
COMPARANT EL QUÈ I EL PERQUÈ DE LA DIVERSITAT ENTRE ELS MOSSOS D'ESQUADRA I LA POLITIE UTRECHT¹

ANNE R. VAN EWIJK PhD

Investigadora GRITIM de la Universitat Pompeu Fabra. Consultora especialitzada en canvi cultural, desenvolupament de lideratge i diversitat (&samhoud)

Aquest article planteja la definició de la diversitat i les motivacions per a la seva implementació (les polítiques) com un objecte de recerca que cal analitzar abans de centrar-se en les mesures pràctiques de les polítiques sobre diversitat. Per a fer-ho, utilitza un marc analític que esbossa les seleccions fonamentals que es prenen en aquest àmbit. Què entenen les diferents organitzacions per diversitat, és a dir, en quin tipus de diversitat es centren? Què volen aconseguir quan es fixen en la diversitat? Amb l'objectiu d'il·lustrar el potencial acadèmic d'aquest marc analític, aquest és el primer article que l'aplica empíricament en l'anàlisi de dos cossos de policia europeus: la Policia de la Generalitat-Mossos d'Esquadra i la *Politie Utrecht* (cos de policia de la província d'Utrecht dels Països Baixos).

Paraules clau: marc, diversitat, policia, Catalunya, Països Baixos.

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. INTRODUCCIÓ

El món professional i acadèmic és cada dia més conscient de la importància que les organitzacions s'adaptin als diferents entorns. És per això que institucions i entitats tant públiques com privades han adoptat polítiques específiques per afavorir la diversitat al seu interior. L'objectiu principal d'aquestes polítiques és la diversificació de la base d'empleats. A Europa, aquesta tendència s'ha reforçat per l'adopció de la diversitat com una prioritat política a la Unió Europea (Shaw, 2005).

1. Aquest article és una part adaptada de la tesi doctoral d'Anne Ewijk. Per a més dades empíriques sobre diversitat dins els cossos de policia europeus i una descripció de l'aplicació del marc analític complet, podeu descarregar la tesi en format PDF des del lloc web de la Universitat Pompeu Fabra, a través de l'enllaç següent: <http://www.tdx.cat/handle/10803/41562>

Tanmateix, sembla que hi ha una ambigüitat teòrica i una controvèrsia considerables pel que fa al concepte de *diversitat* i de *polítiques de diversitat*. Ambigüitat, perquè les definicions de diversitat no han estat articulades o, si ho estan, no hi ha hagut una reflexió profunda sobre la qüestió. Controvèrsia, perquè no hi ha un acord sobre com cal interpretar els supòsits, les intencions i els mètodes de les polítiques sobre diversitat. Res de sorprenent tenint en compte que el concepte de *diversitat* és un constructe social. Però per tal d'evitar malentesos, els acadèmics i els investigadors en el camp de l'estudi de la diversitat farien bé, com a mínim, d'explicitar la seva definició de diversitat de cara al lector i prevenir amb antelació les implicacions que aquesta definició pot tenir pel que fa a l'abast i el nivell de les conclusions, les observacions i els resultats.

Una de les observacions de l'article de ressenya de Yang i Konrad (2011) és que moltes, per no dir la majoria, de les anàlisis que s'han dut a terme en l'àmbit de la diversitat en el camp dels estudis organitzacionals es centra en relacions de tipus causal. Per exemple, l'article de Roberson i Park (2007) examina l'impacte que la reputació en relació amb la diversitat i el lideratge de minories tenen en el rendiment d'una empresa; Stewart i Johnson (2009) analitzen com la qualitat de les interaccions entre caps i subordinats incideix en la relació entre la diversitat de gènere i el rendiment de l'equip; Chi, Huang i Lin (2009) mostren com la gestió de recursos humans (GRH) és un factor intermediari en la relació entre la diversitat de la permanència i la innovació; etcètera. No obstant això, la definició de diversitat i de polítiques sobre diversitat és un objecte de recerca molt interessant en si mateix (Van Ewijk, 2011a). La manera com es formulen les qüestions referents a la diversitat és determinant a l'hora d'aplicar les polítiques i/o els enfocaments organitzacionals, i determinen, per exemple, com es distribueixen els pressupostos públics a les escoles, o quines pràctiques de desenvolupament reben finançament privat de les empreses (Smith, 1995). De fet, pot arribar a afectar l'estatus social, la situació econòmica, els drets jurídics i altres propietats d'una persona. Tot i això, la recerca acadèmica en relació amb la definició de *diversitat* és escassa i té greus llacunes.

En primer lloc, els pocs estudis que s'han dut a terme utilitzen gairebé exclusivament mètodes quantitatius (Carell i Mann, 1995; Point i Singh, 2003) i es basen en la validesa aparent de termes clau com ara *ètnic*, *negre* o *edat*. Tanmateix, no seria gens sorprenent que hi hagués diferències en la interpretació pràctica que d'aquests termes clau en facin les persones que participen en els estudis; unes diferències que podrien afectar considerablement la credibilitat i la validesa dels resultats de la recerca (Van Ewijk, 2011a). Es necessiten, per tant, més estudis qualitius. En segon lloc, la majoria dels estudis sobre la diversitat i les polítiques sobre diversitat s'han dut a terme als Estats Units, al Canadà o a Austràlia; països, tots ells, amb una experiència en el camp de la diversitat molt específica a causa del seu context històric, social i cultural particular (Mor Barak, 2005). Quan els contextos són diferents, és important estar-se d'universalitzar idees i coneixements i centrar-se, en canvi, en el context donat per tal d'aprofundir en la matèria (Carens, 2000; Modood; Triandafyllidou; Zapata, 2006). Són necessaris, per tant, més estudis d'àmbit europeu. En tercer lloc, els estudis sobre la definició de la diversitat i de les polítiques sobre diversitat en el context europeu es basen tots en

anàlisis d'organitzacions privades (Point i Singh, 2003; Liff, 1997, 1999; Wrench, 2007), però les entitats públiques són també un objecte d'estudi molt important, pel seu ampli abast: els seus «clients» potencials són tots els ciutadans. Cal que hi hagi, doncs, més estudis empírics d'entitats públiques.

En aquest sentit, la policia és un cas particularment interessant (Van Ewijk, 2011b) per la relació, gairebé paradoxal, que té amb la diversitat. D'una banda, l'impacte que la diversitat dins del cos de policia pot tenir en la societat és significatiu (en el sentit que la policia té un paper simbòlic molt important i que interactua amb un ventall de població molt ampli en esferes de la vida molt diverses) i les possibilitats de mobilitat vertical són altes (ja que —en teoria— tots els agents poden ascendir en l'escalafó). D'altra banda, les dades empíriques dels cossos de policia europeus demostren que el grau de diversitat entre les noves promocions és baix i disminueix com més amunt ens situem en la cadena de comandament.

Així doncs, aquest article presenta un estudi de casos comparatiu entre dos cossos de policia d'Europa: la Policia de la Generalitat-Mossos d'Esquadra i la *Politie Utrecht* (cos de policia de la província d'Utrecht, dels Països Baixos). Aquestes institucions s'analitzen utilitzant un marc analític que identifica les seleccions fonamentals que es poden fer pel que fa a la definició de diversitat (el «què») i els arguments que s'esgrimeixen per defensar la diversitat a l'interior d'aquestes organitzacions (el «perquè»). Com a tal, l'article es centra en dues dimensions: una d'ontològica i una altra de deontològica. Totes dues fan referència al que Tatli (2011) anomena «discurs de la diversitat». Aquest marc analític ha estat formulat recentment per Van Ewijk (2011a), però fins ara no s'ha aplicat a la recerca empírica.

