización en los espacios de descanso constituye un canal relevante para la cohesión. Rodolfo Leyva explica que: «Cuando hay buen ambiente en el break, luego se trabaja mejor; la gente se ayuda más» (diciembre 2023). Estas interacciones informales consolidan la confianza interpersonal, elemento que Thomas y Ely (1996) identifican como catalizador para transformar la diversidad en innovación y desempeño.

Como puede observarse, estos resultados revelan que la productividad y la seguridad en EastVillage dependen de un sistema comunicacional adaptativo compuesto por rituales de planeación, mediación intercultural y prácticas informales de convivencia. Cuando estos mecanismos operan de manera articulada, disminuyen los conflictos, se agiliza la toma de decisiones y se optimiza la asignación de recursos, confirmando que la multiculturalidad gestionada mediante comunicación estratégica potencia la eficiencia operativa.

4.5. Retos y tensiones de la multiculturalidad en el proyecto

Los datos obtenidos muestran que la multiculturalidad genera tanto oportunidades como tensiones en la dinámica diaria de la obra. La coexistencia de trabajadores de diversas nacionalidades contribuye a la flexibilidad operativa, pero también produce diferencias en ritmos de ejecución, patrones de autoridad y formas de interpretar órdenes. Joseph DiMiceli observa que «hay cuadrillas que trabajan muy rápido, pero otras son más lentas y calmadas; entonces toca equilibrar» (enero 2024). Esta disparidad demanda estrategias de sincronización flexibles, en línea con lo señalado por Loosemore y Al Muslmani (1999) en obras multinacionales.

Otro desafío recurrente radica en la resistencia a prácticas de supervisión intensiva. Según Ryland Hutson: «algunos trabajadores no están acostumbrados a que se les revisen tanto los detalles» (enero 2024). Esta tensión coincide con Chen y Starosta (1996), quienes advierten que la diferencia en patrones culturales de autoridad puede generar fricciones cuando la supervisión se percibe como intrusiva. En proyectos como EastVillage, estas fricciones pueden traducirse en duplicaciones de tareas o incumplimiento de estándares.

La adaptación a normas de seguridad también constituye un punto crítico. John Morris enfatiza que «cada país tiene su forma de hacer las cosas, pero aquí todos deben seguir el mismo protocolo» (enero 2024). La exigencia de homogeneidad en prácticas operativas demanda capacitación constante y alineación con estándares corporativos, particularmente en actividades de alto riesgo. La tensión entre hábitos culturales y normativa formal se convierte así en uno de los principales avatares de la multiculturalidad en la obra.

A pesar de estos retos, varios entrevistados destacan la diversidad como oportunidad de aprendizaje mutuo. Rodolfo Leyva afirma que «un truco de otro país puede resolver un problema realmente complejo y de forma más eficiente» (diciembre 2024), evidencia de la innovación derivada del intercambio cultural. Asimismo, redes informales de apoyo, como compartir alojamiento entre compatriotas, fortalecen la cohesión y amortiguan el desarraigo cultural, en consonancia con Hofstede et al. (2010), quienes asocian la dimensión cultural con la cohesión social.

Supervisores como DiMiceli y Morris coinciden en que el objetivo no es eliminar la diversidad, sino gestionarla mediante liderazgo inclusivo, retroalimentación constante y respeto mutuo. DiMiceli resume esta visión afirmando: «no se trata de que todos piensen igual, sino de que todos entiendan que hay una meta común» (enero 2024). Asimismo, los resultados indican que la multiculturalidad representa una dimensión compleja que, bajo estrategias de comunicación efectiva y liderazgo sensible, se transforma en un recurso valioso para alcanzar los objetivos productivos del proyecto.

5. Discusión, recomendaciones y propuestas para fortalecer la multiculturalidad en obras de construcción urbana

Para cerrar este artículo, resultó relevante indagar las perspectivas, los desafíos y las recomendaciones orientadas a potenciar los efectos positivos de la multiculturalidad en obras de construcción. Los hallazgos obtenidos en *EastVillage Town Center* permiten sostener que la diversidad cultural no opera automáticamente como ventaja organizacional, sino que su impacto en la productividad depende de su gestión institucional. En este sentido, la evidencia empírica confirma que la multiculturalidad puede convertirse en un recurso estratégico (como se mostró en secciones anteriores) siempre que existan mecanismos formales de regulación, comunicación y liderazgo inclusivo.

