

---

# COMPARANDO EL QUÉ Y EL PORQUÉ DE LA DIVERSIDAD ENTRE EL CUERPO DE MOSSOS D'ESQUADRA Y LA *POLITIE UTRECHT*<sup>1</sup>

---

ANNE VAN EWIJK

Investigadora GRITIM de la Universidad Pompeu Fabra. Consultora especializada en cambio cultural, desarrollo de liderazgo y diversidad (&samhoud)

---

Este artículo plantea la definición de la diversidad y las motivaciones para su implementación (las políticas) como un objeto de búsqueda que hay que analizar antes de centrarse en las medidas prácticas de las políticas sobre diversidad. Para hacerlo, utiliza un marco analítico que esboza las selecciones fundamentales que se toman en este ámbito. ¿Qué entienden las diferentes organizaciones por diversidad, es decir, en qué tipo de diversidad se centran? ¿Qué quieren conseguir cuando se fijan en la diversidad? Con el objetivo de ilustrar el potencial académico de este marco analítico, éste es el primer artículo que lo aplica empíricamente en el análisis de dos cuerpos de policía europeos: la Policía de la Generalitat - Mossos d'Esquadra y la *Politie Utrecht*.

*Palabras clave:* marco, diversidad, policía, Catalunya, Países Bajos

*This paper proposes the definition of and motivation for diversity (policy) as an important research topic that should be studied before focusing on diversity policy measures. As such, it makes use of an analytical framework that outlines fundamental choices made in these respects. What do organisations mean with diversity, that is, what type of diversity do they focus on? What do they want to achieve by focusing on diversity? In order to illustrate the academic potential of this framework, this paper is the first to empirically apply it by analyzing two European police forces: the Mossos d'Esquadra (police force of the Catalan autonomous community, Spain) and the Politie Utrecht (police force in the province of Utrecht, the Netherlands).*

*Key words:* framework, diversity, police, Catalonia, Netherlands

---

## 1. INTRODUCCIÓN

El mundo profesional y académico es cada día más consciente de la importancia que las organizaciones se adapten a los diferentes entornos. Es por eso que organizaciones y entidades tanto públicas como privadas han adoptado políticas específicas para favorecer la diversidad en su interior. El objetivo principal de estas políticas es la diversificación de la base de empleados. En Europa, esta tendencia

---

1. Este artículo es una parte adaptada de la tesis doctoral de Anne Ewijk. Para más datos empíricos sobre diversidad en los cuerpos de policía europeos y una descripción de la aplicación del marco analítico completo, pueden descargar la tesis en formato PDF desde el sitio web de la Universidad Pompeu Fabra, a través del enlace siguiente: <http://www.tdx.cat/handle/10803/41562>

se ha visto reforzada por la adopción de la diversidad como una prioridad política por parte de la Unión Europea (Shaw, 2005).

En cambio, parece que existen una ambigüedad teórica y una controversia considerables en cuanto al concepto de *diversidad* y de *políticas de diversidad*. Ambigüedad, porque las definiciones de diversidad no han sido articuladas o, si lo están, no ha habido una reflexión profunda sobre la cuestión. Controversia, porque no hay un acuerdo sobre como hay que interpretar los supuestos, las intenciones y los métodos de las políticas sobre diversidad. Nada sorprendente teniendo en cuenta que el concepto de *diversidad* es un constructo social. Pero con el fin de evitar malentendidos, los académicos y los investigadores en el campo del estudio de la diversidad harían bien de, como mínimo, explicitar su definición de diversidad de cara al lector y prevenir con antelación las implicaciones que esta definición puede tener relativa al alcance y el nivel de las conclusiones, las observaciones y los resultados.

Una de las observaciones del artículo de reseña de Yang y Konrad (2011) es que muchos, por no decir la mayoría, de los análisis que se han llevado a cabo en el ámbito de la diversidad en los estudios organizacionales se centra en relaciones de tipo causal. Por ejemplo, el artículo de Roberson y Park (2007) examina el impacto que la reputación en relación con la diversidad y el liderazgo de minorías tienen en el rendimiento de una empresa; Stewart y Johnson (2009) analizan como la calidad de las interacciones entre jefes y subordinados incide en la relación entre la diversidad de género y el rendimiento del equipo; Chi, Huang y Lin (2009) muestran como la gestión de recursos humanos (GRH) es un factor intermediario en la relación entre la diversidad de la permanencia y la innovación; etcétera. No obstante, la definición de diversidad y de políticas sobre diversidad es un objeto de investigación muy interesante en si mismo (Van Ewijk, 2011a). El modo como se formulan las cuestiones referentes a la diversidad es determinante a la hora de aplicar las políticas y/o los enfoques organizacionales, y determinan, por ejemplo, como se distribuyen los presupuestos públicos en las escuelas, o qué prácticas de desarrollo reciben financiación privada de las empresas (Smith, 1995). De hecho, puede llegar a afectar al estatus social, la situación económica, los derechos jurídicos, y otras propiedades de una persona. Sin embargo, la investigación académica en relación a la definición de *diversidad* es escasa y tiene graves lagunas.

En primer lugar, los pocos estudios que se han llevado a cabo utilizan casi exclusivamente métodos cuantitativos (Carell y Mann, 1995; Point y Singh, 2003) y se basan en la validez aparente de términos clave como *étnico*, *negro* o *edad*. No obstante, no sería nada sorprendente que existiesen diferencias en la interpretación práctica que de estos términos clave hagan las personas que participan en los estudios; unas diferencias que podrían afectar considerablemente la credibilidad y la validez de los resultados de la investigación (Van Ewijk, 2011a). Se necesitan, por tanto, más estudios cualitativos. En segundo lugar, la mayoría de los estudios sobre la diversidad y las políticas sobre diversidad se han llevado a cabo en los Estados Unidos, Canadá o Australia; países, todos ellos, con una experiencia en el campo de la diversidad muy específica a causa de su contexto histórico,

social y cultural particular (Mor Barak, 2005). Cuando los contextos son diferentes, es importante evitar universalizar ideas y conocimientos y centrarse, en cambio, en el contexto dado con el fin de profundizar en la materia (Carens, 2000; Modood; Triandafyllidou; Zapata, 2006). Son necesarios, por lo tanto, más estudios de ámbito europeo. En tercer lugar, los estudios sobre la definición de la diversidad y de las políticas sobre diversidad en el contexto europeo se basan todos en análisis de organizaciones privadas (Point; Singh, 2003; Liff, 1997, 1999; Wrench, 2007), pero las entidades públicas son también un objeto de estudio muy importante, por su amplio alcance: sus «clientes» potenciales son todos los ciudadanos. Es preciso que haya, pues, más estudios empíricos de entidades públicas.

En este sentido, la policía es un caso particularmente interesante (Van Ewijk, 2011b) por la relación, casi paradójica, que tiene con la diversidad. Por un lado, el impacto que la diversidad dentro del cuerpo de policía puede tener en la sociedad es significativo (en el sentido de que la policía tiene un papel simbólico muy importante y que interactúa con un abanico de población muy amplio en esferas de la vida muy diversas) y las posibilidades de movilidad vertical son altas (en el sentido de que —en teoría— todos los agentes pueden ascender en el escalafón). Por otro lado, los datos empíricos de los cuerpos de policía europeos demuestran que el nivel de diversidad entre las nuevas promociones es bajo, y disminuye cuanto más arriba nos situemos en la cadena de mando.

Así pues, este artículo presenta un estudio de casos comparativo entre dos cuerpos de policía de Europa: los Mossos d'Esquadra (cuerpo de policía de la comunidad autónoma de Cataluña), y la *Politie Utrecht* (cuerpo de policía de la provincia de Utrecht, de los Países Bajos). Estas instituciones se estudian utilizando un marco analítico que identifica las selecciones fundamentales que se pueden hacer en relación a la definición de diversidad (el «qué»), y los argumentos que se esgrimen para defender la diversidad en el interior de estas organizaciones (el «porqué»). Como tal, el artículo se centra en dos dimensiones: una ontológica y otra deontológica. Las dos hacen referencia a lo que Tatli (2011) llama «discurso de la diversidad». Este marco analítico ha sido formulado recientemente por Van Ewijk (2011a), pero hasta ahora no se ha aplicado en la investigación empírica.

El objetivo de este artículo es doble. Por un lado quiere poner de relieve el potencial académico del marco analítico, mediante su aplicación en dos contextos empíricos y la definición de las posibilidades de construcción teórica que se generan con este análisis comparativo. De paso, se propone ofrecer una comprensión más profunda del modo como la diversidad se piensa y se practica en los contextos prácticos de estos dos cuerpos de policía.

Este artículo consta de cuatro secciones. La primera introduce los criterios de selección de los casos y los propios casos. También perfila los métodos que se han utilizado para la obtención y el análisis de los datos. La segunda sección analiza qué definición de diversidad se utiliza en cada contexto, y la tercera se centra en porqué la diversidad se considera importante dentro de la organización. La cuarta y última sección comenta las futuras posibilidades de investigación que genera la aplicación empírica del marco analítico en estos contextos particulares.

## 2. METODOLOGIA

Se ha escogido el método del estudio de casos, dado que los datos sobre diversidad en los cuerpos de policía europeos son limitados (Van Ewijk, 2011b). Esta sección describe brevemente los criterios para la selección de los casos, y las estrategias principales en relación con la obtención y el análisis de datos.

### 2.1 SELECCIÓN DE LOS CASOS

Los contextos de los dos casos son similares en aspectos que es probable que impliquen una necesidad de adaptar la organización a la diversidad, y son diferentes en aspectos que parece que hayan de coincidir con variaciones en las selecciones fundamentales en cuanto a la definición de la diversidad y a las motivaciones para implementarla dentro de la organización. Estas similitudes y diferencias hacen aumentar las probabilidades de llegar a una comprensión más profunda de cómo se concibe la diversidad en el interior de los cuerpos de policía, y a la vez demostrar que la aplicación empírica del marco analítico crea nuevas posibilidades de construcción teórica. Se podrían encontrar más casos que cumplan estos requisitos, pero para los objetivos de este artículo, estos dos casos son suficientes.

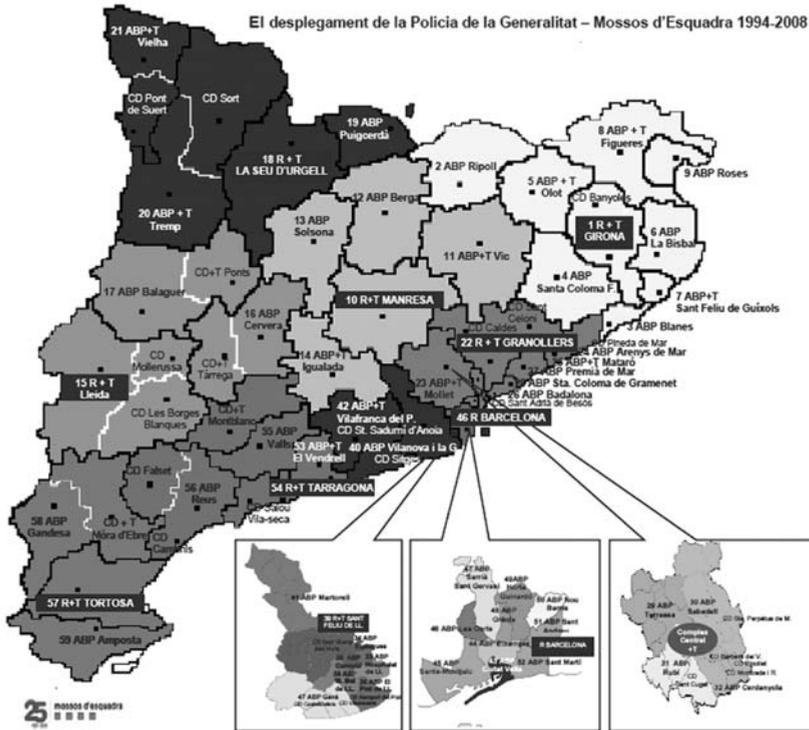
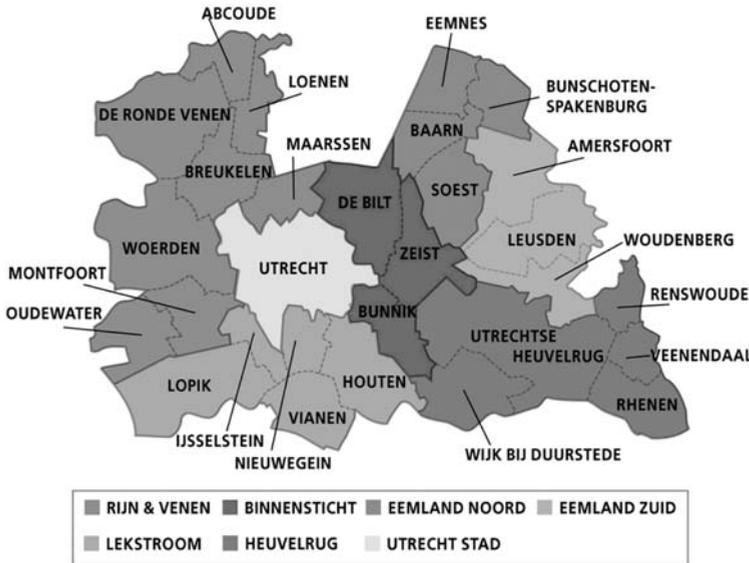
Los Mossos d'Esquadra son la policía de la comunidad autónoma de Cataluña, en España. La *Politie Utrecht* es la policía de la provincia de Utrecht de los Países Bajos. Los Mossos d'Esquadra han estado presentes en Cataluña en distintos momentos y con diferentes atribuciones desde 1719. En el año 1983 se instituyeron como un cuerpo de policía moderno. En una primera fase, las tareas que tenían asignadas eran limitadas y no fue hasta 1994 que no se comenzaron a desplegar por todo el territorio de Cataluña como un cuerpo de policía integral. Este despliegue finalizó en noviembre del 2008, momento en que el número de agentes había crecido desde los 5.000 de 1999 hasta los 14.143 de 2008.<sup>2</sup> Por otro lado, entre 1945 y 1993, el cuerpo de policía holandés estaba constituido por numerosos cuerpos de policía municipales, además de la policía nacional. Desde 1993, la policía holandesa está dividida en 25 cuerpos de policía regionales, además de la Policía Nacional (KLPD), que consta de diferentes departamentos especializados y de apoyo. La *Politie Utrecht* es un cuerpo de talla mediana, con 3.852 empleados en el año 2009.<sup>3</sup> La figura 1 presenta las áreas de jurisdicción respectivas:

---

2. Departamento de Interior, Relaciones Institucionales y Participación, 2009.

3. Sitio web de la *Politie Utrecht*, 'jaarverslag 2009', último acceso: octubre de 2010.

Figura 1. Áreas de jurisdicción de la *Politie Utrecht* y de los Mossos d'Esquadra



Fuentes: sitio web de la *Politie Utrecht*, sitio web de los Mossos d'Esquadra

La primera *similitud* que puede implicar una necesidad de adaptar la organización a la diversidad es la alta diversidad demográfica de las zonas de jurisdicción respectivas. Esta gran diversidad es más común en zonas con fuerte presencia de inmigración y en grandes ciudades, ya que, tal como confirman estudios anteriores, la inmigración es uno de los factores más importantes de diversidad, y esta diversidad tiene tendencia a multiplicarse y a consolidarse sobretodo en zonas urbanas (Castles, 2002; Penninx *et al*, 2004; Ireland, 2004). Las zonas de jurisdicción de los dos cuerpos de policía acogen una gran diversidad demográfica. Por ejemplo, la jurisdicción de los Mossos d'Esquadra incluye la ciudad de Barcelona (la segunda ciudad de España en población) y el 13,7% de sus habitantes nacieron fuera de España (sitio web del INE, Instituto Nacional de Estadística). En el caso de la jurisdicción de la *Politie Utrecht*, que incluye la ciudad de Utrecht (la cuarta ciudad en población de los Países Bajos), un 20% de la población es de origen no occidental (Aztema *et al*, 2008).

En segundo lugar, la policía no es sólo un instrumento del Estado para imponer el orden si es necesario, sino que también se presenta como un servicio público para los ciudadanos. Esta combinación de responsabilidades maximiza el número de argumentos potenciales a favor de una diversidad mayor dentro de los cuerpos de policía (Van Ewijk, 2011b). Tanto los Mossos d'Esquadra como la *Politie Utrecht* manifiestan esta doble orientación. Tal como se puede leer en la página web de los Mossos d'Esquadra, la misión de este cuerpo es proteger la seguridad y la libertad de los ciudadanos desde el respeto a la ley, y es por este motivo que su misión va desde la protección de los bienes y de las personas hasta mantener el orden público. Referente a la *Politie Utrecht*, su misión es ser «vigilante y servicial» y mantener el orden público, combatir el crimen y ofrecer ayuda a fin de garantizar la seguridad de los ciudadanos y crear/mantener la confianza de los ciudadanos en la policía (sitio web de la *Politie Utrecht*).

En tercer lugar, los dos cuerpos de policía ejecutan tareas de policía genéricas. Los cuerpos de policía genéricos tienen un contacto diario con una amplia selección de la población. Esta circunstancia puede incrementar las necesidades de adaptación, cuando la diversidad de la población aumenta. Por lo tanto, se excluyen de este análisis los cuerpos de policía con funciones más específicas, como la policía de tráfico, narcóticos o delitos cibernéticos.

La primera *diferencia* que puede coincidir con variaciones en los resultados es la historia particular de la inmigración en cada una de las zonas. La inmigración en Cataluña ha sido repentina y explosiva a partir de los noventa, mientras que en los Países Bajos, incluida la provincia de Utrecht, han experimentado un flujo constante de inmigración desde los años cincuenta.

En segundo lugar, estudios anteriores han identificado diferencias en las políticas gubernamentales hacia la diversidad y la integración. Las políticas holandesas se han clasificado tradicionalmente como multiculturales (Penninx, 2005), aunque algunos han detectado un cambio hacia una integración de tipo más individual (Vertovec; Wesendorf, 2009), o incluso hacia una asimilación bajo el nombre de «nuevo realismo» (Prins; Saharso, 2008). Las políticas que se han aplicado en España y en Cataluña, en cambio, se considera que responden a una filosofía prácti-

ca; una forma de gestionar la diversidad basada, no en ideas establecidas y preconcebidas, sino en problemas y respuestas generados por la práctica de la gestión de la diversidad (Zapata-Barrero, 2010).

En tercer lugar, la estructura de gobierno de los dos cuerpos de policía es diferente, y el poder de decisión en las políticas organizativas, como la gestión de recursos humanos, recae en manos de actores diferentes. El 2009-2010, cuando se llevó a cabo la investigación empírica, el órgano encargado de dirigir los Mossos d'Esquadra era la Secretaría de Seguridad, que depende del Departamento de Interior (actualmente ha pasado a ser la Dirección General de la Policía). La organización de apoyo de los agentes organiza la selección y el reclutamiento de los nuevos agentes, junto a administradores del Instituto de Seguridad Pública de Cataluña (ISPC). Este mismo órgano público también formula, supervisa y controla la planificación económica y la gestión de personal. Los Mossos d'Esquadra, pues, sólo tienen responsabilidades de gestión operativa y, por lo tanto, sólo están formados por personal ejecutivo, no administrativo. La *Politie Utrecht*, en cambio, es supervisada por el Ministerio del Interior y de Relaciones del Reino que, cada cuatro años, y juntamente con el Ministerio de Justicia, redacta un plan estratégico que contempla las prioridades y los objetivos nacionales y la contribución que se espera de cada uno de los cuerpos de policía. Los cuerpos que alcanzan los objetivos que tienen asignados reciben más financiación y, a la vez, todos ellos han de rendir cuenta de qué uso hacen de esta financiación. Otras materias, como la regulación de los sistemas de comunicación, los uniformes y los sueldos de los agentes se gestionan desde el gobierno central. La *Politie Utrecht* tiene competencias sobre las necesidades de personal y las solicitudes de incorporación (aunque la Academia Nacional de Policía es quien lleva a cabo las pruebas de selección). Además, la *Politie Utrecht* desarrolla sus políticas propias de promoción profesional, excepto para los altos mandos, que son nombrados por la corona (representada por el Ministerio del Interior y de Relaciones del Reino y el Ministerio de Justicia). La plantilla está formada en un 65% por agentes jurados, mientras que un 35% son empleados administrativos.

## 2.2 OBTENCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Los datos se han obtenido de dos fuentes diferentes: documentos y personas. Además, se han utilizado dos métodos de obtención de datos: en primer lugar, a través de una búsqueda en los sitios web de los cuerpos de policía y de organizaciones afines, se han identificado diferentes documentos y personas relevantes que se ha considerado necesario incluir en el estudio. Se han incluido documentos de cuatro orígenes y contextos diferentes, con el fin de multiplicar los puntos de vista y minimizar el sesgo: el mismo cuerpo de policía, la academia de policía, ONG y asociaciones de agentes de policía, y el Ministerio o el Departamento de Interior. Se han incluido tanto documentos públicos, dirigidos a una audiencia más amplia, externa a la organización (artículos de periódicos, libros, informes anuales, sitios web), como privados, dirigidos a un público más limitado del interior de la organización (informes de política estratégica y estadísticas de recursos humanos), para garantizar que las conclusiones son representativas de la organización entendida

como un todo. En segundo lugar, a través de entrevistas semiestructuradas se han podido crear informaciones en forma de informes de entrevista, y acceder a otros documentos relevantes, incluidos los reservados para uso interno, normalmente fuera del alcance del público en general. Se han entrevistado a dieciséis personas en relación a los Mossos d'Esquadra (de octubre de 2008 a enero de 2010), y a dieciséis personas relacionadas con la *Politie Utrecht* (de mayo de 2009 a mayo de 2010). En general, estas entrevistas se han realizado individualmente y cara a cara. También los entrevistados provienen de cuatro orígenes y contextos diferentes: el mismo cuerpo de policía, la academia de policía, ONG y asociaciones de agentes de policía, y el Ministerio o el Departamento de Interior. Fueron seleccionados para la entrevista cuando ocupaban una posición que les proporcionaba un rol influyente en el proceso de desarrollo y de implementación de las políticas relativas a la diversidad en los ámbitos del reclutamiento, la retención y la promoción.

Se ha llevado a cabo un análisis cualitativo para interpretar los documentos y los informes de las entrevistas en relación con las unidades de análisis; es decir, las dos partes del marco analítico de Van Ewijk (2011a). En primer lugar, la diversidad se define en relación a diferencias significativas: principios según los cuales las personas, en diferentes contextos y situaciones, se definen a ellas mismas y a los demás como diferentes (Vertovec, 2007), de modo que su identidad y su estilo de vida se ven influenciados (Young, 1990). Tras la definición de diversidad, hay tres elecciones fundamentales: una selección de los modos de diferenciación, su interpretación práctica, y una posible categorización como rígidos o flexibles, recientes o antiguos e individuales o colectivos. En segundo lugar, independientemente de si la diversidad se considera un concepto de naturaleza individual o colectiva (que es parte de la dimensión ontológica), la primera elección fundamental que hay que hacer cuando se defiende la diversidad en el interior de las organizaciones es si el objetivo final es dar apoyo a los individuos (es decir, garantizar la igualdad de oportunidades) o dar apoyo a los colectivos (es decir, garantizar que se reconocen y se valoran las diferencias colectivas). Este es un aspecto de la dimensión deontológica. Otra elección fundamental en esta dimensión consiste en escoger entre argumentos de carácter moral o práctico. En conjunto, estas categorías identifican diferencias fundamentales en las motivaciones tras la diversidad dentro de las organizaciones. Estas dos partes se observan en la tabla 1.

**Tabla 1. Estructuración del «qué» i el «porqué»**

Unidades de análisis (dimensión)	Selección fundamental que se ha de identificar	Aspectos considerados (de los documentos y de los informes de entrevista)
1. Definición de diversidad (dimensión ontológica: el «qué»)	A. Selección de los modos de diferenciación	Existencia y frecuencia de referencias a «formas de diversidad» específicas, como el género, la religión, las opiniones, el origen inmigrante, la edad, etc.