L'objectiu d'aquest article és doble. D'una banda vol posar en relleu el potencial acadèmic del marc analític, mitjançant la seva aplicació a dos contextos empírics i la definició de les possibilitats de construcció teòrica que es generen amb aquesta anàlisi comparativa. De passada, es proposa oferir una comprensió més profunda de la manera com la diversitat es pensa i s'engega en els contextos pràctics d'aquests dos cossos de policia.

Aquest article consta de quatre parts. La primera introdueix els criteris de selecció dels casos i els mateixos casos. També perfila els mètodes que s'han utilitzat per a l'obtenció i l'anàlisi de les dades. La segona part analitza quina definició de diversitat s'utilitza en cada context i la tercera es centra en per què la diversitat es considera important dins de l'organització. La quarta i última part comenta les futures possibilitats de recerca que genera l'aplicació empírica del marc analític en aquests contextos particulars.

2. METODOLOGIA

S'ha escollit el mètode de l'estudi de casos, atès que les dades sobre diversitat als cossos de policia europeus són limitades (Van Ewijk, 2011b). En aquest apartat es descriu breument els criteris per a la selecció dels casos i les estratègies principals en relació amb l'obtenció i l'anàlisi de dades.

2.1 SELECCIÓ DELS CASOS

El contextos de tots dos casos són similars en aspectes que és probable que impliquin una necessitat d'adaptar l'organització a la diversitat i són diferents en aspectes que sembla que hagin de coincidir amb variacions en les seleccions fonamentals pel que fa a la definició de la diversitat i a les motivacions per a implementar-la dins de l'organització. Aquestes similituds i diferències fan augmentar les probabilitats d'arribar a una comprensió més profunda de com es concep la diversitat a l'interior dels cossos de policia i, a la vegada, demostrar que l'aplicació empírica del marc analític crea noves possibilitats de construcció teòrica. Es podrien trobar més casos que compleixin aquests requisits però, per als objectius d'aquest article, aquests dos casos són suficients.

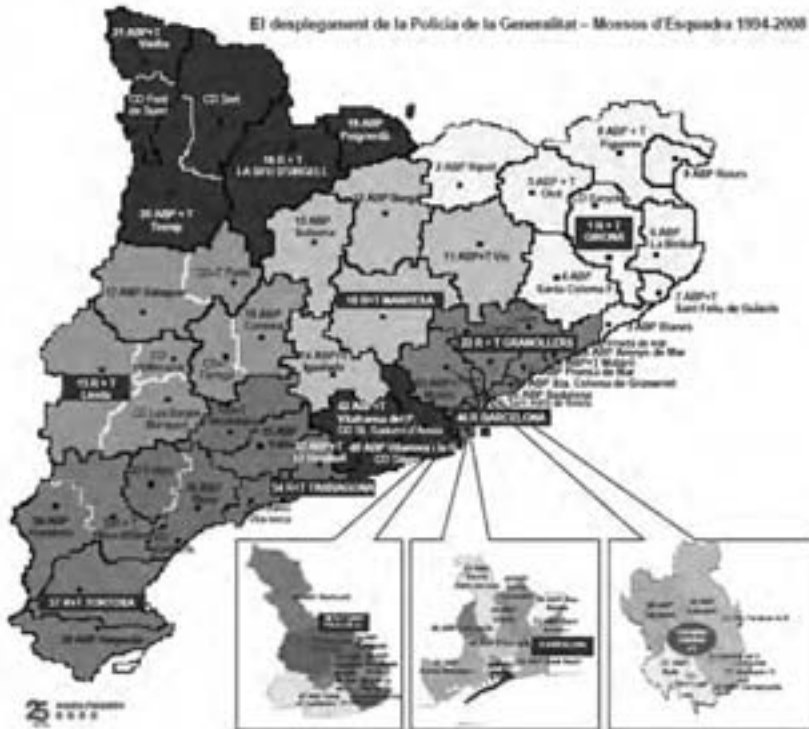
Els Mossos d'Esquadra són la policia de la comunitat autònoma de Catalunya, a Espanya. La *Politie Utrecht* és la policia de la província d'Utrecht dels Països Baixos. Els Mossos d'Esquadra han estat presents a Catalunya en diferents moments i amb diferents atribucions des de 1719. L'any 1983 es van instituir com un cos de policia modern. En una primera fase, les tasques que tenien assignades eren limitades i no va ser fins el 1994 que no es van començar a desplegar per tot el territori de Catalunya com un cos de policia integral. Aquest desplegament va finalitzar el novembre de 2008, moment en què el nombre d'agents havia crescut des dels 5.000 de 1999 fins als 14.143 de 2008.² D'altra banda, entre 1945 i 1993, el cos de policia holandès estava constituït per nombrosos cossos de policia municipals, a més de la policia nacional. Des de 1993, la policia holandesa està dividida en vint-i-cinc cossos de policia regionals, a més de la Policia Nacional (KLPD), que consta de diferents departaments especialitzats i de suport. La *Politie Utrecht* és un cos de talla mitjana, amb 3.852 empleats l'any 2009.³ La figura 1 presenta les àrees de jurisdicció respectives.

La primera *similitud* que pot implicar una necessitat d'adaptar l'organització a la diversitat és la gran diversitat demogràfica de les zones de jurisdicció respectives. Aquesta gran diversitat és més comuna en zones amb molta presència d'immigració i en gran ciutats, ja que, tal com confirmen estudis anteriors, la immigració és un dels factors més importants de diversitat, i aquesta diversitat té tendència a multiplicar-se i a consolidar-se sobretot en zones urbanes (Castles, 2002; Peninx *et al*, 2004; Ireland, 2004). Les zones de jurisdicció dels dos cossos de policia acullen una gran diversitat demogràfica. Per exemple, la jurisdicció dels Mossos d'Esquadra inclou la ciutat de Barcelona (la segona ciutat d'Espanya en població) i el 13,7% dels seus habitants van néixer fora d'Espanya (lloc web de l'INE, Institut Nacional d'Estadística). En el cas de la jurisdicció de la *Politie Utrecht*, que inclou la ciutat d'Utrecht (la quarta ciutat en població dels Països Baixos), un 20% de la població és d'origen no occidental (Aztema *et al*, 2008).

2. Departament d'Interior, Relacions Institucionals i Participació, 2009.

3. Lloc web de la *Politie Utrecht*, 'jaarverslag 2009', últim accés: octubre de 2010.

Figura 1. Àrees de jurisdicció de la Politie Utrecht i dels Mossos d'Esquadra



Fons: Lloc web de la Politie Utrecht, lloc web dels Mossos d'Esquadra

En segon lloc, la policia no és només un instrument de l'Estat per imposar l'ordre si és necessari, sinó que també es presenta com un servei públic per a la ciutadania. Aquesta combinació de responsabilitats maximitza el nombre d'arguments potencials a favor d'una diversitat més gran dins dels cossos de policia (Van Ewijk, 2011b). Tant els Mossos d'Esquadra com la *Politie Utrecht* manifesten aquesta doble orientació. Tal com es pot llegir a la pàgina web dels Mossos d'Esquadra, la missió d'aquest cos és protegir la seguretat i la llibertat dels ciutadans des del respecte per la llei, i és per aquest motiu que la seva missió va des de la protecció dels béns i de les persones fins a mantenir l'ordre públic. Pel que fa a la *Politie Utrecht*, la seva missió és ser «vigilant i servicial» i mantenir l'ordre públic, combatre el crim i oferir ajuda per tal de garantir la seguretat dels ciutadans i crear/mantenir la confiança dels ciutadans en la policia (lloc web de la *Politie Utrecht*).

En tercer lloc, tots dos cossos de policia executen tasques de policia genèriques. Els cossos de policia genèrics tenen un contacte diari amb una àmplia selecció de la població. Aquest fet pot incrementar les necessitats d'adaptació, quan la diversitat de la població augmenta. Per tant, s'exclouen d'aquesta anàlisi els cossos de policia amb funcions més específiques, com ara la policia de trànsit, narcòtics o delictes cibernètics.