A partir de los testimonios obtenidos, se observa que uno de los retos más persistentes para aprovechar plenamente este recurso organizacional es la lucha contra el etnocentrismo, los estereotipos negativos y los comentarios discriminatorios, incluidos aquellos de carácter homofóbico. Aunque la diversidad cultural constituye una ventaja ampliamente reconocida por trabajadores y mandos medios, su gestión se enfrenta a dificultades que, de no atenderse, pueden obstaculizar el desempeño colectivo y erosionar la cohesión de los equipos.

Entre los desafíos más frecuentes destacan, en primer lugar, las barreras lingüísticas, que surgen cuando trabajadores de distintas procedencias carecen de un dominio homogéneo del inglés u otras lenguas utilizadas en la obra. Como se evidenció en el trabajo de campo, estas barreras inciden directamente en la coordinación operativa, la seguridad y la toma de decisiones, afectando potencialmente los niveles de productividad. En segundo lugar, las diferencias culturales influyen en la manera en que se perciben los problemas, se abordan los conflictos y se interpretan los estilos de liderazgo. En tercer lugar, los prejuicios y la discriminación, que, aunque muchas veces disminuyen en entornos multiculturales, pueden resurgir a través de estereotipos arraigados que afectan la convivencia y el trabajo en equipo.

Frente a este panorama, Cadence McShane Construction Company implementa protocolos estrictos para prevenir la discriminación y garantizar un ambiente inclusivo. Estos lineamientos prohíben cualquier forma de acoso o falta de respeto basada en nacionalidad, origen étnico o características culturales. John Morris lo expresa con claridad: «No discriminamos; cero tolerancia ante cualquier forma de discriminación de cualquier tipo. La sanción es el despido inmediato porque tratamos de incorporar todas las culturas para crear un ambiente de trabajo diverso y universal» (enero 2024). Joseph DiMiceli coincide: «No se toleran los comentarios racistas o despectivos. Todas las nacionalidades son bienvenidas y tienen potencial de crecer por medio del trabajo y del compromiso» (enero 2024).

Estas declaraciones proyectan una visión institucional de tolerancia cero, articulada desde un discurso meritocrático propio del ethos norteamericano. Desde el punto de vista teórico, este enfoque se alinea con lo que Thomas y Ely (1996) denominan «diversidad estratégica», donde la multiculturalidad es valorada en tanto aporta beneficios organizacionales. No obstante, los hallazgos también permiten problematizar esta perspectiva: al ubicar el éxito individual exclusivamente en el esfuerzo personal, se minimizan desigualdades estructurales vinculadas al dominio del idioma, al estatus migratorio o al capital cultural, factores que influyen en la trayectoria laboral dentro de la obra.

Como advierten González y Noreña (2011), los choques culturales no solo surgen por diferencias de comportamiento, sino también por emociones asociadas a la desconfianza, la ansiedad o la percepción de exclusión. En coherencia con esta interpretación, los gerentes y contratistas del *EastVillage Town Center* promueven actividades de integración, capacitación intercultural y eventos multiculturales orientados a contrarrestar prejuicios y fortalecer un clima organizacional de respeto y colaboración. Estas prácticas, de acuerdo con la evidencia recabada, contribuyen a mejorar la cohesión y reducen fricciones intergrupales, lo que impacta positivamente en la eficiencia operativa.

En esta línea, Deardorff (2020) propone un conjunto de estrategias prácticas para entornos multiculturales:

1. Cultivar conciencia cultural;
2. Practicar escucha activa;
3. Evitar suposiciones y estereotipos;
4. Adaptar estilos comunicativos;
5. Aprender expresiones básicas en la lengua del otro;
6. Fomentar la empatía;
7. Promover colaboración y aprendizaje mutuo.

La experiencia en *EastVillage Town Center* demuestra que estas prácticas no solo fortalecen la cohesión, sino que transforman la diversidad en recurso estratégico, incrementando creatividad, innovación y productividad. Desde una perspectiva práctica, ello implica que la gestión multicultural debe integrarse explícitamente en los protocolos de dirección de obra, los programas de capacitación y las políticas de recursos humanos. Desde el plano teórico, los hallazgos refuerzan la idea de que la productividad en contextos multiculturales no depende únicamente de factores técnicos, sino también de dinámicas simbólicas, culturales y organizacionales que median el desempeño colectivo.