	B. Interpretación de los modos de diferenciación	Significado práctico de términos clave relacionados con estas formas de diversidad en contextos específicos, como inmigrantes, viejo, extrovertido etc.
	C. Categorización de los modos de diferenciación: rígidos o flexibles, recientes o antiguos, colectivos o individuales	<p>— <i>Rígido - flexible</i>: casi inmutable / permanente VERSUS mutable / menos permanente</p> <p>— <i>Antiguo - reciente</i>: referencias históricas de esta forma de diversidad en el contexto VERSUS ninguna referencia histórica</p> <p>— <i>Colectivo - individual</i>: el modo de diferenciación está relacionado con características específicas que se consideran constitutivas de una identidad de grupo VERSUS el modo de diferenciación está relacionado con características que se distribuyen de manera aleatoria entre los individuos y no se indica ninguna identidad de grupo</p>
2. Motivación para la diversidad en el interior de (dimensión deontológica: el «por qué»)	A. Tipo de argumentos: morales o prácticos	<p>— <i>Conceptos clave relacionados con argumentos morales</i>: justicia, (des)igualdad social, (in)equidad, derechos, (anti)discriminación, representatividad, (des)ventajas simbólicas, responsabilidad, etc.</p> <p>— <i>Conceptos clave relacionados con argumentos prácticos</i>: efectividad, resultado, eficiencia, (des)ventajas prácticas relacionadas con los resultados, como productividad, creatividad / innovación, absentismo, rendimiento laboral, etc.</p>
	B. Base de diferencia deseada: individual o colectiva	<i>Individual - colectivo</i> : el objetivo final es dar apoyo a los individuos (garantizar la igualdad de oportunidades) VERSUS el objetivo final es dar apoyo a los grupos (garantizar que se reconocen y se valoran positivamente las características colectivas)

Fuente: Van Ewijk (2011a) + elaboración propia.

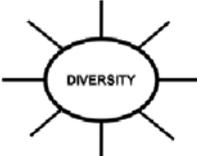
RECD. *Politie Utrecht - Beleidsplan diversiteit 2007-2011*. 2007. Entrevista con el oficial en jefe responsable de la RECD (*Politie Utrecht*): 11 de agosto de 2009, Utrecht.

Los dos ejemplos estudiados, los Mossos d'Esquadra y la *Politie Utrecht*, han permitido extraer conclusiones en un plan holístico e iterativo; es decir, las interpretaciones anteriores se han revisado a la vista de lecturas posteriores, y los resultados se han interpretado en relación con el cuerpo completo de documentos y los informes de las entrevistas, en vez de evaluar cada fuente de información individualmente.

### 3. DEFINICIONES DE DIVERSIDAD

La tabla 2 ofrece un resumen visual de las definiciones de la diversidad en los contextos de los Mossos d'Esquadra y de la *Politie Utrecht*. Como se puede observar, las definiciones son notablemente similares y las diferencias se dan sobretudo en los matices. Las secciones 2.1, 2.2 i 2.3 desarrollan los análisis que han llevado a estas conclusiones.

**Tabla 2. Similitudes y diferencias en las definiciones de diversidad (Mossos d'Esquadra, *Politie Utrecht*)**

Selección fundamental en la definición de diversidad			
	Selección (2.1)	Interpretación (2.2)	Categorización (2.3)
Las dos Mossos d'Esquadra <i>Politie Utrecht</i>	Género  Origen inmigrante	Diferencias físicas entre hombres y mujeres  (uno de los padres o abuelos) nacido fuera de la UE	Rígido, antiguo/reciente, colectivo  — Flexible, nuevo — Rígido, antiguo/nuevo — Colectivo

Fuente: Van Ewijk (2011a) + elaboración propia

#### 3.1 SELECCIÓN DE LOS MODOS DE DIFERENCIACIÓN

Aunque otros modos de diferenciación (como la edad, la religión, el color, la orientación sexual y el nivel educativo) también se ponen de relieve,<sup>4</sup> los modos de diferenciación predominantes en los dos casos son el género y el origen inmigrante. No era el objeto de este estudio identificar los motivos de este enfoque pero,

4. Entrevista con el oficial en jefe del RECD (*Politie Utrecht*): 11 de agosto de 2009, Utrecht

aun así, algunos de los entrevistados comentaron que algunos modos de diferenciación o bien eran demasiado sensibles en el contexto de la policía, como la religión y la orientación sexual (los dos en el caso de la *Politie Utrecht*,<sup>5</sup> sólo la orientación sexual en el caso de los Mossos d'Esquadra),<sup>6</sup> o no eran relevantes porque no había una masa crítica en el cuerpo de policía, como la religión en el caso de los Mossos d'Esquadra,<sup>7</sup> o simplemente eran temas demasiado recientes, como la edad.<sup>8</sup> Ejemplos de políticas en ámbitos como el reclutamiento, la retención y la promoción ilustran como la diversidad está relacionada básicamente con el género y el origen inmigrante.

En cuanto al ámbito del acceso, por ejemplo, se detecta desde los años ochenta una atención especial por la diversidad de género en las campañas publicitarias de reclutamiento de la *Politie Utrecht*. En cada convocatoria, el 40% de las nuevas plazas se reserva para candidatas mujeres hasta el último momento posible, pasado el cual las plazas se completan con otros candidatos idóneos.<sup>9</sup> También se ha dado desde los años noventa una atención especial a la diversidad por razón de origen inmigrante en las campañas de reclutamiento, y las nuevas convocatorias reservan un 30% de las plazas para candidatos adecuados de origen inmigrante hasta el último momento posible.<sup>10</sup> Además, existen varios programas de la *Politie Utrecht*<sup>11</sup> y un programa de la Academia de Policía<sup>12</sup> diseñados para llegar a posibles candidatos de origen inmigrante. Por último, el sitio web de las convocatorias de acceso muestra fotografías de mujeres agentes y de agentes de origen inmigrante con mayor frecuencia de lo que cabría esperar según su representación numérica en el cuerpo. El único otro modo de diferenciación que se pone de manifiesto en ocasiones en las campañas de reclutamiento es la orientación sexual: la *Politie Utrecht* participa en desfiles del orgullo gay e, incluso, en la campaña del año 2009 aparecía un famoso mago holandés abiertamente gay, Hans Klok. A modo de ejemplo, incluimos algunas ilustraciones visuales de estas conclusiones:

5. Entrevista con el director del Centro Nacional de Competencia en la Diversidad (LECD) desde 2004 hasta 2009 (Academia de Policía holandesa): 18 de junio de 2009, Apeldoorn

6. Doble entrevista con el presidente y el vicepresidente de la Asociación de Gays y Lesbianas Policias (Gaylespol): 12 de mayo de 2009, Mollet del Vallès

7. Entrevista con el director de la Academia de Policía de Catalunya (ISPC): 19 de enero de 2010, Mollet del Vallès

8. Entrevista con el experto en diversidad en capacidades físicas, edad y género del Centro Nacional de Competencia para la Diversidad (LECD) de la Academia de Policía holandesa: 20 de agosto de 2009, Apeldoorn

9. Doble entrevista con el administrador y el agente responsable de facilitar y monitorizar la diversidad en el interior de la organización (Departamento de Recursos Humanos de la *Politie Utrecht*): 19 de junio de 2009, Utrecht

10. Doble entrevista con el administrador y el agente responsable de facilitar y monitorizar la diversidad en el interior de la organización (Departamento de Recursos Humanos de la *Politie Utrecht*): 19 de junio de 2009, Utrecht

11. IOOV. *Diversiteit bij de politie* [en línea]. 2009. <<http://www.minbzk.nl/117669/diversiteit-bij-de>> (ver el apéndice IV de *Politie Utrecht. Bijlage IV*, pág. 155-173). [Consulta: noviembre de 2010].

*Politie Utrecht. Werven, schakelen, en survivaltraining*. Politie Utrecht, 2011 (documento interno de gestión de recursos humanos).

12. Politie Utrecht. *Visie & missie werving en selectie allochtonen*. Regionale afdeling P&O / Bureau In-stroom, 15 de noviembre de 2008 (2008a) (informe).

**Figura 2. Se presta mucha atención a las agentes mujeres y los agentes de origen inmigrante en el sitio web de reclutamiento de la policía nacional holandesa. El cartel del mago holandés Hans Klok (abiertamente homosexual) es una excepción**



Fuente: sitio web [www.kombijdepolitie.nl](http://www.kombijdepolitie.nl)



En relación a los Mossos d'Esquadra, no se ha definido oficialmente ningún grupo específico como objetivo del reclutamiento. No obstante, los materiales que la Generalitat de Cataluña produce y distribuye<sup>13</sup> incluyen normalmente fotografías de mujeres agentes. Además, en los años 2008 y 2009, el Programa de Equidad de Género del Departamento de Interior emprendió una campaña dirigida especialmente a las mujeres. Los esfuerzos realizados para conectar con la comunidad gay, como la participación al desfile del orgullo gay del 28 de junio de 2009, han surgido exclusivamente de la asociación de agentes homosexuales Gaylespol.<sup>14</sup> Por último, se llevó a cabo una campaña pública específica para reclutar candidatos de origen inmigrante en el marco del Programa de Diversificación Social, diseñado para ayudar a estos candidatos a prepararse para el proceso de selección oficial de 2007 y 2008.

13. Entrevista con el Jefe del Gabinete de Procesos de Selección (Subdirección General de Recursos Humanos del Departamento de Interior): 3 de octubre de 2009, Barcelona

14. [www.gaylespol.org](http://www.gaylespol.org)

**Figura 3. Publicidad de los Mossos d'Esquadra: convocatoria general de candidatos (formación básica, 1997 y 2009), convocatoria de mujeres candidatas (formación básica, 2008) y convocatoria de candidatos de origen inmigrante para el Programa de Diversificación Social (2007)**



Fuente: Unidad de Promoción y Programa para la Equidad de Género del Departamento de Interior de la Generalitat de Catalunya

En el ámbito de la retención, el Ministerio del Interior holandés formuló unos objetivos para el 2011 en relación con el género y el origen inmigrante con efectos económicos para la *Politie Utrecht*, tanto para el cuerpo de policía en general como para altos mandos específicos. El 2008, el Ministerio del Interior y los mandos de la policía fundaron el grupo de trabajo *Politie Top Divers*, con el objetivo de estimular y monitorizar estos objetivos.<sup>15</sup> Paralelamente, la formación en la diversidad, tanto básica como avanzada, que se imparte en la Academia de Policía holandesa se centra casi exclusivamente en el origen inmigrante,<sup>16</sup> de la misma manera que la cátedra iniciada en el año 2008 se centra en la profesionalidad multicultural.<sup>17</sup> El Centro Regional de Competencia para la Diversidad (RECD) de la *Politie Utrecht*

15. Sitio web de Politietop Divers: [www.politietopdivers.nl](http://www.politietopdivers.nl)

16. Entrevista con el coordinador del programa de formación, todos los niveles básicos (Departamento de Formación Básica, Academia de Policía holandesa): 20 de agosto de 2009, Apeldoorn

17. Informe anual LECD 2008

(con un ETC de 3,4 y un presupuesto de 100.000 euros el año 2009) pone un énfasis especial en la diversidad por razón de origen inmigrante, seguido inmediatamente por el género, y muestra también una cierta atención hacia la edad y la orientación sexual.<sup>18</sup> Por último, la *Politie Utrecht* incluye diversas asociaciones de agentes de policía, como la Kleurrijk Politie Netwerk Utrecht (KPNU), que ofrece apoyo a agentes de origen inmigrante,<sup>19</sup> y la Homo Informatie Punt (HIP), que da apoyo a agentes gays y lesbianas y busca crear vínculos con la población gay y lesbiana de la provincia de Utrecht.<sup>20</sup> Paralelamente, mujeres policía de la *Politie Utrecht* participan en redes de trabajo femeninas de ámbito nacional, como la red 13+ (para todas las agentes con una escala salarial de 13 o más alta - altos cargos).<sup>21</sup> Otras asociaciones mencionadas en los documentos y por los entrevistados son los sindicatos de policía, que también hacen mención de la diversidad dentro de los cuerpos de policía. Por ejemplo, el principal sindicato de policía (el NPB) ofrece asesoramiento específico a ciertas categorías de agentes: jóvenes, mujeres, gays, de color, y veteranos.<sup>22</sup>

En cuanto a los Mossos d'Esquadra, la formación básica y avanzada sobre diversidad que se ofrece en el Instituto de Seguridad Pública de Cataluña se centra fundamentalmente en la inmigración en la sociedad catalana,<sup>23</sup> aunque también hay cursillos sobre la diversidad de género<sup>24</sup> y la diversidad en la orientación sexual,<sup>25</sup> dentro y fuera de la institución. Además, el Centro Unesco de Cataluña (Unescocat) ofrece sesiones a demanda a las comisarías sobre diversidad e inmigración, aunque se centran casi exclusivamente en la diversidad en la sociedad, fuera de la institución.<sup>26</sup> Hay también un cierto acompañamiento jurídico<sup>27</sup> a petición de AIL-MED,<sup>28</sup> una asociación que lucha por mejorar la posición de los agentes que han quedado inválidos en acto de servicio. Gaylespol, por su parte, es una asociación de agentes gays, lesbianas y transexuales de Cataluña, que acoge tam-

18. RECD. *Politie Utrecht - Beleidsplan diversiteit 2007-2011*. 2007. Entrevista con el oficial en jefe responsable del RECD (*Politie Utrecht*): 11 de agosto de 2009, Utrecht.