La primera *diferència* que pot coincidir amb variacions en els resultats és la història particular de la immigració en cadascuna de les zones. La immigració a Catalunya ha estat sobtada i explosiva a partir dels noranta, mentre que els Països Baixos, inclosa la província d'Utrecht, han experimentat un flux constant d'immigració des dels anys cinquanta.

En segon lloc, estudis anteriors han identificat diferències en les polítiques governamentals envers la diversitat i la integració. Les polítiques holandeses s'han classificat tradicionalment com a multicultural (Penninx, 2005), tot i que alguns han detectat un canvi cap a una integració de tipus més individual (Vertovec; Wessendorf, 2009), o fins i tot cap a una assimilació amb el nom de «nou realisme» (Prins; Saharso, 2008). Les polítiques que s'han aplicat a Espanya i a Catalunya, en canvi, es considera que responen a una filosofia pràctica; una forma de gestionar la diversitat basada, no en idees establertes i preconcebudes, sinó en problemes i respostes generats per la pràctica de la gestió de la diversitat (Zapata-Barrero, 2010).

En tercer lloc, l'estructura de govern dels dos cossos de policia és diferent i el poder de decisió en les polítiques organitzatives, com ara la gestió de recursos humans, recau en mans d'actors diferents. El 2009-2010, quan es va dur a terme la recerca empírica, l'òrgan encarregat de dirigir els Mossos d'Esquadra era la Secretaria de Seguretat, que depèn del Departament d'Interior (actualment ha passat a ser la Direcció General de la Policia). L'organització de suport dels agents organitza la selecció i el reclutament dels nous agents, juntament amb administradors de l'Institut de Seguretat Pública de Catalunya (ISPC). Aquest mateix òrgan públic també formula, supervisa i controla la planificació econòmica i la gestió de personal. Els Mossos d'Esquadra, doncs, només tenen responsabilitats de gestió operativa i, per tant, només estan formats per personal executiu, no

administratiu. La *Politie Utrecht*, en canvi, la supervisa el Ministeri de l'Interior i de Relacions del Regne que, cada quatre anys, i juntament amb el Ministeri de Justícia, redacta un pla estratègic que estableix les prioritats i els objectius nacionals i la contribució que s'espera de cadascun dels cossos de policia. Els cossos que assoleixen els objectius que tenen assignats reben més finançament i, a la vegada, tots ells han de retre compte de quin ús fan d'aquest finançament. Altres matèries, com la regulació dels sistemes de comunicació, els uniformes i els sous dels agents es gestionen des del govern central. La *Politie Utrecht* té competències sobre les necessitats de personal i les sol·licituds d'incorporació (tot i que l'Acadèmia Nacional de Policia és qui duu a terme les proves de selecció). A més, la *Politie Utrecht* desenvolupa les seves polítiques pròpies de promoció professional, excepte per als alts comandaments, que són nomenats per la corona (representada pel Ministeri de l'Interior i de Relacions del Regne i el Ministeri de Justícia). La plantilla està formada en un 65% per agents jurats, mentre que un 35% són empleats administratius.

2.2 OBTENCIÓ I ANÀLISI DE DADES

Les dades s'han obtingut de dues fonts diferents: documents i persones. A més, s'han fet servir dos mètodes d'obtenció de dades: en primer lloc, a través d'una cerca als llocs web dels cossos de policia i d'organitzacions afins, s'han identificat diferents documents i persones rellevants que s'ha considerat necessari incloure a l'estudi. S'han inclòs documents de quatre orígens i contextos diferents, per tal de multiplicar els punts de vista i minimitzar el biaix: el mateix cos de policia, l'escola de policia, ONG i associacions d'agents de policia, i el Ministeri o el Departament d'Interior. S'han inclòs tant documents públics, adreçats a una audiència més àmplia, externa a l'organització (articles de diaris, llibres, informes anuals, llocs web), com privats, adreçats a un públic més limitat de dins l'organització (informes de política estratègica i estadístiques de recursos humans), per garantir que les conclusions són representatives de l'organització entesa com un tot. En segon lloc, a través d'entrevistes semiestructurades s'han pogut crear informacions en forma d'informes d'entrevista, i accedir a altres documents rellevants, inclosos els reservats per a ús intern, normalment fora de l'abast del públic general. S'han entrevistat setze persones en relació amb els Mossos d'Esquadra (d'octubre de 2008 a gener de 2010) i setze persones relacionades amb la *Politie Utrecht* (de maig de 2009 a maig de 2010). En general, aquestes entrevistes s'han realitzat individualment i cara a cara. També els entrevistats provenen de quatre orígens i contextos diferents: el mateix cos de policia, l'escola de policia, ONG i associacions d'agents de policia, i el Ministeri o el Departament d'Interior. Van ser seleccionats per a l'entrevista quan ocupaven una posició que els proporcionava un rol influent en el procés de desenvolupament i d'implementació de les polítiques relatives a la diversitat en els àmbits del reclutament, la retenció i la promoció.

S'ha dut a terme una anàlisi qualitativa per interpretar els documents i els informes de les entrevistes en relació amb les unitats d'anàlisi; és a dir, les dues

parts del marc analític de Van Ewijk (2011a). En primer lloc, la diversitat es defineix en relació amb diferències significatives: principis segons els quals les persones, en diferents contextos i situacions, es defineixen elles mateixes i les altres com a diferents (Vertovec, 2007), de manera que la seva identitat i el seu estil de vida s'hi veuen influenciats (Young, 1990). Darrere de la definició de diversitat, hi ha tres tries fonamentals: una selecció dels modes de diferenciació, la seva interpretació pràctica, i una possible categorització com a rígids o flexibles, recents o antics i individuals o col·lectius. En segon lloc, independentment de si la diversitat es considera un concepte de naturalesa individual o col·lectiva (que és part de la dimensió ontològica), la primera elecció fonamental que cal fer quan es defensa la diversitat a l'interior de les organitzacions és si l'objectiu final és donar suport als individus (és a dir, garantir la igualtat d'oportunitats) o donar suport als col·lectius (és a dir, garantir que es reconeixen i es valoren les diferències col·lectives). Aquest és un aspecte de la dimensió deontològica. Una altra elecció fonamental en aquesta dimensió consisteix a escollir entre arguments de caire moral o pràctic. En conjunt, aquestes categories identifiquen diferències fonamentals en les motivacions darrere la diversitat dins les organitzacions. Aquestes dues parts s'observen a la taula 1.

Taula 1. Estructuració del «què» i el «perquè»

Unitats d'anàlisi (dimensió)	Selecció fonamental que cal identificar	Aspectes considerats (dels documents i dels informes d'entrevista)
1. Definició de diversitat (dimensió ontològica: el «què»)	A. Selecció dels modes de diferenciació	Existència i freqüència de referències a «formes de diversitat» específiques, com ara el gènere, la religió, les opinions, l'origen immigrant, l'edat, etc.
	B. Interpretació dels modes de diferenciació	Significat pràctic de termes clau relacionats amb aquestes formes de diversitat en contextos específics, com ara immigrants, vell, extravertit, etc.
	C. Categorització dels modes de diferenciació: rígids o flexibles, recents o antics, col·lectius o individuals	— <i>Rígid - flexible</i> : gairebé immutable / permanent ENVERS mutable / menys permanent — <i>Antic - recent</i> : referències històriques a aquesta forma de diversitat en el context ENVERS cap referència històrica — <i>Col·lectiu - individual</i> : el mode de diferenciació està relacionat amb característiques específiques que es consideren constitutives d'una identitat de grup ENVERS el mode de diferenciació està relacionat amb característiques que es distribueixen de manera aleatòria entre els individus i no s'indica cap identitat de grup

2. Motivació per a la diversitat a l'interior de (dimensió deontològica: el «perquè»)	A. Tipus d'arguments: morals o pràctics	<p>— <i>Conceptes clau relacionats amb arguments morals</i>: justícia, (des)igualtat social, (in)equitat, drets, (anti)discriminació, representativitat, (des)avantatges simbòlics, responsabilitat, etc.</p> <p>— <i>Conceptes clau relacionats amb arguments pràctics</i>: efectivitat, resultat, eficiència, (des)avantatges pràctics relacionats amb els resultats, com ara productivitat, creativitat / innovació, absentisme, rendiment laboral, etc.</p>
	B. Base de diferència desitjada: individual o col·lectiva	<p><i>Individual - col·lectiu</i>: l'objectiu final és donar suport als individus (garantir la igualtat d'oportunitats) ENVERS l'objectiu final és donar suport als grups (garantir que es reconeixen i es valoren positivament les característiques col·lectives)</p>

Font: Van Ewijk (2011a) + elaboració pròpia.