No obstante, la persistencia de prejuicios y episodios de discriminación confirma que la multiculturalidad es un proceso en construcción y no un estado consolidado. De ahí la necesidad de políticas inclusivas sólidas que reconozcan los trasfondos culturales de los trabajadores, reduzcan asimetrías estructurales y refuercen su sentido de pertenencia a la organización, consolidando así un modelo de gestión donde inclusión y productividad operen de manera complementaria.

6. Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación

Si bien este estudio aporta evidencia empírica sobre la relación entre gestión multicultural y productividad laboral en un proyecto urbano específico, presenta ciertas limitaciones que deben ser consideradas. En primer lugar, se trata de un estudio de caso centrado en el proyecto *EastVillage Town Center* en Austin, Texas. Aunque esta focalización permitió un análisis profundo del contexto organizacional, también limita la generalización de los hallazgos a otros entornos constructivos con diferentes marcos normativos, culturas laborales o dinámicas migratorias. La multiculturalidad en la construcción puede adoptar configuraciones distintas en regiones con políticas laborales, estructuras sindicales o regímenes migratorios diferentes.

En segundo lugar, el diseño metodológico cualitativo con orientación etnográfica privilegió la interpretación de experiencias, discursos y prácticas organizacionales. Si bien este enfoque permitió captar dimensiones simbólicas y relacionales de la diversidad que difícilmente podrían ser registradas mediante instrumentos cuantitativos, los resultados dependen en parte de la subjetividad de los participantes y de la interpretación de nosotros que llevamos a cabo esta investigación. Futuras investigaciones podrían complementar este enfoque mediante diseños mixtos que incorporen indicadores cuantificables de productividad, seguridad o rotación laboral para evaluar con mayor precisión el impacto de la gestión multicultural en el desempeño organizacional.

En tercer lugar, aunque el estudio incluyó entrevistas con gerentes, contratistas y trabajadores de distintas nacionalidades, no se realizó un seguimiento longitudinal que permitiera observar la evolución de las dinámicas interculturales a lo largo del ciclo completo del proyecto. La multiculturalidad es un proceso dinámico que puede transformarse en función de cambios en la composición de la fuerza laboral, en el liderazgo o en las condiciones económicas. Estudios longitudinales podrían aportar mayor claridad sobre cómo se consolidan (o se erosionan) las prácticas inclusivas en el tiempo.

A partir de estas limitaciones, se abren diversas líneas de investigación futuras. En primer lugar, resulta pertinente desarrollar estudios comparativos entre distintos proyectos urbanos o entre ciudades con alta concentración de mano de obra migrante, a fin de identificar patrones estructurales y variaciones contextuales en la gestión multicultural. En segundo lugar, sería relevante profundizar en el análisis de variables estructurales como estatus migratorio, capital cultural, dominio del idioma o trayectorias laborales previas, para comprender cómo influyen en las oportunidades de movilidad interna y en la percepción de equidad organizacional. Asimismo, futuras investigaciones podrían explorar el papel de tecnologías digitales, plataformas de capacitación multilingüe y modelos de liderazgo intercultural en la consolidación de entornos laborales inclusivos que potencien simultáneamente productividad y cohesión social. Estas líneas de investigación permitirían avanzar hacia un marco teórico más robusto sobre multiculturalidad en la construcción urbana, integrando dimensiones organizacionales, estructurales y culturales, y contribuyendo al diseño de políticas y prácticas empresariales más equitativas en contextos globalizados.

7. Consideraciones finales y desafíos

En primer lugar, queremos reconocer y agradecer la colaboración de todos los actores involucrados que han hecho posible la realización de este estudio: directivos y gerentes de Cadence McShane Construction Company, personal operativo, capataces, contratistas, integrantes de los grupos focales, así como a los responsables de seguridad y servicios de comedor. Sin su participación, esta investigación no habría sido posible.

Los hallazgos permiten afirmar que la multiculturalidad constituye un componente estructural de la dinámica productiva en la industria de la construcción urbana contemporánea. En contextos como Austin marcados por crecimiento acelerado, movilidad migratoria y una fuerza laboral internacionalizada, la diversidad cultural deja de ser un elemento accesorio para convertirse en una condición inherente al funcionamiento de los proyectos. Cuando se gestiona mediante políticas

inclusivas y comunicación intercultural efectiva, la multiculturalidad no representa un obstáculo, sino un factor estratégico que impulsa eficiencia, innovación y cohesión laboral.