19. Documento del KPNU, versión 1.3, 24 de noviembre de 2007.

20. <http://www.politie.nl/Utrecht/> (la HIP cambió de nombre y pasó a llamarse Homonetwerk Zichtbaar Jezelf en otoño de 2010)

21. Entrevista con el miembro y responsable de la diversidad de género del LECD (20 de agosto de 2009).

22. Sitio web de la ACP ([www.acp.nl](http://www.acp.nl)), sitio web de la ANPV ([www.anpv.nl](http://www.anpv.nl)), sitio web del NPB ([www.politiebond.nl](http://www.politiebond.nl)).

23. ISPC. Programa de actividades formativas. Mollet del Vallès: ISPC, Departamento de Interior, 2008. Información adicional del curso (niveles básico + avanzado): documentos internos del ISPC.

24. Seminario voluntario sobre género en el cuerpo de policía (6 h, 30 plazas): documento interno del ISPC.

25. Seminario voluntario sobre diversidad sexual y derechos humanos (6 h, 15 plazas): documento interno del ISPC.

26. Entrevista con el coordinador de los cursos sobre diversidad para la policía (UNESCOCAT): 5 de noviembre de 2008, Barcelona

Presentación en la conferencia de la UNESCOCAT sobre policía y diversidad el 17 de diciembre de 2009, por Lola Vallès, coordinadora de Investigación y Cooperación Internacional del ISPC

27. *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya* Núm. 5282 - 19.12.2008 - DECRETO 246/2008, de 16 de diciembre, de regulación de la situación administrativa especial de segunda actividad en el cuerpo de Mossos d'Esquadra.

28. Sitio web de AIL-MED: <http://ailmed.wordpress.com>

bién a miembros de otros cuerpos de policía (locales y nacionales) que actúan en Cataluña. Sus actividades, sin embargo, no tienen un espacio formal dentro de la organización de los Mossos d'Esquadra, en contraste con la Comisión de las Mujeres Policías, fundada en el año 1999 a petición del jefe de policía de Girona<sup>29</sup> y reinstaurada como comisión en el año 2010.<sup>30</sup> Por último, algunas agentes de policía, tanto de los Mossos d'Esquadra como de la *Politie Utrecht* tenían o habían tenido contacto con la Red Europea de Mujeres Policía, la ENP.<sup>31</sup>

Por último, en el ámbito de la promoción, las estadísticas de reclutamiento y de los miembros de las dos policías sólo se pueden encontrar en el flujo de entrada y de salida de mujeres policías y de policías de origen inmigrante.

En resumen, la primera selección relativa a la definición de la diversidad es el hecho que en ambos contextos se han seleccionado los mismos dos modos de diferenciación: género y origen inmigrante.

### 3.2 INTERPRETACIÓN DE LOS MODOS DE DIFERENCIACIÓN

El *género* tiene casi el mismo significado en los dos contextos: se hace referencia a la distinción biológica entre hombres y mujeres. El *origen inmigrante* se interpreta también de forma similar: hace referencia a gente «nacida en el extranjero», o cuyos padres son nacidos en el extranjero, donde *nacido en el extranjero* se refiere normalmente a «nacido fuera de la Unión Europea».<sup>32</sup> No obstante, hay pequeñas diferencias entre los dos contextos.

La *Politie Utrecht* emplea el término *alugarhtoon*, que se utiliza a menudo en los Países Bajos para hacer referencia a la diversidad por razón de origen inmigrante. Según el Instituto Central de Estadística holandés (CBS),<sup>33</sup> *alugarhtoon* hace referencia a una persona cuando al menos uno de sus padres nació en el extranjero. A partir de aquí, se distingue entre personas:

- a) nacidas en el extranjero (que forman parte de la llamada «primera generación»),
- b) las nacidas en los Países Bajos («segunda generación»), pero con padres que nacieron en el extranjero, y
- c) personas cuyos abuelos nacieron en el extranjero («tercera generación»).

Los agentes de la *Politie Utrecht* se pueden inscribir voluntariamente como *alugarhtoon* o *autochtoon*, hecho que ha llevado a la creación de una tercera categoría; la de *no especificado* en las estadísticas de gestión de recursos humanos de este cuerpo de policía.

29. GUBIANES, R. M. «La Comissió de la Dona Policia - el treball desenvolupat y les propostes». *Mossos*, 2000, núm. 10, pàg. 26-28

30. Entrevista con el representante de la Comisión de la Mujer Policía, autor de la propuesta para una nueva comisión, y jefe de la Sección de Personas Desaparecidas (Mossos d'Esquadra): 9 de julio de 2009, Sabadell

31. Sitio web de la ENP: [www.enp.nl](http://www.enp.nl)

32. Diversas entrevistas: 2009, Catalunya

33. Sitio web del CBS: [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl)

El término más utilizado en el contexto de los Mossos d'Esquadra es *inmigrantes*, utilizado tanto por periodistas como por los representantes del Instituto de Seguridad Pública de Cataluña.<sup>34</sup> El ISPC registra sólo los «estudiantes extranjeros o de padres extranjeros»,<sup>35</sup> pero, en cambio, en los documentos de los Mossos d'Esquadra, como las estadísticas de recursos humanos, no se hace ninguna referencia a los orígenes inmigrantes.

En resumen, la segunda elección en cuanto a la definición de diversidad es que en los dos casos el género se interpreta como la diferencia física entre hombres y mujeres, y el origen inmigrante se interpreta como el hecho de haber nacido en el extranjero (es decir, fuera de la Unión Europea), o tener padres extranjeros. La única diferencia es que, en la interpretación que hace la *Politie Utrecht*, se incluyen más generaciones.

### 3.3 CATEGORIZACIÓN DE LOS MODOS DE DIFERENCIACIÓN

#### 3.3.1 Rígido o flexible

Tanto en el contexto de los Mossos d'Esquadra como en el de la *Politie Utrecht*, el género es considerado un modo de diferenciación relativamente rígido: una diferencia humana innata y/o que tiene una repercusión muy importante en la socialización en las primeras etapas de la persona y un impacto prolongado a lo largo de la vida (Griggs, 1995). Por ejemplo, el mensaje del programa de equidad de género del Departamento de Interior de la Generalitat de Cataluña es que «hombres y mujeres son iguales, pero diferentes».<sup>36</sup> En los dos casos, el género es considerado un modo de diferenciación rígido como consecuencia de una combinación de diferencias físicas (la capacidad femenina de engendrar hijos) y convicciones socioculturales sobre la diferencia de los roles de género, especialmente en el caso de familias con hijos pequeños (mujeres como cuidadoras), que se manifiestan en preferencias, ambiciones y evaluaciones de las capacidades diferentes en función del género.<sup>37</sup>

En el caso de la *Politie Utrecht*, el origen inmigrante también se considera un modo de diferenciación rígido. Es decir, ya no se considera una característica temporal, atendiendo a que a menudo la segunda e incluso la tercera gene-

34. <http://www.publico.es/199379/los-mossos-no-despiertan-interes-entre-los-inmigrantes>

<http://www.adn.es/ciudadanos/20071003/NWS-2653-Mossos-reclutan-inmigrantes.html>

Entrevista con el director del Instituto de Seguridad Pública de Cataluña (ISPC): 19 de enero de 2010, Mollet del Vallès

Entrevista con el Secretario de Seguridad (Departamento de Interior): 13 de enero de 2010, Barcelona

35. Documento del ISPC del flujo de entrada y de salida de reclutas

36. Entrevista con el representante del grupo de trabajo del Programa de Equidad de Género (Departamento de Interior): 21 de abril de 2009, Barcelona

Programa de equidad de género. *Estudi per al Pla de polítiques de dones del Govern de la Generalitat de Catalunya 2008-2011*. Generalitat de Cataluña. Departamento de Interior (no publicado).

37. KOP, N.; VAN DER WAL, R. *Op naar de top! Over carrièremogelijkheden van hoog opgeleide politievrouwen*. Onderzoeksgroep Landelijk Expertise Centrum Diversiteit: Politieacademie, 2008.

Entrevista con el Secretario de Seguridad (Departamento de Interior): 13 de enero de 2010, Barcelona.

ración de inmigrantes se incluyen en el concepto de *alugarhtoon* en los documentos analizados.<sup>38</sup>

En el caso de los Mossos d'Esquadra, el origen inmigrante es visto como un modo de diferenciación flexible: una diferencia humana que ayuda a distinguirse a uno mismo del otro, pero que se considera menos permanente y, por lo tanto, adaptable (Litvin, 1997). En este sentido, el origen inmigrante sólo se considera una diferencia relevante de manera temporal, hasta que algunas diferencias administrativas (cuando los inmigrantes consiguen la nacionalidad española), o prácticas (cuando aprenden el catalán) que se asocian con este modo de diferenciación desaparecen. Por ejemplo, el representante de la Unescocat<sup>39</sup> afirmó que la entrada de minorías de origen inmigrante en los Mossos d'Esquadra es sólo cuestión de tiempo: en una generación, candidatos de estos grupos tendrán la nacionalidad española y la preparación necesaria para competir en el proceso de selección público. En cambio, el director del ISPC<sup>40</sup> afirmó que la entrada de los inmigrantes es una cuestión de tiempo, pero también de masa crítica; es preciso, por lo tanto, estimularla hasta que una masa crítica de minorías esté presente en el cuerpo; a partir de este momento, la promoción de minorías inmigrantes se hará de forma automática.

### 3.3.2 Antiguo o reciente

Es difícil caracterizar el género como un modo de diferenciación antiguo o reciente. Los entrevistados tienden a considerarlo como antiguo, porque el género siempre ha constituido una diferencia importante en las sociedades humanas.

En Holanda, fue sólo desde que se publicó el Plan de Emancipación en la Policía, en el año 1990, que se comenzaron a formular políticas para aumentar y mejorar la posición de las agentes de la policía holandesa, hecho que cristalizó en la fundación de la Asociación para la Policía y la Emancipación (*Stichting Politie en Emancipatie*, SPE) en el año 1991 y la creación oficial, según la ley holandesa, de la Red Europea de Mujeres Policía (ENP), en el año 1994. Como en la mayoría de cuerpos policiales holandeses, el género adquirió protagonismo dentro de la *Politie Utrecht* a raíz de desarrollos de la cuestión externos y nacionales.<sup>41</sup>

Igualmente, en el caso de los Mossos d'Esquadra la atención sobre la cuestión del género no se materializó en acciones institucionales hasta el año 1999, cuando se fundó la Comisión de la Mujer Policía; volvió a primera página en el 2007 con la introducción del Programa de Equidad de Género, y hasta el 2009 no se tradujo en

38. *Politie Utrecht. Werven, schakelen, en survivaltraining*. Politie Utrecht, 2011 (documento interno de gestión de recursos humanos). RECD. Politie Utrecht - Beleidsplan diversiteit 2007-2011, 2007.

39. Entrevista con el coordinador de los cursos sobre diversidad para la policía (Unescocat): 5 de noviembre de 2008, Barcelona.

40. Entrevista con el director del ISPC: 19 de enero de 2010, Mollet del Vallès

41. Doble entrevista con el administrador y el agente responsable de facilitar y monitorizar la diversidad en el interior de la organización (Departamento de Recursos Humanos de la *Politie Utrecht*): 19 de junio de 2009, Utrecht

una petición, por parte de unas pocas agentes de los Mossos d'Esquadra, de crear un equipo interno independiente, petición que se aprobó en el año 2010.<sup>42</sup>

Aún es menos claro si el origen inmigrante es percibido como una cuestión reciente o antigua en el caso de la *Politie Utrecht*. Por un lado, el origen inmigrante ha sido una forma prominente de diversidad desde los años sesenta, y ya era un objeto de atención en la década de los ochenta. Por otro lado, esta atención no se tradujo en una acción institucional hasta el 1998, con la fundación de la EXPA, que se centra en las interacciones entre la *Politie Utrecht* y las personas de origen inmigrante,<sup>43</sup> y que a su vez amplió el ámbito de acción para incluir también el proceso de incorporación de estas personas al cuerpo de policía cuando se convirtió en el Centro Regional de Competencia para la Diversidad (Regionaal Expertise Centrum Discriminatie, RECD) en el año 2005.<sup>44</sup>

La inmigración en el contexto catalán se considera una cuestión reciente en el sentido de que la presencia de minorías de origen inmigrante de fuera de Europa es un fenómeno relativamente nuevo en Cataluña,<sup>45</sup> pero también se considera una cuestión antigua en el sentido de que Cataluña se ha presentado siempre como una nación de acogida de inmigración a lo largo de la historia (Zapata-Barrero, 2007), y se prevé que los nuevos inmigrantes se integren en la sociedad existente tal como lo hizo, por ejemplo, el flujo de inmigrantes del sur de España en su momento.