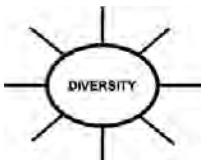


RECD. *Politie Utrecht - Beleidsplan diversiteit 2007-2011*. 2007. Entrevista amb l'oficial en cap responsable de l'RECD (*Politie Utrecht*): 11 d'agost de 2009, Utrecht

Els dos exemples estudiats, els Mossos d'Esquadra i la *Politie Utrecht*, han permès d'extreure conclusions en un pla holístic i iteratiu; és a dir, les interpretacions anteriors s'han revisat en vista de lectures posteriors i els resultats s'han interpretat en relació amb el cos sencer de documents i els informes de les entrevistes, en comptes d'avaluar cada font d'informació individualment.

3. DEFINICIONS DE DIVERSITAT

La taula 2 ofereix un resum visual de les definicions de la diversitat en els contextos dels Mossos d'Esquadra i de la *Politie Utrecht*. Com es pot observar, les definicions són notablement similars i les diferències es donen sobretot en els matisos. Les seccions 2.1, 2.2 i 2.3 desenvolupen les anàlisis que han portat a aquestes conclusions.

Taula 2. Similituds i diferències en les definicions de diversitat (Mossos d'Esquadra, *Politie Utrecht*)

Selecció fonamental en la definició de diversitat			
	Selecció (2.1)	Interpretació (2.2)	Categorització (2.3)
Totes dues Mossos d'Esquadra <i>Politie Utrecht</i>	Gènere	Diferències físiques entre homes i dones	Rígid, antic/recent, col·lectiu
	Origen immigrant	(un dels pares o avis) nascut fora de la UE	<ul style="list-style-type: none"> — Flexible, nou — Rígid, antic/nou — Col·lectiu

Font: Van Ewijk (2011a) + elaboració pròpia

3.1 SELECCIÓ DELS MODES DE DIFERENCIACIÓ

Tot i que altres modes de diferenciació (com ara l'edat, la religió, el color, l'orientació sexual i el nivell educatiu) també es posen en relleu,⁴ els modes de diferenciació predominants en tots dos casos són el gènere i l'origen immigrant. No era l'objecte d'aquest estudi identificar els motius d'aquest enfocament però, tanmateix, alguns dels entrevistats van comentar que alguns modes de diferenciació o bé eren massa sensibles en el context de la policia, com ara la religió i l'orientació sexual (tots dos en el cas de la *Politie Utrecht*;⁵ només l'orientació sexual en el cas dels Mossos d'Esquadra),⁶ o no eren rellevants perquè no hi havia una massa crítica dins del cos de policia, com ara la religió en el cas dels Mossos d'Esquadra,⁷ o simplement eren temes massa recents, com ara l'edat.⁸ Exemples de polítiques en àmbits com el reclutament, la retenció i la promoció il·lustren com la diversitat està relacionada bàsicament amb el gènere i l'origen immigrant.

Pel que fa a l'àmbit de l'accés, per exemple, es detecta des dels anys vuitanta una atenció especial per la diversitat de gènere en les campanyes publicitàries de reclutament de la *Politie Utrecht*. En cada convocatòria, el 40% de les noves places es reserva per a candidates dones fins a l'últim moment possible, passat el qual les

4. Entrevista amb l'oficial en cap de l'RECD (*Politie Utrecht*): 11 d'agost de 2009, Utrecht

5. Entrevista amb el director del Centre Nacional de Competència en la Diversitat (LECD) des de 2004 fins a 2009 (Acadèmia de Policia holandesa): 18 de juny de 2009, Apeldoorn.

6. Doble entrevista amb el president i el vicepresident de l'Associació de Gais i Lesbianes Polícies (Gaylespol): 12 de maig de 2009, Mollet del Vallès.

7. Entrevista amb el director de l'Institut de Seguretat Pública de Catalunya: 19 de gener de 2010, Mollet del Vallès.

8. Entrevista amb l'expert en diversitat en capacitats físiques, edat i gènere del Centre Nacional de Competència per a la Diversitat (LECD) del l'Acadèmia de Policia holandesa: 20 d'agost de 2009, Apeldoorn.

places s'emplenen amb altres candidats idonis.⁹ També des dels anys noranta s'ha parat una atenció especial a la diversitat per raó d'origen immigrant en les campanyes de reclutament, i les noves convocatòries reserven un 30% de les places per a candidats adients d'origen immigrant fins a l'últim moment possible.¹⁰ A més, existeixen diversos programes de la *Politie Utrecht*¹¹ i un programa de l'Acadèmia de Policia¹² dissenyats per a arribar a possibles candidats d'origen immigrant. A l'últim, el lloc web de les convocatòries d'accés mostra fotografies de dones agents i d'agents d'origen immigrant amb una freqüència més gran del que caldria esperar segons la seva representació numèrica en el cos. L'únic altre mode de diferenciació que es posa de manifest en ocasions en les campanyes de reclutament és l'orientació sexual: la *Politie Utrecht* participa en desfilades de l'orgull gai i, fins i tot, en la campanya de l'any 2009 apareixia un famós mag holandès obertament gai, Hans Klok. A tall d'exemple, incloem algunes il·lustracions visuals d'aquestes conclusions:

Figura 2. Es para molta atenció a les agents dones i als agents d'origen immigrant al lloc web de reclutament de la policia nacional holandesa. El cartell del mag holandès Hans Klok (obertament homosexual) n'és una excepció



Font: lloc web www.kombijdepolitie.nl

9. Doble entrevista amb l'administrador i l'agent responsable de facilitar i monitoritzar la diversitat a l'interior de l'organització (Departament de Recursos Humans de la *Politie Utrecht*): 19 de juny de 2009, Utrecht.

10. Doble entrevista amb l'administrador i l'agent responsable de facilitar i monitoritzar la diversitat a l'interior de l'organització (Departament de Recursos Humans de la *Politie Utrecht*): 19 de juny de 2009, Utrecht.

11. IOOV. *Diversiteit bij de politie* [en línia]. 2009. <<http://www.minbzk.nl/117669/diversiteit-bij-de>> (vegeu l'apèndix IV de *Politie Utrecht*. Bijlage IV, pàg. 155-173). [Consulta: novembre de 2010]. *Politie Utrecht. Werven, schakelen, en survivaltraining*. Politie Utrecht, 2011 (document intern de gestió de recursos humans).