Este estudio confirma su hipótesis central: la pluralidad de perfiles laborales puede transformarse en ventaja competitiva cuando se integra de manera deliberada en la planificación, supervisión y gestión del proyecto. Además, la investigación sugiere que la multiculturalidad actúa como una dimensión pública de la comunicación intercultural, generando un «contrato sociocultural» entre trabajadores y empleadores que contribuye a mitigar efectos negativos como etnocentrismo, prejuicios, estereotipos y conflictos derivados de la diversidad.

Del análisis emergen dos grandes desafíos para la industria de la construcción:

- a) *Inconsistencias estructurales*. Se requiere formación intercultural en todos los niveles jerárquicos. Los supervisores deben operar como mediadores culturales capaces de aclarar protocolos técnicos, traducir expectativas de desempeño y evitar malentendidos que generen costos adicionales. Esta necesidad coincide con la literatura de Chen y Starosta (1996) y Thomas y Ely (1996), quienes destacan la competencia intercultural como habilidad clave en entornos globalizados.
- b) *Cohesión social y sentido de pertenencia*. La productividad y la permanencia del personal dependen también de vínculos de apoyo mutuo. Espacios de convivencia extralaboral, incentivos colectivos y canales de retroalimentación continua fortalecen la moral del equipo y reducen tensiones originadas por diferencias en estilos de trabajo o ritmos de ejecución.

A final de cuentas, esta investigación aporta un marco conceptual y empírico útil para comprender la relación entre multiculturalidad y productividad laboral en proyectos de construcción urbana. Se recomienda profundizar en estudios cuantitativos que evalúen el impacto de la diversidad sobre indicadores específicos de rendimiento, así como realizar comparaciones entre diferentes modelos de gestión multicultural en otros sectores e industrias. Avanzar en esta línea contribuirá a diseñar políticas más precisas y adecuadas a las transformaciones que caracterizan a la industria global de la construcción.

Referencias

- Acosta, S. (1992). Los presupuestos teóricos del nacionalismo y el nuevo ciclo del fenómeno. *Revista de Estudios Políticos, Nueva Época*, (77), 95–131. <http://hdl.handle.net/10396/2796>
- Alsina, M. (1999). *Teorías de la comunicación: Ámbitos, métodos y perspectivas*. Anthropos.
- Alsina, M. (2001). *La comunicación intercultural*. Anthropos.
- Anderson, B. (1983). *Imagined communities: Reflections on the origin and spread of nationalism*. Verso.
- Austin Chamber of Commerce. (2023). *Austin economic outlook 2023*. <https://www.austinchamber.com/>
- Bakker, A. B., and Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Banks, J. A. (2009). *Multicultural education: Issues and perspectives*. Wiley.

- Brinkmann, S. (2022). Qualitative inquiry and ethics. In U. Flick (Ed.), *The SAGE handbook of qualitative research design* (pp. 115–128). SAGE.
- Chen, G. M., and Starosta, W. J. (1996). Intercultural communication competence: A synthesis. *Communication Yearbook*, 19, 353–383.
- Chen, G. M., and Starosta, W. J. (1998). *Foundations of intercultural communication*. Allyn and Bacon.
- City of Austin. (2024). *Office of sustainability annual report*. <https://www.austintexas.gov/department/sustainability>
- Cox, T. H., and Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45–56. <https://www.jstor.org/stable/4165021>
- Deardorff, D. (2020). *Manual for developing intercultural competencies: Story circles*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000370336>
- Fellows, R., and Liu, A. (2012). Managing organizational interfaces in engineering construction projects: Addressing fragmentation and boundary issues across multiple interfaces. *Construction Management and Economics*, 30(8), 653–671. <https://doi.org/10.1080/01446193.2012.668199>
- Fitzsimmons, S. (2013). Multicultural employees: A framework for understanding how they contribute to organizations. *Academy of Management Review*, 36(2), 335–354. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0234>
- Flick, U. (2015). *Introducción a la investigación cualitativa* (5.ª ed.). Morata.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. Basic Books.
- González, J., y Noreña, P. (2011). Comunicación intercultural como medio para favorecer el cuidado culturalmente aceptable. *Revista Enfermería Universitaria*, 8(1), 55–60. <https://www.scielo.org.mx/pdf/eu/v8n1/v8n1a8.pdf>
- Gudykunst, W. B. (2014). *Bridging differences: Effective intergroup communication* (5th ed.). SAGE.
- Hannerz, U. (1992). *Cultural complexity: Studies in the social organization of meaning*. Columbia University Press.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., and Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Institute for Government and Public Policy. (2021). *Equality, diversity and inclusion in the construction sector*. IGPP. <https://igpp.org.uk/storage/app/uploads/public/611/0fa/152/6110fa1527d78483904879.pdf>
- Kymlicka, W. (1995). *Multicultural citizenship: A liberal theory of minority rights*. Oxford University Press.
- Lyu, S., Zhu, Q., Hu, X., Zhu, Z., and Skitmore, M. (2025). Migrant workers in the construction industry: A bibliometric and qualitative content analysis. *Buildings*, 15(5), 761. <https://doi.org/10.3390/buildings15050761>