### 3.3.3 Individual o colectivo

En los dos contextos se percibe el género como un modo de diferenciación esencialmente colectivo. Está ligado a un colectivo cuyos miembros se considera generalmente que tienen unas características específicas en común a causa de su género (que comportan una diferencia sustancial). Estas características crean experiencias comunes que contribuyen a una identidad de grupo. En este estudio, las fuentes hacen referencia a la capacidad física de tener hijos, preferencias o ambiciones en relación con el trabajo y capacidades «femeninas».

También el origen inmigrante se percibe como un modo colectivo de diferenciación en los dos contextos. Haber nacido en el extranjero o tener padres o abuelos nacidos en el extranjero se relaciona con la observación de que, en general, casi a todos los candidatos de este colectivo les faltan requisitos específicos (por ejemplo, el dominio del holandés o del catalán,<sup>46</sup> o la nacionalidad española), o experiencia en capacidades específicas (por ejemplo, la confianza y la seguridad

42. Entrevista con el representante de la Comisión de la Mujer Policía, autor de la propuesta para una nueva comisión, y jefe de la sección de Personas Desaparecidas (*Mossos d'Esquadra*): 9 de julio de 2009, Sabadell

43. <http://www.iofc.nl> -Sitio web de *Iniciatives for Change Nederli* - Discurso de J.Th.L. Papeveld (director del *Expertisecentrum Politie & Allochtonen*, EXPA)

44. RECD. *Politie Utrecht - Beleidsplan diversiteit 2007-2011*. 2007.

Entrevista con el oficial en jefe responsable del RECD (*Politie Utrecht*): 11 de agosto de 2009, Utrecht 45. Ajenjo, 2008

46. Programa de Diversificación Social (300 h), documento interno del ISPC: septiembre de 2008.

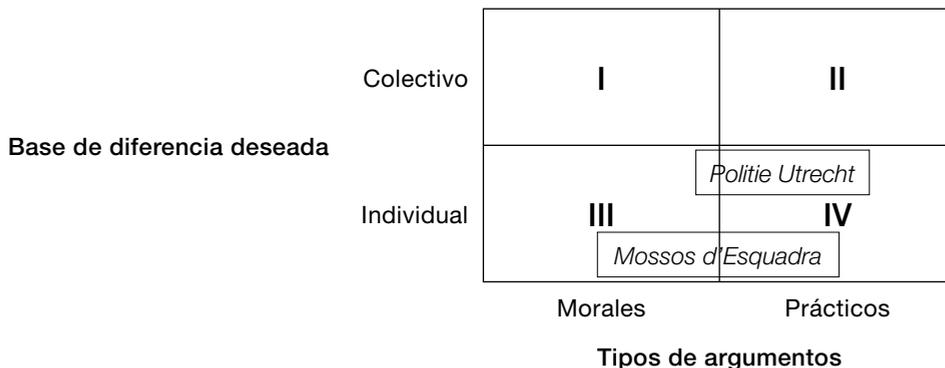
en si mismos).<sup>47</sup> También en este caso se crean experiencias comunes que contribuyen a la identidad de grupo. Igualmente, este hecho se relaciona con unos valores específicos que los miembros de este colectivo pueden aportar al cuerpo de policía: conocimiento desde el interior de los hábitos, las religiones, las lenguas y otras formas de diversidad que vienen dadas por su origen inmigrante.

En resumen, la tercera elección en cuanto a la definición de la diversidad es el hecho de que, por un lado, el género es visto, en los dos contextos, como un modo de diferenciación rígido, antiguo y colectivo (aunque no ha sido objeto de atención hasta hace poco), mientras que el origen inmigrante se considera un modo de diferenciación colectivo en los dos casos, pero flexible y reciente en el caso de los Mossos d'Esquadra, y rígido y antiguo en el caso de la *Politie Utrecht*.

#### 4. ¿CUÁLES SON LAS MOTIVACIONES PARA LA DIVERSIDAD EN LAS ORGANIZACIONES?

La figura 4 ofrece un resumen visual de estas motivaciones en los contextos de los Mossos d'Esquadra y de la *Politie Utrecht*. Las motivaciones, como pasaba con las definiciones de diversidad, son notablemente similares en ambos casos. Esta sección desarrolla los análisis que han llevado a esta conclusión.

**Figura 4. Motivaciones para la diversidad en las organizaciones (Mossos d'Esquadra, *Politie Utrecht*)**



Fuente: Van Ewijk (2011a) + elaboración propia

##### 4.1 CUERPO DE MOSSOS D'ESQUADRA

En general, el objetivo en el contexto de los Mossos d'Esquadra está más enfocado a dar apoyo a los individuos que a dar apoyo a los colectivos y reconocerles

47. *Werven, schakelen, en survivaltraining*. Politie Utrecht, 2011 (documento interno de gestión de Recursos Humanos).

valor. En términos del marco analítico, la base de diferencia deseada es individual. Por ejemplo, el objetivo del Programa de Diversificación Social no es promover los intereses del colectivo de origen inmigrante, sino crear condiciones de igualdad: asegurar que los individuos de este colectivo tienen las mismas oportunidades en el proceso de selección formándolos en ámbitos que dominen menos a causa de su origen inmigrante, como el catalán.<sup>48</sup> Igualmente, el Programa de Equidad de Género confirma que el Departamento de Interior tiene la voluntad de aprovechar su capital humano al máximo, hecho que sólo se puede conseguir cuando todas las personas trabajen en igualdad de condiciones y las diferencias que pueda haber entre ellas, como el género, no creen desigualdades.<sup>49</sup> Finalmente, Gaylespol lucha por conseguir un entorno de trabajo sin discriminación, donde las personas puedan expresar abiertamente su orientación sexual y aún así ser tratados con respeto.<sup>50</sup>

En los casos estudiados, los argumentos a favor de la diversidad dentro del cuerpo de policía son de cariz tanto moral como práctico. Por un lado, la diversidad dentro del cuerpo de policía se relaciona con la necesidad de representar a la sociedad que sirve, combatir los estereotipos entre los agentes, asegurar que valoran a sus compañeros con un perfil diferente y garantizar también un comportamiento respetuoso hacia la población.<sup>51</sup> Gaylespol asegura también que una representación de agentes gays más visible ayuda a la población gay a sentir que la policía también trabaja para ellos y a combatir la discriminación (indirecta) entre los agentes. Por ejemplo, representantes de la asociación creen que es injusto que toda referencia al género sea formalmente reprobada, mientras que no se aplica esta regla tácita hacia los chistes y bromas que hacen referencia a la orientación sexual.<sup>52</sup> Por otro lado, las mismas fuentes hacen referencia al valor práctico añadido que comporta incrementar la calidad del servicio si se responde adecuadamente en situaciones diversas par prevenir y resolver los diferentes problemas a qué se enfrenta la policía. Se considera que la diversidad en la policía facilita estos objetivos porque crea un repertorio de reacciones más diverso, implica un mayor conocimiento y una mayor sensibilidad hacia las culturas próximas (ya sea en relación al género, clase social, origen inmigrante, orientación sexual, etc.), y aumenta la voluntad de coope-

48. MIRÓ, D. (2007) «Europa recomienda reclutar inmigrantes para la policía». *El Público*, 5 de octubre de 2007 [en línea]. <[www.elpublico.es](http://www.elpublico.es)>, [Consulta: enero de 2011].

Entrevista con el responsable del Programa de Diversificación Social y coordinador de área de la Subdirección General de Formación, Selección y Evaluación (ISPC): 15 de octubre de 2008, Mollet del Vallès

49. Programa de Equidad de Género (2010) Plan de Igualdad 2010-2014, Generalitat de Catalunya. Departamento de Interior

Entrevista con el representante del grupo de trabajo del Programa de Equidad de Género (Departamento de Interior): 21 de abril de 2009, Barcelona.

50. Discurso de Jan Sneijder, presidente de la Asociación Europea de Policías Homosexuales, en la primera conferencia de Gaylespol en Sitges, el 28 de abril de 2006 - hallado en [www.gaylespol.org](http://www.gaylespol.org) [Consulta: enero de 2011]

Doble entrevista con el presidente y el vicepresidente de Gaylespol: 12 de mayo de 2009, Mollet del Vallès

51. Presentación en la conferencia de la Unescocat sobre policía y diversidad, el 17 de diciembre de 2009 por la coordinadora de Investigación y Cooperación Internacional del ISPC. Entrevista con el director del ISPC: 19 de enero de 2010, Mollet del Vallès. Entrevista con el secretario de Seguridad (Departamento de Interior): 13 de enero de 2010, Barcelona

52. Doble entrevista con el presidente y el vicepresidente de Gaylespol: 12 de mayo de 2009, Mollet del Vallès

ración de la población, ya que se incrementa la confianza y el sentimiento de proximidad hacia esta institución. Por ejemplo, Gaylespol argumenta que tener agentes gays en la plantilla tiene ventajas prácticas: tienen menos problemas que sus colegas para patrullar los lugares de reunión de la comunidad gay, y pueden explicarles cómo ofrecer un servicio mejor a esta comunidad, por ejemplo en casos de violencia doméstica en parejas del mismo sexo.<sup>53</sup>

Finalmente, los argumentos morales parecen predominar en relación a la diversidad de género. Términos recurrentes son *(des)igualdad*, *justicia (social)* y *no discriminación*.<sup>54</sup> La diversidad por razón de origen inmigrante, en cambio, se defiende casi exclusivamente con argumentos prácticos: ser más efectivos contra bandas de origen extranjero,<sup>55</sup> explicar a los compañeros cómo piensan y cómo actúan las nuevas comunidades,<sup>56</sup> dominar lenguas extranjeras, y resolver problemas, prevenir disturbios y resolver delitos.<sup>57</sup>

#### 4.2 *POLITIE UTRECHT*

Según diversas fuentes,<sup>58</sup> los argumentos utilizados para defender la diversidad eran en principio de cariz puramente moral, pero este hecho comenzó a cambiar hacia el año 2005, a partir del cual los argumentos utilizados pasaron a ser de carácter utilitario y la diversidad se ha presentado desde entonces como una cuestión de negocios. Tal como afirmó uno de los entrevistados:<sup>59</sup> «Antes, se trataba la diversidad como una cuestión social; una cuestión divertida y políticamente correcta para grupos desfavorecidos. Hoy, en cambio, es una cuestión estratégica relacionada con las habilidades multiculturales.» Cuando se analizan las fuentes a través del marco analítico, se forma una imagen mucho más matizada.

En primer lugar, también en el contexto de la *Politie Utrecht*, el objetivo principal está más enfocado a dar apoyo a los individuos que a dar apoyo a los colectivos y reconocerles valor. En términos del marco analítico, la base deseable de diferencia es individual. Por ejemplo, la *Politie Utrecht* defiende que su misión es ser una policía para todos, hecho que implica esfuerzos activos para combatir los me-

53. UXXS. *Entrevista con Víctor Argelaguet, presidente de Gaylespol*. Pág. 22-25, diciembre de 2008

54. GUBIANES, R.M. «La Comissió de la Dona Policia - el treball desenvolupat i les propostes». *Mossos*, 2000, núm. 10, pág. 26-28. Entrevista con el representante del grupo de trabajo del Programa de Equidad de Género (Departamento de Interior): 21 de abril de 2009, Barcelona. Programa de equidad de género. *Plan de igualdad 2010-2014*. Generalitat de Catalunya. Departamento de Interior, 2010.