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

Pel que fa als Mossos d'Esquadra, no s'ha definit oficialment cap grup específic com a objectiu del reclutament. No obstant això, els materials que la Generalitat de Catalunya produeix i distribueix¹³ inclouen normalment fotografies de dones agents. A més, als anys 2008 i 2009, el Programa per a l'Equitat de Gènere del Departament d'Interior va engegar una campanya adreçada especialment a les dones. Els esforços que s'han fet per connectar amb la comunitat gai, com ara la participació a la desfilada de l'orgull gai del 28 de juny de 2009, han sorgit exclusivament de l'associació d'agents homosexuals Gaylespol.¹⁴ A l'últim, es va dur a terme una campanya pública específica per reclutar candidats d'origen immigrant en el marc del Programa de Diversificació Social, dissenyat per ajudar aquests candidats a preparar-se per al procés de selecció oficial de 2007 i 2008.

Figura 3. Publicitat dels Mossos d'Esquadra: convocatòria general de candidats (formació bàsica, 1997 i 2009), convocatòria de dones candidates (formació bàsica, 2008) i convocatòria de candidats d'origen immigrant per al Programa de Diversificació Social (2007)



Font: Unitat de Promoció i Programa per a l'Equitat de Gènere del Departament d'Interior de la Generalitat de Catalunya

13. Entrevista amb el cap del Gabinet de Processos de Selecció (Subdirecció General de Recursos Humans del Departament d'Interior): 3 d'octubre de 2009, Barcelona.

14. www.gaylespol.org

En l'àmbit de la retenció, el Ministeri de l'Interior holandès va formular uns objectius per al 2011 en relació amb el gènere i l'origen immigrant amb efectes econòmics per a la *Politie Utrecht*, tant per al cos de policia en general com per a alts comandaments específics. El 2008, el Ministeri de l'Interior i els comandaments de la policia van fundar el grup de treball *Politie Top Divers*, amb l'objectiu d'estimular i monitoritzar aquests objectius.¹⁵ Paral·lelament, la formació en la diversitat, tant bàsica com avançada, que s'imparteix a l'Acadèmia de Policia holandesa es centra gairebé exclusivament en l'origen immigrant,¹⁶ de la mateixa manera que la càtedra iniciada l'any 2008 es centra en la professionalitat multicultural.¹⁷ El Centre Regional de Competència per a la Diversitat (RECD) de la *Politie Utrecht* (amb un ETC de 3,4 i un pressupost de 100.000 euros l'any 2009) posa un èmfasi especial en la diversitat per raó d'origen immigrant, seguit immediatament pel gènere, i mostra també una certa atenció cap a l'edat i l'orientació sexual.¹⁸ Finalment, la *Politie Utrecht* inclou diverses associacions d'agents de policia, com la *Kleurrijk Politie Netwerk Utrecht* (KPNU), que ofereix suport a agents d'origen immigrant,¹⁹ i l'*Homo Informatie Punt* (HIP), que dona suport a agents gais i lesbianes i busca crear vincles amb la població gai i lesbiana de la província d'Utrecht.²⁰ Paral·lelament, dones policia de la *Politie Utrecht* participen en xarxes de treball femenines d'àmbit nacional, com ara la xarxa 13+ (per a totes les agents amb una escala salarial de 13 o més alta —alts càrrecs).²¹ Altres associacions esmentades als documents i pels entrevistats són els sindicats de policia, que també fan esment de la diversitat dins dels cossos de policia. Per exemple, el principal sindicat de policia (l'NPB) ofereix assessorament específic a certes categories d'agents: joves, dones, gais, de color, i veterans.²²

Pel que fa als Mossos d'Esquadra, la formació bàsica i avançada sobre diversitat que s'ofereix a l'Institut de Seguretat Pública de Catalunya es centra fonamentalment en la immigració en la societat catalana,²³ tot i que també hi ha cursos sobre la diversitat de gènere²⁴ i la diversitat en l'orientació sexual,²⁵ dins i fora de la institució. A més, el Centre Unesco de Catalunya (Unescocat) ofereix sessions a demanda a les comissaries sobre diversitat i immigració, tot i que es cen-

15. Lloc web de Politietop Divers: www.politietopdivers.nl

16. Entrevista amb el coordinador del programa de formació, tots els nivells bàsics (Departament de Formació Bàsica, Acadèmia de Policia holandesa): 20 d'agost de 2009, Apeldoorn.

17. Informe anual LECD 2008.

18. RECD. *Politie Utrecht - Beleidsplan diversiteit 2007-2011*. 2007. Entrevista amb l'oficial en cap responsable de l'RECD (*Politie Utrecht*): 11 d'agost de 2009, Utrecht.

19. Document del KPNU, versió 1.3, 24 de novembre de 2007.

20. <http://www.politie.nl/Utrecht/> (la HIP va canviar de nom i es va passar a dir *Homonetwerk Zichtbaar Jezelf* a la tardor de 2010).

21. Entrevista amb el membre i responsable de la diversitat de gènere de l'LECD (20 d'agost de 2009).

22. Lloc web de l'ACP (www.acp.nl), lloc web de l'ANPV (www.anpv.nl), lloc web de l'NPB (www.politiebond.nl).

23. ISPC. Programa d'activitats formatives. Mollet del Vallès: ISPC, Departament d'Interior, 2008. Informació addicional del curs (nivells bàsic + avançat): documents interns de l'ISPC.

24. Seminari voluntari sobre gènere en el cos de policia (6 h, 30 places): document intern de l'ISPC.

25. Seminari voluntari sobre diversitat sexual i drets humans (6 h, 15 places): document intern de l'ISPC.

tren gairebé exclusivament en la diversitat en la societat, fora de l'institució.²⁶ Hi ha també un cert acompanyament jurídic²⁷ a petició d'AIL-MED,²⁸ una associació que lluita per millorar la posició dels agents que han quedat invàlids en acte de servei. Gaylespol, per la seva banda, és una associació d'agents gais, lesbianes i transsexuals de Catalunya, que acull també membres d'altres cossos de policia (locals i nacionals) que actuen a Catalunya. Les seves activitats, però, no tenen un espai formal dins de l'organització dels Mossos d'Esquadra, en contrast amb la Comissió de les Dones Polícies, fundada l'any 1999 a petició del cap de policia de Girona²⁹ i reinstaurada com a comissió l'any 2010.³⁰ Finalment, algunes agents de policia, tant dels Mossos d'Esquadra com de la *Politie Utrecht* tenien o havien tingut contacte amb la Xarxa Europea de Dones Policia, l'ENP.³¹

A l'últim, en l'àmbit de la promoció, les estadístiques de reclutament i dels membres de totes dues policies només es poden trobar en el flux d'entrada i de sortida de dones policies i de policies d'origen immigrant.

En resum, la primera selecció pel que fa a la definició de la diversitat és el fet que en tots dos contextos s'han seleccionat els mateixos dos modes de diferenciació: gènere i origen immigrant.

3.2 INTERPRETACIÓ DELS MODES DE DIFERENCIACIÓ

El *gènere* té gairebé el mateix significat en els dos contextos: es fa referència a la distinció biològica entre homes i dones. L'*origen immigrant* s'interpreta també de forma similar: fa referència a gent «nascuda a l'estranger», o els pares dels quals són nascuts a l'estranger, on *nascut a l'estranger* es refereix normalment a «nascut fora de la Unió Europea». ³² Això no obstant, hi ha petites diferències entre els dos contextos.

La *Politie Utrecht* fa servir el terme *allochtoon*, que s'utilitza sovint als Països Baixos per a fer referència a la diversitat per raó d'origen immigrant. Segons l'Institut Central d'Estadística holandès (CBS),³³ *allochtoon* fa referència a una persona quan almenys un dels seus pares va néixer a l'estranger. A partir d'aquí, es distingeix entre persones:

26. Entrevista amb el coordinador dels cursos sobre diversitat per a la policia (Unescocat): 5 de novembre de 2008, Barcelona. Presentació a la conferència de l'Unescocat sobre policia i diversitat el 17 de desembre de 2009, per Lola Vallès, coordinadora de Recerca i Cooperació Internacional de l'ISPC.