- Loosemore, M., and Al Muslmani, H. (1999). Construction project management in multicultural contexts. *International Journal of Project Management*, 17(1), 45–52. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00030-1](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00030-1)
- Mann, R. (2025). Latin American investors shift focus to U.S. real estate amid regional instability. *The Rio Times*.
- Mballa, L. (2022). Ancestral traditional religions in the Black African universe: Incidence of religiosity in ethnicity. *African Identities*, 22(3), 333–352. <https://doi.org/10.1080/14725843.2022.2056431>
- Mballa, L., et al. (2024). El método analítico-sintético en el estudio de la complejidad organizacional. En L. Mballa et al. (Coords.), *Principios y sistemas de la complejidad en la realidad organizacional. Tomo III*. Barker Books.
- Miracle, S., Ofori-Kuragu, J., and Akwaboah, C. (2024). An exploration of the current state of equality and diversity in the UK construction industry. In *Proceedings of CIBW099W123 2024*, Kwame Nkrumah University of Science and Technology (KNUST). <https://goo.su/zlm3>
- Morgan, D. L. (1997). *Focus groups as qualitative research*. SAGE Publications.
- Morin, E. (2005). *Introduction to complex thought*. Hampton Press.
- Navarro-Conticello, J., y Moyano-Díaz, E. (2023). Adaptación cultural, discriminación percibida y bienestar de migrantes sudamericanos en Chile. *Perfiles Latinoamericanos*, 31(61). <https://doi.org/10.18504/pl3161-013-2023>
- Poplin, D. E. (1972). *Communities: A survey of theories and methods of research*. Macmillan.
- Quilaqueo, D., y Torres, H. (2013). Multiculturalidad e interculturalidad: Desafíos epistemológicos de la escolarización desarrollada en contextos indígenas. *Alpha: Revista de Artes, Letras y Filosofía*, (37), 285–300. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4779221>
- Reger Holdings LLC. (2023). *EastVillage Town Center project overview*. <https://www.eastvillagetx.com>
- Robbins, S. P., and Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Sampaio, L., y Coelho, S. (2022). Construcción de la etnografía como método de investigación desde la antropología del devenir. *Revista Cubana de Enfermería*, 38(1), 1–3. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192022000100001
- Sandoval, C. (1996). *La investigación cualitativa*. UNAM.
- Spitzberg, B. H., and Changnon, G. (2009). Conceptualizing intercultural competence. In D. K. Deardorff (Ed.), *The SAGE handbook of intercultural competence* (pp. 2–52). SAGE.
- Sumanth, J. J. (1998). *Productivity engineering and management*. McGraw-Hill.
- Taylor, C. (1992). *Multiculturalism and the politics of recognition*. Princeton University Press.
- Thomas, D. A., and Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79–90.
- U.S. Census Bureau. (2023). *Austin–Round Rock–Georgetown metropolitan area quickfacts*. <https://www.census.gov/quickfacts/austinroundrockgeorgetownmetropolitanareatexas>

Velasco, P. (2004). *Contratos sociales y contratos culturales: Hacia una nueva gobernanza cultural*. Siglo XXI Editores.

Velázquez, N. (2024). La importancia de la cultura tributaria en México. *Espacio Científico de Contabilidad y Administración UASLP (ECCA)*, 2(2), 138–152. <https://doi.org/10.58493/ecca.2024.2.2.10>