55. ALBARRÁN BUGIÉ, J. «Los Mossos reclutan inmigrantes». [en línea]. *ADN*, 4 de octubre de 2007 <[www.adn.es](http://www.adn.es)>

56. GARCÍA, J. «A la búsqueda del "mosso" inmigrante». [en línea]. *El País* 11 de noviembre de 2007 <[www.elpais.es](http://www.elpais.es)>

57. Entrevista con el secretario de Seguridad (Departamento de Interior): 13 de enero de 2010, Barcelona.

58. Discurso del jefe de policía de la *Politie Friesland* y responsable de Diversidad, Integridad y Antidiscriminación, en la entrega de los Premios a la Diversidad 2008: 13 de marzo de 2008 ([www.lecd.nl](http://www.lecd.nl)). FLENTROP, L. *Vakmanschap met een plus. Denkbeelden op de Politieacademie over multicultureel vakmanschap en diversiteit*. Apeldoorn: Politieacademie, LECD, 2010. Entrevista con el jefe del Departamento de Conocimiento de Desarrollo Estratégico (Academia de Policía holandesa): 20 de agosto de 2009, Apeldoorn.

59. Entrevista con el director (2004-2009) del Centro Nacional de Competencia en la Diversidad (LECD) de la Academia de Policía holandesa: 18 de junio de 2009, Apeldoorn.

canismos de discriminación y de exclusión dentro y fuera de la institución. Como tal, el objetivo de la gestión de la diversidad es contribuir a alcanzar la igualdad y combatir la desigualdad, con el objetivo de que todos los miembros de la *Politie Utrecht* puedan desarrollar su talento y su cualidad.<sup>60</sup> De este modo, se enfatiza la voluntad de asegurar la igualdad de oportunidades<sup>61</sup> y un entorno de trabajo que permita a cada uno desarrollarse y solicitar ascensos.<sup>62</sup>

En segundo lugar, los argumentos en defensa de la diversidad dentro del cuerpo de policía son tanto morales como de carácter práctico, aunque predominen estos últimos. Por un lado, se considera que la policía tendría que ser representativa de la sociedad para simbolizar que trabaja para todas las personas y que la institución es abierta y accesible y ofrece un entorno de trabajo igual para todos.<sup>63</sup> Por otro lado, se considera que la diversidad dentro de la organización permite a la policía hacer mejor su trabajo porque la cooperación de la población aumenta, y porque la calidad del servicio aumenta también, lo que se traduce en mejores resultados:<sup>64</sup> una policía más diversa es más innovadora y puede utilizar técnicas y procedimientos más variados en situaciones diferentes; la diversidad dentro de la policía la hace más atractiva respecto al talento, incluso cuando hay una fuerte competición en el mercado de trabajo; y, además, agentes de perfiles diferentes aportan capacidades específicas que incrementan la profesionalidad. Por ejemplo, las agentes aportan cualidades de liderazgo femenino, que pueden estimular la creatividad en sus equipos. También se considera que tienen un valor añadido potencial en casos de violencia doméstica o un efecto apaciguador en casos de disturbios potenciales. Policías de origen inmigrante pueden pasar des-

60. RECD. *Politie Utrecht - Beleidsplan diversiteit 2007-2011*. 2007.

61. Sitio web de *Politie Utrecht*: [www.politie.nl/Utrecht](http://www.politie.nl/Utrecht)

62. Folleto sobre cómo crear una red de trabajo gay en el interior de un cuerpo de policía, del sitio web de la Red Nacional Gay de la Policía Holandesa (Lielijke Homonetwerk Politie, LHP): <http://www.politie.nl/LHP>  
Entrevista con el experto en integridad y modos, Centro Nacional de Competencia en la Diversidad (LECD) de la Academia de Policía holandesa: 17 de agosto de 2009

Entrevista con el fundador y representante de la Red de Agentes Gays de la *Politie Utrecht* (HIP): 29 de agosto de 2009

63. Entrevista con el oficial en jefe responsable del RECD (*Politie Utrecht*): 11 de agosto de 2009, Utrecht  
SNIJDER, J.A. *LHP policy plan 2009-2011*, 2008 del sitio web de la Red Nacional Gay de la Policía Holandesa (Lielijke Homonetwerk Politie, LHP): <http://www.politie.nl/LHP>

Entrevista con el miembro del consejo y representante del *Knopful Police Network Utrecht* (KNPU) de la *Politie Utrecht*: 11 de agosto de 2009, Utrecht

KNPU. *Wie een visie heeft, moet achter die visie staan*. Documento del KPNU, versión 1.3, 24 de noviembre de 2007.

64. Entrevista con el oficial en jefe responsable del RECD (*Politie Utrecht*): 11 de agosto de 2009, Utrecht  
National HRM Programme. *Richting geven aan de ontwikkeling van mens en organisatie, van maatschappelijke ontwikkelingen naar praktisch HRM - beleid - werkgeversvisie (concept)*. 2008.

Sitio web de la *Politie Utrecht*: [www.politie.nl/Utrecht](http://www.politie.nl/Utrecht)

Ministerio del Interior. *Meerjarenkader Diversiteit Politie 2006-2010*. Den Haag: Ministerie van BZK, 2006.

Folleto sobre cómo crear una red de trabajo gay en el interior de un cuerpo de policía, del sitio web de la Red Nacional Gay de la Policía Holandesa (Lielijke Homonetwerk Politie, LHP): <http://www.politie.nl/LHP>

KOP, N.; VAN DER WAL, R. *Op naar de top! Over carrièremogelijkheden van hoog opgeleide politievrouwen*. Onderzoeksgroep Landelijk Expertise Centrum Diversiteit: Politieacademie, 2008.

LECD. *LECD Beleidsplan diversiteit Nederlandse Politie 2005-2007*. Apeldoorn: Politieacademie, 2005.

Sitio web de la *Politie Utrecht*: [www.politie.nl/Utrecht](http://www.politie.nl/Utrecht)

*Politie Utrecht*. *Samen werken aan veiligheid - strategisch P&O beleid Politie Utrecht 2008-2011*, 2008 (2008b).

apercibidos cuando realizan tareas de vigilancia en ciertos barrios, y también pueden instruir a sus colegas sobre sus comunidades, como también hacen a menudo los agentes gays.

## 5. OPORTUNIDADES DE CONSTRUCCIÓN TEÓRICA

La aplicación empírica del marco analítico se ha traducido en nuevas hipótesis que habría que verificar en futuras investigaciones. Así pues, este marco analítico ha demostrado su potencial de construcción teórica.

### 5.1 EXPLICACIONES

Los dos casos han resultado ser notablemente similares en las definiciones que adoptan de la diversidad y en las motivaciones que manifiestan a la hora de reflejar esta diversidad dentro de la organización. Esta observación nos sugiere la hipótesis de que factores como las responsabilidades, las tareas y los distintos entornos influyen más en la concepción de diversidad dentro de la institución que factores como la historia particular de la inmigración en cada contexto, el discurso gubernamental sobre la diversidad y la integración y la estructura administrativa del cuerpo (incluida la autonomía en la gestión de recursos humanos). Esto no deja de ser sorprendente, si se tiene en cuenta el gran número de publicaciones sobre teoría política dedicadas a ello, que Castles (2002) denomina *modelos de integración nacional*, y Penninx et al (2004), *discurso de las políticas de diversidad*.

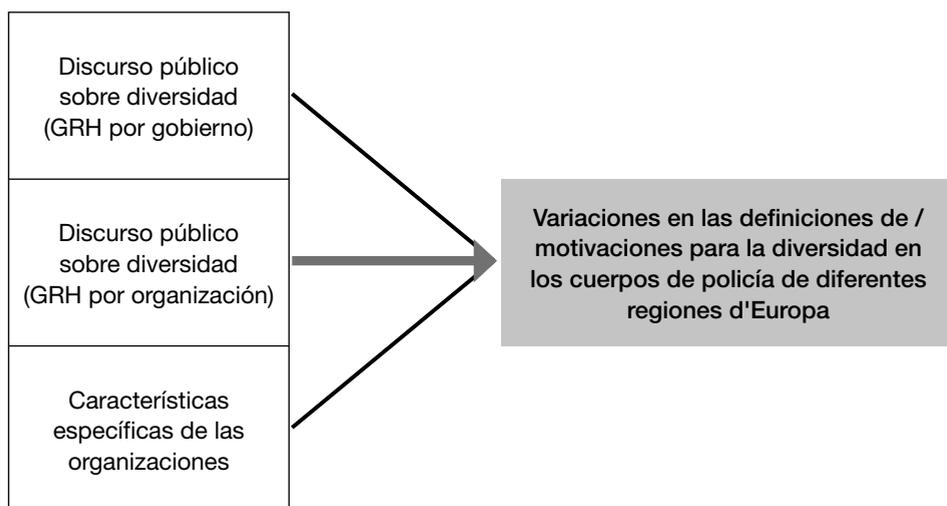
Sólo unas mínimas discrepancias entre los dos casos se pueden explicar por diferencias contextuales. Por ejemplo, diferencias en la historia particular de la inmigración se pueden relacionar con la diferencia del origen inmigrante entendido como un modo antiguo de diferenciación en el contexto de la *Politie Utrecht* y como un modo reciente, en el caso de los Mossos d'Esquadra.

Paralelamente, el discurso nacional de la diversidad en los Países Bajos podría haber influenciado la definición de diversidad en relación con el género y la inmigración como modos de diferenciación de naturaleza colectiva. Según Ghoshali (2006), la experiencia de la *pilarización* («segregación social vertical en pilares según la pertenencia político-religiosa») y la implementación específica del estado del bienestar tuvieron como resultado las políticas holandesas en relación a las minorías (étnicas), que tienen una fuerte base categórica. Así pues, el hábito de pensar en grupos ya impregnaba las políticas en la década de los ochenta, aunque desarrollos políticos recientes han llevado la cuestión a la primera página.

El hecho de que la autoridad encargada de formular las políticas de gestión de recursos humanos recaiga casi exclusivamente en el Departamento de Interior en el caso de los Mossos d'Esquadra haría esperar que el discurso regional sobre diversidad e integración (la filosofía práctica, según Zapata-Barrero, 2010) tuviese más influencia en la institución. Hasta ahora, los resultados no niegan esta hipótesis, pero se necesita más investigación para demostrar conclusivamente esta posible relación.

Por lo tanto, la hipótesis se podría formular en los términos siguientes: el discurso nacional o regional en relación a la diversidad puede tener una influencia diversificadora en la definición de diversidad (políticas) en los cuerpos de policía de diferentes regiones de Europa, pero en la medida que el cuerpo de policía goza de una autonomía a la hora de implementar políticas de gestión de recursos humanos, esta relación es menos marcada que la influencia unificadora de las características específicas de este tipo de instituciones, como las responsabilidades, las tareas y el entorno común.

**Figura 5. Hipótesis sobre la variación de la definición de diversidad**



Fuente: elaboración propia

Se necesita más investigación para corroborar la hipótesis del impacto relativo de todos los factores en la variación de las definiciones y las motivaciones a la hora de aplicar la diversidad dentro de los cuerpos de policía. Además, futuros estudios podrían analizar la misma relación causal en otros sectores públicos, como la educación o la sanidad, o en el contexto de la empresa privada.

## 5.2 JERARQUIA Y DIVERSIDAD

Aunque se han mencionado otros modos de diferenciación, hay una tendencia a centrarse en el género y el origen inmigrante. De alguna manera, estos modos de diferenciación tienen todavía un papel más importante en las sociedades europeas que otros como la edad, la religión o las preferencias sexuales. Este hecho coincide con el gran número de publicaciones dedicadas a la diversidad de género y a la diversidad en el origen inmigrante (Kymlicka, 1995; Wentling; Palma-Rivas, 1997; Philips, 2008) en la teoría política, social y de la gestión.

En el contexto de la *Politie Utrecht* y de los Mossos d'Esquadra, otros modelos de diferenciación eran considerados demasiado sensibles para ser objeto de atención en el contexto de la policía, o todavía no se consideraban relevantes porque no había una masa crítica dentro de la policía, o simplemente porque eran cuestiones demasiado recientes. Sería interesante seguir explorando estas explicaciones y compararlas con otros contextos, para ver si es posible extraer una jerarquía de modos de diferenciación en las organizaciones europeas.