27. *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya*, núm. 5282 - 19.12.2008 - DECRET 246/2008, de 16 de desembre, de regulació de la situació administrativa especial de segona activitat en el cos de Mossos d'Esquadra.

28. Lloc web d'AIL-MED: <http://ailmed.wordpress.com>

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

30. Entrevista amb el representant de la Comissió de la Dona Policia, autor de la proposta per a una nova comissió, i cap de la Secció de Persones Desaparegudes (Mossos d'Esquadra): 9 de juliol de 2009, Sabadell.

31. Lloc web de l'ENP: www.enp.nl

32. Diverses entrevistes: 2009, Catalunya.

33. Lloc web del CBS: www.cbs.nl

- a) nascudes a l'estranger (que formen part de l'anomenada primera generació),
- b) les nascudes als Països Baixos (segona generació), però amb pares que van néixer a l'estranger, i
- c) persones els avis de les quals van néixer a l'estranger (tercera generació).

Els agents de la *Politie Utrecht* poden inscriure's voluntàriament com a *allochtoon* o *autochtoon*, fet que ha portat a la creació d'una tercera categoria; la de *no especificat* en les estadístiques de gestió de recursos humans d'aquest cos de policia.

El terme més utilitzat en el context dels Mossos d'Esquadra és *immigrants*, utilitzat tant per periodistes com pels representats de l'Institut de Seguretat Pública de Catalunya³⁴ el qual registra només els «estudiants estrangers o de pares estrangers».³⁵ En canvi, als documents dels Mossos d'Esquadra, com ara les estadístiques de recursos humans, no es fa cap referència als orígens immigrants.

En resum, la segona elecció pel que fa a la definició de diversitat és que en tots dos casos el gènere s'interpreta com la diferència física entre homes i dones, i l'origen immigrant s'interpreta com el fet d'haver nascut a l'estranger (és a dir, fora de la Unió Europea) o tenir pares estrangers. L'única diferència és que, en la interpretació que en fa la *Politie Utrecht*, s'hi inclouen més generacions.

3.3 CATEGORITZACIÓ DELS MODES DE DIFERENCIACIÓ

3.3.1 Rígid o flexible

Tant en el context dels Mossos d'Esquadra com en el de la *Politie Utrecht*, el gènere és considerat un mode de diferenciació relativament rígid: una diferència humana innata i/o que té una repercussió molt important en la sociabilització en les primeres etapes de la persona i un impacte prolongat al llarg de la vida (Griggs, 1995). Per exemple, el missatge del programa d'equitat de gènere del Departament d'Interior de la Generalitat de Catalunya és que «homes i dones són iguals, però diferents».³⁶ En tots dos casos, el gènere és considerat un mode de diferenciació rígid com a conseqüència d'una combinació de diferències físiques (la capacitat femenina d'engendrar fills) i conviccions socioculturals sobre la diferència dels rols de gènere, especialment en el cas de famílies amb fills petits (dones com a cuidadores), que es manifesten en preferències, ambicions i avaluacions de les capacitats diferents en funció del gènere.³⁷

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 amb el director de l'Institut de Seguretat Pública de Catalunya: 19 de gener de 2010, Mollet del Vallès. Entrevista amb el secretari de Seguretat (Departament d'Interior): 13 de gener de 2010, Barcelona.

35. Document de l'ISPC del flux d'entrada i de sortida de reclutes.

36. Entrevista amb el representant del grup de treball del Programa per a l'Equitat de Gènere (Departament d'Interior): 21 d'abril de 2009, Barcelona. 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'Interior (no publicat).

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 amb el secretari de Seguretat (Departament d'Interior): 13 de gener de 2010, Barcelona.

En el cas de la *Politie Utrecht*, l'origen immigrant també es considera un mode de diferenciació rígid. És a dir, ja no es considera una característica temporal, atès que sovint la segona i fins i tot la tercera generació d'immigrants s'inclouen en el concepte d'*allochtoon* en els documents analitzats.³⁸

En el cas dels Mossos d'Esquadra, l'origen immigrant és vist com un mode de diferenciació flexible: una diferència humana que ajuda a distingir-se un mateix de l'altre, però que es considera menys permanent i, per tant, adaptable (Litvin, 1997). En aquest sentit, l'origen immigrant només es considera una diferència rellevant de manera temporal, fins que algunes diferències administratives (quan els immigrants aconseguen la nacionalitat espanyola) o pràctiques (quan aprenen el català) que s'associen amb aquest mode de diferenciació desapareixen. Per exemple, el representant de l'Unescocat³⁹ va afirmar que l'entrada de minories d'origen immigrant als Mossos d'Esquadra és només qüestió de temps: en una generació, candidats d'aquests grups tindran la nacionalitat espanyola i la preparació necessària per competir en el procés de selecció públic. En canvi, el director de l'ISPC⁴⁰ va afirmar que l'entrada dels immigrants és una qüestió de temps, però també de massa crítica; cal, per tant, estimular-la fins que una massa crítica de minories sigui present al cos; a partir d'aquest moment, la promoció de minories immigrants es farà de forma automàtica.

3.3.2 Antic o recent

És difícil caracteritzar el gènere com un mode de diferenciació antic o recent. Els entrevistats tendeixen a considerar-lo com a antic, perquè el gènere sempre ha constituït una diferència important en les societats humanes.

Als Països Baixos, va ser només des que es va publicar el Pla d'Emancipació a la Policia, l'any 1990, que es van començar a formular polítiques per augmentar i millorar la posició de les agents de la policia holandesa, fet que va cristal·litzar en la fundació de l'Associació per la Policia i l'Emancipació (*Stichting Politie en Emancipatie*, SPE) l'any 1991 i la creació oficial, segons la llei holandesa, de la Xarxa Europea de Dones Policia (ENP), l'any 1994. Com a la majoria de cossos policials holandesos, el gènere va adquirir protagonisme dins de la *Politie Utrecht* arran de desenvolupaments de la qüestió externs i nacionals.⁴¹

Igualment, en el cas dels Mossos d'Esquadra l'atenció sobre la qüestió del gènere no es va materialitzar en accions institucionals fins l'any 1999, quan es va fundar la Comissió de la Dona Policia; va tornar a la primera plana el 2007 amb la introducció del Programa per a l'Equitat de Gènere, i fins el 2009 no es va traduir en

38. *Politie Utrecht. Werven, schakelen, en survivaltraining*. Politie Utrecht, 2011 (document intern de gestió de recursos humans). RECD. Politie Utrecht - Beleidsplan diversiteit 2007-2011, 2007.

39. Entrevista amb el coordinador dels cursos sobre diversitat per a la policia (Unescocat): 5 de novembre de 2008, Barcelona.

40. Entrevista amb el director de l'ISPC: 19 de gener de 2010, Mollet del Vallès.

41. Doble entrevista amb l'administrador i l'agent responsable de facilitar i monitoritzar la diversitat a l'interior de l'organització (Departament de Recursos Humans de la *Politie Utrecht*): 19 de juny de 2009, Utrecht.

una petició, per part d'unes quantes agents dels Mossos d'Esquadra, de crear un equip intern independent, petició que es va aprovar l'any 2010.⁴²

Encara és menys clar si l'origen immigrant és percebut com una qüestió recent o antiga en el cas de la *Politie Utrecht*. D'una banda, l'origen immigrant ha estat una forma prominent de diversitat des dels anys 1960 i ja era objecte d'atenció a la dècada dels vuitanta. D'altra banda, però, aquesta atenció no es va traduir en una acció institucional fins al 1998, amb la fundació de l'EXPA, que es centra en les interaccions entre la *Politie Utrecht* i les persones d'origen immigrant,⁴³ i que al seu torn va ampliar l'àmbit d'acció per incloure també el procés d'incorporació d'aquestes persones al cos de policia quan es va convertir en el Centre Regional de Competència per a la Diversitat (Regionaal Expertise Centrum Discriminatie, RECD) l'any 2005.⁴⁴

La immigració en el context català es considera una qüestió recent en el sentit que la presència de minories d'origen immigrant de fora d'Europa és un fenomen relativament nou a Catalunya,⁴⁵ però també es considera una qüestió antiga en el sentit que Catalunya s'ha presentat sempre com una nació d'acollida d'immigració a través de la història (Zapata-Barrero, 2007), i es preveu que els nous immigrants s'integrin a la societat actual tal com ho va fer, per exemple, el flux d'immigrants del sud d'Espanya en el seu moment.