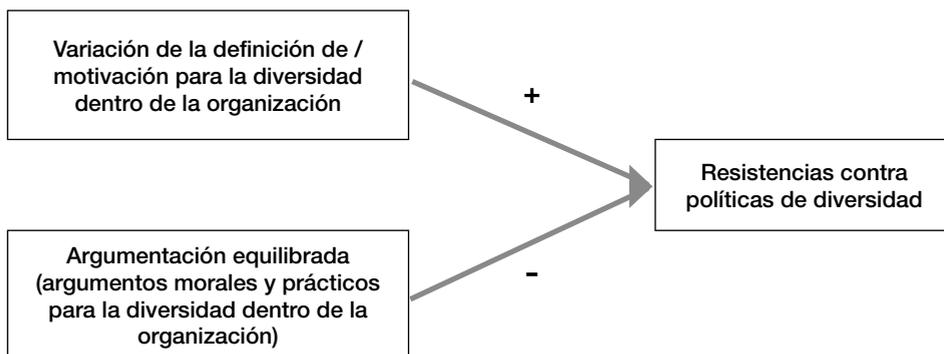
### 5.3 PREDECIR LA EFECTIVIDAD

El significado y las motivaciones preceden siempre a la aplicación de las medidas. Una de las condiciones para que una política sea efectiva es que todos los actores implicados tengan el mismo objetivo, que lo entiendan del mismo modo, y que compartan las motivaciones para conseguirlo (Dunn, 1994; Kotter, 1996). Como tal, la definición de la diversidad y las motivaciones para favorecerla tienen una influencia significativa en la efectividad de las políticas de diversidad.

Por ejemplo, las diferencias entre las definiciones y las motivaciones de los cargos superiores y de los subordinados referentes a la diversidad pueden crear resistencias contra estas políticas, y obstruir su implementación. Si se siguen las tesis de Paoline (2003), que defiende que el estilo de la organización, el rango y el estilo individual del agente crean variaciones en la homogeneidad cultural del cuerpo de policía, esto no tendría que sorprender. También Liff (1999) menciona este posible obstáculo.

Además, tanto la *Politie Utrecht* como los Mossos d'Esquadra parece que buscan todavía una argumentación equilibrada que incluya aspectos de cariz tanto moral como práctico a la hora de defender la diversidad en el interior del cuerpo. La *Politie Utrecht* ha pasado de un extremo del espectro al otro (de centrarse en los argumentos de tipo moral a basarse en razones prácticas), mientras que los Mossos d'Esquadra muestran una dicotomía simultánea en la perspectiva que utilizan (el género se relaciona con argumentos de tipo moral, mientras que el origen inmigrante se defiende con argumentos prácticos).

No obstante, una combinación de argumentos morales y prácticos resultaría más convincente que centrarse exclusivamente en uno de los dos tipos. Cuando se usan argumentos puramente morales, se cae en el riesgo de crear un sentimiento de caridad, que no será una prioridad en momentos de crisis económica. A la vez, sin embargo, si se esgrimen argumentos de tipo puramente práctico, se crea una gran dependencia de los estudios que demuestran la relación directa entre diversidad y buenos resultados, y en muchos casos esta relación no se ha demostrado todavía de forma conclusiva empíricamente (Wise; Tschirhart, 2000). La hipótesis, pues, es que la efectividad futura de las políticas referentes a la diversidad se verá influenciada positivamente si vienen motivadas por argumentos equilibrados de cariz tanto práctico como moral.

**Figura 6. Hipótesis sobre la resistencia contra las políticas de diversidad**

Fuente: elaboración propia

## 6. CONCLUSIONES FINALES

El objetivo principal de este artículo era demostrar el potencial del marco analítico diseñado por Van Ewijk (2011). Cuando se ha aplicado este marco a dos casos prácticos, la *Politie Utrecht* y los Mossos d'Esquadra, se ha confirmado que la política referente a la diversidad es, en efecto, un concepto polifacético en teoría y en la práctica: es decir, que la distinción entre la definición de la diversidad y las motivaciones para implementarla dentro de la institución no es sólo de carácter teórico, sino que se puede observar también empíricamente. Además, la aplicación del marco analítico ha generado posibilidades de construcción teórica en el área de la organización y de la gestión. Este artículo formula nuevas hipótesis sobre los determinantes de la variación en la definición de diversidad y en las motivaciones para implementarla, sobre posibles jerarquías en los modos de diferenciación y sobre posibles resistencias ante estas políticas sobre diversidad.

En segundo lugar, la aplicación del marco analítico ha facilitado una comprensión más profunda del concepto de diversidad en el contexto de los Mossos d'Esquadra y de la *Politie Utrecht*. El artículo ha permitido la formulación de observaciones claras partiendo de un buen número de datos empíricos. La observación más importante que se desprende es que en cierta manera estos cuerpos de policía son notablemente similares. Por ejemplo, los dos cuerpos se centran en los mismos modos de diferenciación (género y origen inmigrante), y los dos atribuyen significados prácticos similares a estos modos de diferenciación. La única ligera diferencia en la definición que hacen es que el origen inmigrante se considera un modo de diferenciación flexible en el caso de los Mossos d'Esquadra (una diferencia humana que ayuda a distinguirse a uno mismo de los demás pero que es vista como menos permanente y, por lo tanto, adaptable), y un modo de diferenciación rígido en el caso de la *Politie Utrecht* (una diferencia humana innata y/o que ejerce un impacto muy importante en la socialización en las primeras etapas de la persona y que tiene un impacto prolongado a lo largo de la vida).

Si bien en los dos casos el género y el origen inmigrante se identifican básicamente como modos de diferenciación de naturaleza colectiva (una observación ontológica), tanto la *Politie Utrecht* como los Mossos d'Esquadra se esfuerzan por ser una organización donde los individuos gocen de igualdad de oportunidades a pesar de las diferencias colectivas (hecho que implica una selección deontológica en la que la diversidad es considerada un concepto individual). En ambos casos, se utilizan argumentos de carácter tanto moral como práctico a favor de la diversidad en el interior del cuerpo de policía, aunque en el caso de la *Politie Utrecht* parece que predominan los argumentos de tipo práctico.

## REFERENCIAS

### Artículos académicos, libros y capítulos de libros

- BOS, W.; TARNAI, C. «Content Analysis in Empirical Social Research». *International Journal of Educational Research*, 1999, num. 31, pag. 659-671.
- CARENS, J.H. *Culture, Citizenship, and Community - A Contextual Exploration of Justice as Evenhandedness*. Nova York: Oxford University Press Inc, 2000.
- CARRELL, M.R.; MANN, E.E. «Defining Workforce Diversity in Public Sector Organizations». *Public Personnel Management*, 1995, num. 24 (1), pag. 99-111.
- CASTLES, S. «Migration and Community Formation under Conditions of Globalization». *International Migration Review*, 2002, num. 36 (4), pag. 1143-1168.
- CHI, N.; HUANG, Y.; LIN, S. «A Double-Edged Sword? Exploring the Curvilinear Relationship between Organizational Tenure Diversity and Team Innovation: The Moderating Role of Team-Oriented HR Practices». *Group & Organisation Management*, 2009, num. 34 (6), pag. 698-726.
- DUNN, W.N. *Public Policy Analysis: An Introduction*. Nueva Jersey: Prentice Hall Inc, 1994.
- GRIGGS, L.B. «Valuing Diversity: where from ... where to?». En: L.B. Griggs; Louw, L.L. (eds.). *Valuing Diversity: New Tools for a New Reality*. Nueva York: McGraw-Hill, 1995.
- IRELAND, P. *Becoming Europe; immigration, integration, and the welfare state*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 2004.
- JONES, P. «Political Theory and Cultural Diversity». *Critical Review of International Social and Political Philosophy*, 1998, vol., num. 1, pag. 28-62.
- KOTTER, J.P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Press, 1996.
- KRIPPENDORF, K. *Content Analysis - An Introduction to Its Methodology*. Thousand Oaks CA: SAGE Publications Inc, 2004.
- KYMLICKA, W. *Multicultural Citizenship - A Liberal Theory of Minority Rights*. Oxford: Clarendon Press, 1995.
- LIFF, S. «Two Routes to Managing Diversity: Individual Differences or Social Group Characteristics». *Employee Relations*, 1997, num. 19 (1), pag. 11-25.
- LIFF, S. «Diversity and Equal Opportunities: Room for a Constructive Compromise?». *Human Resource Management Journal*, 1999, num. 9 (1), pag. 65-75.

- LITVIN, D.R. «The Discourse of Diversity: from Biology to Management». *Organization*, 1997, num. 4 (2), pág. 187-210.
- MATHES, R. «Quantitative» Analyse «qualitativ» erhobener Daten? Die hermeneutisch-klassifikatorische Inhaltsanalyse von Leitfadengesprächen. *ZUMA Nachrichten*, 1988, núm. 23, pág. 60-78.
- MODOOD, T.; TRIANDAFYLIDOU, A.; ZAPATA, R. *Multiculturalism, Muslims and Citizenship - A European Approach*. Londres: Routledge, 2006.
- MOR BARAK, M.E. *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*, Londres: Sage, 2005.
- PAOLINE III, E. A. «Taking Stock: Towards a Richer Understanding of Police Culture». *Journal of Criminal Justice*, 2003, núm. 31 (3), pág. 199-214.
- PENNINX, R.; KRAAL, K.; MARTINIELLO, M.; VERTOVEC, S. (eds.). *Citizenship in European cities. Immigrants, Local Politics and Integration Policies*. Ashgate: Aldershot/Burlington, 2004.
- PENNINX, R. «Integration of Immigrants: Economic, Social, Cultural and Political Dimensions». En: MACURA, M.; MACDONALD, A.L.; HAUG, W. (eds.). *The New Demographic Regime - Population Challenges and Policy Responses*. Ginebra: Naciones Unidas, 2005, pág. 137-151. [versión electrónica] [http://www.unece.org/pau/\\_docs/pau/PAU\\_2005\\_Publ\\_NDR.pdf#page=149](http://www.unece.org/pau/_docs/pau/PAU_2005_Publ_NDR.pdf#page=149)
- PHILLIPS, A. «More on Culture and Representation». *Social Legal Studies*, 2008, vol. 1, num. 4, pag. 555-558.
- POINT, S.; SINGH, V. «Defining and Dimensionalising Diversity: Evidence from Corporate Websites across Europe». *European Management Journal*, 2003, num. 21 (6), pag. 730-761.
- PRIOR, L. *Using Documents in Social Research*. Londres: SAGE Publications Ltd, 2003.
- PRINS, B.; SAHARSO, S. «In the Spotlight. A Blessing and a Curse for Immigrant Women in the Netherlands». *Ethnicities*, 2008, num. 8 (3), pag. 365-384.
- ROBERSON, Q.M.; PARK, H.J. «Examining the Link Between Diversity and Firm Performance; The Effects of Diversity Reputation and Leader Racial Diversity». *Group & Organisation Management*, 2007, num. 32 (5), pag. 548-568.
- SHAW, J. «Mainstreaming Equality and Diversity in the European Union». *Current Legal Problems*, 2005, num. 58, pag. 255-312.
- SMITH, D.G. «Organizational Implications of Diversity in Higher Education». En: CHEMERS, M.M. et al (eds.) *Diversity in Organizations; new perspectives for a changing workplace*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc, 1995, pag. 220-244.
- STEWART, M.M.; JOHNSON, O.E. «Leader-Member Exchange as a Moderator of the Relationship Between Work Group Diversity and Team Performance». *Group & Organisation Management*, 2009, num. 34 (5), pag. 507-535.
- TATLI, A. «A Multi-layered Exploration of the Diversity Management Field: Diversity Discourses, Practices and Practitioners in the UK». *British Journal of Management*, 2011, num. 22, pag. 238-253.
- VAN EWIJK, A.R. «Diversity and Diversity Policy: Diving into Fundamental Differences». *Journal of Organizational Change Management*, publicación prevista para el otoño de 2011 (2011a).