3.3.3 Individual o col·lectiu

En tots dos contextos es percep el gènere com un mode de diferenciació essencialment col·lectiu. Està lligat a un col·lectiu els membres del qual es considera generalment que tenen unes característiques específiques en comú a causa del seu gènere (que comporten una diferència substancial). Aquestes característiques creen experiències comunes que contribueixen a una identitat de grup. En aquest estudi, les fonts fan referència a la capacitat física de tenir fills, preferències o ambicions en relació amb la feina i capacitats «femenines».

També l'origen immigrant es percep com un mode col·lectiu de diferenciació en tots dos contextos. Haver nascut a l'estranger o tenir pares o avis nascuts a l'estranger es relaciona amb l'observació que, en general, gairebé a tots els candidats d'aquest col·lectiu els manquen requisits específics (per exemple, el domini de l'holandès o del català,⁴⁶ o la nacionalitat espanyola) o experiència en capacitats específiques (per exemple, la confiança i la seguretat en si mateixos).⁴⁷ També en aquest cas es creen experiències comunes que contribueixen a la identitat de grup. Igualment, aquest fet es relaciona amb uns valors específics que els membres

42. Entrevista amb el representant de la Comissió de la Dona Policia, autor de la proposta per a una nova comissió, i cap de la secció de Persones Desaparegudes (*Mossos d'Esquadra*): 9 de juliol de 2009, Sabadell.

43. <http://www.iofc.nl> - Lloc web d'*Iniciatives for Change Nederli* - Discurs de J.Th.L. Papeveld (director de l'*Expertisecentrum Politie & Allochtonen*, EXPA).

44. RECD. *Politie Utrecht - Beleidsplan diversiteit 2007-2011*. 2007. Entrevista amb l'oficial en cap responsable de l'RECD (*Politie Utrecht*): 11 d'agost de 2009, Utrecht.

45. Ajenjo, 2008.

46. Programa de Diversificació Social (300 h), document intern de l'ISPC: setembre de 2008.

47. *Werven, schakelen, en survivaltraining*. Politie Utrecht, 2011 (document intern de gestió de Recursos Humans).

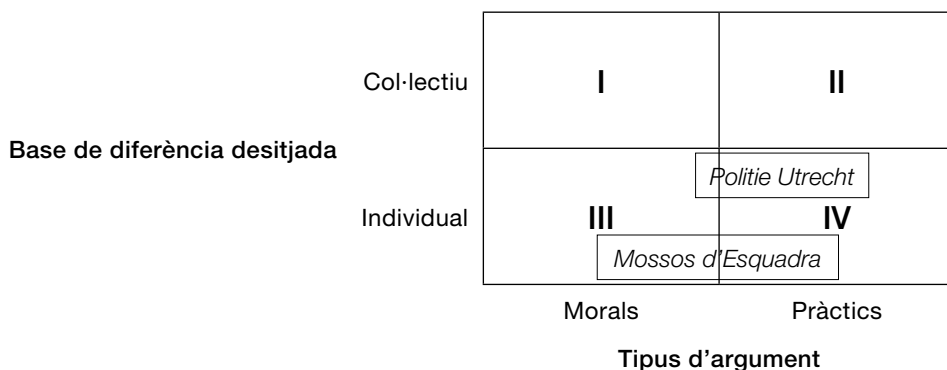
d'aquest col·lectiu poden aportar al cos de policia: coneixement des de l'interior dels hàbits, les religions, les llengües i altres formes de diversitat que vénen donades pel seu origen immigrant.

En resum, la tercera elecció pel que fa a la definició de la diversitat és el fet que, d'una banda, el gènere és vist, en tots dos contextos, com un mode de diferenciació rígid, antic i col·lectiu (tot i que no ha estat objecte d'atenció fins fa poc), mentre que l'origen immigrant es considera un mode de diferenciació col·lectiu en tots dos casos, però flexible i recent en el cas dels Mossos d'Esquadra, i rígid i antic en el cas de la *Politie Utrecht*.

4. QUINES SÓN LES MOTIVACIONS PER A LA DIVERSITAT A LES ORGANITZACIONS?

La figura 4 ofereix un resum visual d'aquestes motivacions en els contextos dels Mossos d'Esquadra i de la *Politie Utrecht*. Les motivacions, com passava amb les definicions de diversitat, són notablement similars en tots dos casos. Aquesta secció desenvolupa les anàlisis que han menat a aquesta conclusió.

Figura 4. Motivacions per a la diversitat a les organitzacions (Mossos d'Esquadra, *Politie Utrecht*)



Font: Van Ewijk (2011a) + elaboració pròpia.

4.1 COS DE MOSSOS D'ESQUADRA

En general, l'objectiu en el context dels Mossos d'Esquadra està més enfocat a donar suport als individus que a donar suport als col·lectius i reconèixer-ne el valor. En termes del marc analític, la base de diferència desitjada és individual. Per exemple, l'objectiu del Programa de Diversificació Social no és promoure els interessos del col·lectiu d'origen immigrant, sinó crear condicions d'igualtat: assegurar que els individus d'aquest col·lectiu tenen les mateixes oportunitats en el procés de selecció formant-los en àmbits que dominen menys a causa del seu origen immi-

grant, com ara el català.⁴⁸ Igualment, el Programa per a l'Equitat de Gènere confirma que el Departament d'Interior té la voluntat d'aprofitar el seu capital humà al màxim, fet que només es pot aconseguir quan totes les persones treballen en igualtat de condicions i les diferències que hi pugui haver entre elles, com ara el gènere, no creen desigualtats.⁴⁹ Finalment, Gaylespol lluita per aconseguir un entorn de treball sense discriminació, on les persones puguin expressar obertament la seva orientació sexual i així i tot ser tractats amb respecte.⁵⁰

En els casos estudiats, els arguments a favor de la diversitat dins del cos de policia són de caire tant moral com pràctic. D'una banda, la diversitat dins del cos de policia es relaciona amb la necessitat de representar la societat que serveix, combatre els estereotips entre els agents, assegurar que valoren els seus companys amb un perfil diferent i garantir també un comportament respectuós envers la població.⁵¹ Gaylespol assegura també que una representació d'agents gais més visible ajuda la població gai a sentir que la policia també treballa per a ells i a combatre la discriminació (indirecta) entre els agents. Per exemple, representants de l'associació creuen que és injust que tota referència al gènere sigui formalment reprovada, mentre que no s'aplica aquesta regla tàcita cap als acudits i bromes que fan referència a l'orientació sexual.⁵² D'altra banda, les mateixes fonts fan referència al valor pràctic afegit que comporta incrementar la qualitat del servei si es respon adequadament en situacions diverses per prevenir i resoldre els diferents problemes a què s'enfronta la policia. Es considera que la diversitat a la policia facilita aquests objectius perquè crea un repertori de reaccions més divers, implica un coneixement més gran i una major sensibilitat envers les cultures properes (ja sigui pel que fa al gènere, la classe social, l'origen immigrant, l'orientació sexual, etc.) i augmenta la voluntat de cooperació de la població, ja que s'incrementa la confiança i el sentiment de proximitat cap a aquesta institució. Per exemple, Gaylespol argumenta que tenir agents gais a la plantilla té avantatges pràctics: tenen menys problemes que els seus col·legues per patricular els llocs de reunió de la comunitat gai i poden explicar-los com oferir un servei millor a aquesta comunitat, per exemple en casos de violència domèstica en parelles del mateix sexe.⁵³

48. MIRÓ, D. (2007) «Europa recomienda reclutar inmigrantes para la policía». *El Público*, 5 d'octubre de 2007 [en línia]. <www.elpublico.es>, [Consulta: gener de 2011]. Entrevista amb el responsable del Programa de Diversificació Social i coordinador d'àrea de la Subdirecció General de Formació, Selecció i Avaluació (ISPC): 15 d'octubre de 2008, Mollet del Vallès.