- VAN EWIJK, A.R. «Diversity within Police Forces in Europe: a Case for the Comprehensive View». *Policing*, octubre 29, 2011 (2011b).
- VERTOVEC, S. «Super-diversity and its Implications». *Ethnic and Racial Studies*, 2007, num. 30 (6), pag. 1024-1054.
- VERTOVEC, S.; WESSENDORF, S. «Introduction: Assessing the Backlash against Multiculturalism in Europe». A: S. Vertovec; S. Wessendorf (eds.) *The Multiculturalism Backlash - European Discourses, Policies and Practices*. Oxford: Routledge, 2009, pag. 1-31.
- WENTLING, R.M.; PALMA-RIVAS, N. «Diversity in the Workforce: A Literature Review». *Diversity in the Workforce Series Report no. 1*. University of California at Berkeley: National Centre for Research in Vocational Education, 1997, MDS-934.
- WISE, L.R.; TSCHIRHART, M. «Examining Empirical Evidence on Diversity Effects: How Useful Is Diversity Research for Public-Sector Managers?». *Public Administration Review*, 2000, num. 60 (5), pag. 386-394.
- WRENCH, J. *Diversity Management and Discrimination: Immigrants and Ethnic Minorities in the EU*. Hampshire: Ashgate Publishing Limited, 2007.
- YANG, Y.; KONRAD, A.M. «Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory». *Group & Organization Management*, 2011, num. 36 (1), pag. 6-38.
- ZAPATA-BARRERO, R. «Immigration, Self-Government and Management of Identity: The Catalan Case». En: KORINMAN, M.; LAUGLAND, J. (eds.) *The Long March to the West: Twenty-First Century Migration in Europe and the greater Mediterranean Area*. Londres: Vallentine-Mitchell, 2007, pag. 179-202.
- ZAPATA-BARRERO, R. «Managing diversity in Spanish Society: a practical approach». *Journal of Intercultural Studies*, 2010, num. 31 (4), pag. 383-402.

### Informes estratégicos y documentos internos

- AJENJO, M. *Les condicions de vida de la població immigrada a Catalunya*. Barcelona: Fundació Jaume Bofill - Institut d'Estudis Regionals i Metropolitans de Barcelona, 2008.
- ATZEMA, O. et al. *Utrecht 2040 - Een strategische analyse in het kader van het traject 'Samen op Weg naar 2040' van de Provincie Utrecht*. Utrecht: Universiteit Utrecht, 2008. [versión electrónica] [http://utrecht2040.nl/Kantoor/Downloadpagina/Downloads\\_GetFileM.aspx?id=48203](http://utrecht2040.nl/Kantoor/Downloadpagina/Downloads_GetFileM.aspx?id=48203) [acceso: septiembre de 2010]
- INSTITUTO DE SEGURIDAD PÚBLICA DE CATALUÑA. Pla d'Estudis del Programa de Diversificació Social (300 h), documento interno del ISPC: septiembre de 2008.
- INSTITUTO DE SEGURIDAD PÚBLICA DE CATALUÑA. *Programa d'activitats formatives*. Mollet del Vallès: ISPC, Departamento de Interior, 2008.
- FLENTROP, L. *Vakmanschap met een plus. Denkbeelden op de Politieacademie over multicultureel vakmanschap en diversiteit*. Apeldoorn: Politieacademie, LECD, 2010.
- GENERALITAT DE CATALUÑA. DEPARTAMENTO DE INTERIOR. Programa d'Equitat de Gènere. *Estudi per al Pla de polítiques de dones del Govern de la Generalitat de*

*Catalunya 2008-2011*. Generalitat de Catalunya. Departament d'Afers Interns (no publicado).

GENERALITAT DE CATALUÑA. DEPARTAMENTO DE INTERIOR. Programa d'Equitat de Gènere. *Pla d'igualtat 2010-2014*. Generalitat de Catalunya. Departament de Interior, 2010.

IOOV. *Diversiteit bij de politie* [en línea]. 2009. <<http://www.minbzk.nl/117669/diversiteit-bij-de>> (ver el apéndice IV de Politie Utrecht. *Bijlage IV*, pag. 155-173). [Consulta: noviembre de 2010].

KOP, N.; VAN DER WAL, R. *Op naar de top! Over carrièremogelijkheden van hoog opgeleide politievrouwen*. Onderzoeksgroep Landelijk Expertise Centrum Diversiteit: Politieacademie, 2008.

KPNU. *Wie een visie heeft, moet achter die visie staan...* Document del KPNU, versió 1.3, 24 de novembre de 2007.

LECD. *LECD Beleidsplan diversiteit Nederlandse Politie 2005-2007*. Apeldoorn: Politieacademie, 2005.

MIRÓ, D. (2007) «Europa recomienda reclutar inmigrantes para la policía». *El Público*, 5 de octubre de 2007 [en línea] <[www.elpublico.es](http://www.elpublico.es)> [Consulta: febrero de 2010].

NATIONAL HRM PROGRAMME. *Richting geven aan de ontwikkeling van mens en organisatie, van maatschappelijke ontwikkelingen naar praktisch HRM-beleid - werkgeversvisie (concept)*. 2008.

POLITIE UTRECHT. *Visie & missie werving en selectie allochtonen*. Regionale afdeling P&O / Bureau Instroom, 15 de novembre de 2008 (2008a) (informe).

— *Samen werken aan veiligheid - strategisch P&O beleid Politie Utrecht 2008-2011, 2008* (2008b).

— *Werven, schakelen, en survivaltraining*. Politie Utrecht, 2011 (document intern de gestió de recursos humans).

RECD. *Politie Utrecht - Beleidsplan diversiteit 2007-2011*. 2007.

UXXS. *Entrevista con Victor Argelaguet, presidente de Gaylespol*. Pág. 22-25, diciembre de 2008.

## Sitios web

AIL-MED: <http://ailmed.wordpress.com> [Consulta: agosto de 2010]

Academia de Policía holandesa: [www.politieacademie.nl](http://www.politieacademie.nl) [Consulta: octubre de 2010]

Red Nacional Gay de la Policía Holandesa (Landelijke Homonetwerk Politie, LHP): <http://www.politie.nl/LHP> [Consulta: agosto de 2010]

Red Europea de Mujeres Policía (European Network for Policewomen, ENP): [www.enp.nl](http://www.enp.nl) - [Consulta: agosto de 2010]

Gaylespol: [www.gaylespol.org](http://www.gaylespol.org) [Consulta: agosto de 2010]

Generalitat de Catalunya: [www.gencat.cat](http://www.gencat.cat) [Consulta: febrero de 2010]

INE, Instituto Nacional de Estadística: [www.ine.es](http://www.ine.es) [Consulta: febrero de 2010]

Instituto de Seguridad Pública de Cataluña: [www.gencat.cat/interior/ispc/](http://www.gencat.cat/interior/ispc/) - [Consulta: enero de 2011]

LECD: [www.lecd.nl](http://www.lecd.nl) [Consulta: octubre de 2010]

Mossos d'Esquadra: [www.gencat.cat/mossos](http://www.gencat.cat/mossos) [Consulta: enero de 2011]

Reclutamiento Nacional de Policías (Países Bajos): [www.kombijdepolitie.nl](http://www.kombijdepolitie.nl) [Consulta: octubre de 2010]

Politie Utrecht: [www.politie.nl/Utrecht](http://www.politie.nl/Utrecht) [Consulta: enero de 2011]

Politietop Divers: [www.politietopdivers.nl](http://www.politietopdivers.nl) [Consulta: octubre de 2010]

## APÉNDICE. LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS

### *Politie Utrecht*

Red Europea de Mujeres Policía (ENP) / European Diversity in Policing (EDPOL). Coordinador del ENP, coordinador y representante holandés del grupo de apoyo EDPOL. 17 de junio de 2009, Amersfoort.

Academia de Policía holandesa. Centro Nacional de Competencia para la Diversidad (Landelijk Expertise Centrum Discriminatie, LECD). Director (2004-2009). 18 de junio de 2009, Apeldoorn.

Politie Utrecht. Departamento de Gestión de Recursos Humanos. Administrador y agente responsable de facilitar y monitorizar la diversidad en la organización, el personal administrativo y el personal jurado. 19 de junio de 2009, Utrecht (doble entrevista de 180 minutos).

Politie Utrecht. Centro Regional de Competencia para la Diversidad (Regionaal Expertise Centrum Discriminatie, RECD). Oficial en jefe, responsable del RECD, agente jurado. 11 de agosto de 2009, Utrecht.

Politie Utrecht. Colourful Police Network Utrecht (KPNU). Miembro del Consejo Directivo y representante, agente jurado. 11 de agosto de 2009, Utrecht.

Politie Utrecht. Red de Agentes Gays de la Politie Utrecht (Homo Info Punt, HIP). Miembro de la red agente jurado. 11 de agosto de 2009, Utrecht.

Academia de Policía holandesa. Centro Nacional de Competencia para la Diversidad (Landelijk Expertise Centrum Discriminatie, LECD). Experto en integridad y modos. 17 de agosto de 2009, por teléfono.

Academia de Policía holandesa. Centro Nacional de Competencia para la Diversidad (Landelijk Expertise Centrum Discriminatie, LECD). Experto en diversidad, habilidades físicas, edad y género. 20 de agosto de 2009, Apeldoorn.

Academia de Policía holandesa. Centro Nacional de Competencia para la Diversidad (Landelijk Expertise Centrum Discriminatie, LECD). Experto en diversidad en la orientación sexual. 20 de agosto de 2009, Apeldoorn.

Academia de Policía holandesa. Centro Nacional de Competencia para la Diversidad (Landelijk Expertise Centrum Discriminatie, LECD). Experto en diversidad étnica y cultural, coordinador del Grupo de Expertos. 20 de agosto de 2009, Apeldoorn

Academia de Policía holandesa. Departamento de Desarrollo de Conocimiento Estratégico. Jefe del departamento. 20 de agosto de 2009, Apeldoorn.

Academia de Policía holandesa. Departamento de Educación Básica. Coordinador del programa formativo, todos los niveles básicos. 20 de agosto de 2009, Apeldoorn.

Academia de Policía holandesa. Centro Nacional de Competencia para la Diversidad (Landelijk Expertise Centrum Discriminatie, LECD). Experto en diversidad en investigación y educación. 20 de agosto de 2009, Utrecht.

Politie Utrecht. Red de Agentes Gays de la Politie Utrecht (Homo Info Punt, HIP). Fundador y representante, agente jurado. 29 de agosto de 2009, por correo electrónico.

Academia de Policía holandesa. Escuela de Liderazgo Policial (School voor Politie Leiderschap, SPL). Director y coordinador del programa educativo. Septiembre de 2009 y enero de 2010, por correo electrónico.

### **Mossos d'Esquadra**

Unescocat. Coordinador de los cursos sobre diversidad de la policía. 5 de noviembre de 2008, Barcelona.

Instituto de Seguridad Pública de Cataluña. Coordinador de Área, Subdirección General de Formación, Selección y Evaluación. Responsable del Programa de Diversificación Social. 15 de octubre de 2008, Mollet del Vallès.

Instituto de Seguridad Pública de Cataluña. Servicio de Formación Básica. Jefe del servicio. 28 de octubre de 2008, Mollet del Vallès.

Departamento de Interior. Programa de Equidad de Género. Representante del grupo de trabajo. 21 de abril de 2009, Barcelona.

Asociación de Gays y Lesbianas Policías (Gaylespol). Presidente y vicepresidente. 12 de mayo de 2009, Mollet del Vallès.

Mossos d'Esquadra. Inspector jefe del Área de Instructores del Instituto de Seguridad Pública de Cataluña (agentes de policía que dirigen los ejercicios prácticos de la formación básica). 13 de mayo de 2009, Mollet del Vallès.

Mossos d'Esquadra. Área de Oficina Técnica. Jefe del área de Barcelona y miembro de la sección de promoción. 14 de mayo de 2009, Barcelona (doble entrevista de 90 minutos).

Instituto de Seguridad Pública de Cataluña. Servicio de Selección, Evaluación y Seguimiento. Jefe del servicio. 19 de mayo de 2009, Mollet del Vallès.

Instituto de Seguridad Pública de Cataluña. Servicio de Formación Básica. Responsable del programa. 5 de junio de 2009, por teléfono.

Mossos d'Esquadra. Comisión de la Mujer Policía. Representante de la comisión, autor de la propuesta para una nueva comisión, jefe de la sección de Personas Desaparecidas. 9 de julio de 2009, Sabadell.

Departamento de Interior. Subdirección General de Recursos Humanos. Jefe del gabinete del proceso de selección. 3 de octubre de 2009, Barcelona.

Mossos d'Esquadra. Área de Organización Profesional. Jefe del Área (incluye publicidad, selección y evaluación, formación). 10 de octubre de 2009, Barcelona.

Instituto de Seguridad Pública de Cataluña. Servicio de Formación Continuada. Jefe del servicio (cursos de promoción y especializados). 28 de octubre de 2009, Mollet del Vallès.

Mossos d'Esquadra. Subdirección General de Planificación. Jefe de la subdirección general. 8 de enero de 2010, Barcelona.

Departamento de Interior. Secretario de Seguridad. 13 de enero de 2010, Barcelona  
Instituto de Seguridad Pública de Cataluña. Director. 19 de enero de 2010, Mollet  
del Vallès