49. Programa d'Equitat de Gènere (2010) Pla d'igualtat 2010-2014, Generalitat de Catalunya. Departament d'Interior. Entrevista amb el representant del grup de treball del Programa d'Equitat de Gènere (Departament d'Interior): 21 d'abril de 2009, Barcelona.

50. Discurs de Jan Sneijder, president de l'Associació Europea de Polícies Homosexuals, a la primera conferència de Gaylespol a Sitges, el 28 d'abril de 2006 - trobat a www.gaylespol.org [Consulta: gener de 2011]. Doble entrevista amb el president i el vicepresident de Gaylespol: 12 de maig de 2009, Mollet del Vallès.

51. Presentació a la conferència de l'Unesco sobre policia i diversitat, el 17 de desembre de 2009 per la coordinadora de Recerca i Cooperació Internacional de l'ISPC. Entrevista amb el director de l'ISPC: 19 de gener de 2010, Mollet del Vallès. Entrevista amb el secretari de Seguretat (Departament d'Interior): 13 de gener de 2010, Barcelona.

52. Doble entrevista amb el president i el vicepresident de Gaylespol: 12 de maig de 2009, Mollet del Vallès.

53. UXXS. *Entrevista amb Victor Argelaguet, president de Gaylespol*. Pàg. 22-25, desembre de 2008.

Finalment, els arguments morals semblen predominar pel que fa a la diversitat de gènere. Termes recurrents són (*des*)*igualtat*, *justícia (social)* i *no discriminació*.⁵⁴ La diversitat per raó d'origen immigrant, en canvi, es defensa gairebé exclusivament amb arguments pràctics: ser més efectius contra bandes d'origen estranger,⁵⁵ explicar als companys com pensen i com actuen les noves comunitats,⁵⁶ dominar llengües estrangeres, i resoldre problemes, prevenir disturbis i resoldre delictes.⁵⁷

4.2 POLITIE UTRECHT

Segons diverses fonts,⁵⁸ els arguments utilitzats per a defensar la diversitat eren en un principi de caire purament moral, però aquest fet va començar a canviar cap a l'any 2005, a partir del qual els arguments utilitzats van passar a ser de caràcter utilitari i la diversitat s'ha presentat des d'aleshores com una qüestió de negocis. Tal com va afirmar un dels entrevistats:⁵⁹ «Abans, es tractava la diversitat com una qüestió social; una qüestió divertida i políticament correcta per a grups desfavorits. Avui, en canvi, és una qüestió estratègica relacionada amb les habilitats multiculturals.» Quan s'analitzen les fonts a través del marc analític, es forma una imatge molt més matisada.

En primer lloc, també en el context de la *Politie Utrecht*, l'objectiu principal està més enfocat a donar suport als individus que a donar suport als col·lectius i reconèixer-ne el valor. En termes del marc analític, la base desitjable de diferència és individual. Per exemple, la *Politie Utrecht* defensa que la seva missió és ser una policia per a tothom, fet que implica esforços actius per combatre els mecanismes de discriminació i d'exclusió dins i fora de la institució. Com a tal, l'objectiu de la gestió de la diversitat és contribuir a assolir la igualtat i combatre la desigualtat, per tal que tots els membres de la *Politie Utrecht* puguin desenvolupar el seu talent i la seva qualitat.⁶⁰ D'aquesta manera, s'emfatitza la voluntat d'assegurar la

54. GUBIANES, R.M. «La Comissió de la Dona Policia - el treball desenvolupat i les propostes». Mossos, 2000, núm. 10, pàg. 26-28. Entrevista amb el representant del grup de treball del Programa d'Equitat de Gènere (Departament d'Interior): 21 d'abril de 2009, Barcelona. Programa d'equitat de gènere. *Pla d'igualtat 2010-2014*. Generalitat de Catalunya. Departament d'Interior, 2010.

55. ALBARRÁN BUGIÉ, J. «Los Mossos reclutan inmigrantes» [en línia]. *ADN*, 4 d'octubre de 2007 <www.adn.es>

56. GARCÍA, J. «A la búsqueda del "mosso" inmigrante» [en línia]. *El País*, 11 de novembre de 2007 <www.elpais.es>

57. Entrevista amb el secretari de Seguretat (Departament d'Interior): 13 de gener de 2010, Barcelona.

58. Discurs del cap de policia de la Politie Friesland i responsable de Diversitat, Integritat i Antidiscriminació, a l'entrega dels Premis a la Diversitat 2008: 13 de març de 2008 (www.lecd.nl). FLENTROP, L. *Vakmanschap met een plus. Denkbeelden op de Politieacademie over multicultureel vakmanschap en diversiteit*. Apeldoorn: Politieacademie, LECD, 2010. Entrevista amb el cap del Departament de Coneixement de Desenvolupament Estratègic (Acadèmia de Policia holandesa): 20 d'agost de 2009, Apeldoorn.

59. Entrevista amb el director (2004-2009) del Centre Nacional de Competència en la Diversitat (LECD) de l'Acadèmia de Policia holandesa: 18 de juny de 2009, Apeldoorn.

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

igualtat d'oportunitats⁶¹ i un entorn de treball que permeti a cadascú desenvolupar-se i sol·licitar ascensos.⁶²

En segon lloc, els arguments en defensa de la diversitat dins del cos de policia són tant morals com de caire pràctic, tot i que predominen aquests últims. D'una banda, es considera que la policia hauria de ser representativa de la societat per simbolitzar que treballa per a totes les persones i que la institució és oberta i accessible i ofereix un entorn de treball igual per a tothom.⁶³ D'altra banda, es considera que la diversitat dins de l'organització permet a la policia fer millor la seva feina perquè la cooperació de la població augmenta i perquè la qualitat del servei augmenta també, fet que es tradueix en millors resultats:⁶⁴ una policia més diversa és més innovadora i pot fer servir tècniques i procediments més variats en situacions diferents; la diversitat dins la policia la fa més atractiva envers el talent, fins i tot quan hi ha una important competició al mercat de treball; i, a més, agents de perfils diferents aporten capacitats específiques que n'incrementen la professionalitat. Per exemple, les agents aporten qualitats de lideratge femení, que poden estimular la creativitat als seus equips. També es considera que tenen un valor afegit potencial en casos de violència domèstica o un efecte apaivagador en casos de disturbis potencials. Polícies d'origen immigrant poden passar desapercebuts quan fan tasques de vigilància en certs barris, i també poden instruir els seus col·legues sobre les seves comunitats, com també fan sovint els agents gais.

5. OPORTUNITATS DE CONSTRUCCIÓ TEÒRICA

L'aplicació empírica del marc analític s'ha traduït en noves hipòtesis que caldria verificar en futures recerques. Així doncs, aquest marc analític ha demostrat el seu potencial de construcció teòrica.

61. Lloc web de *Politie Utrecht*: www.politie.nl/Utrecht

62. Fullet sobre com crear una xarxa de treball gai a l'interior d'un cos de policia, del lloc web de la Xarxa Nacional Gai de la Policia Holandesa (Lielijke Homonetwerk Politie, LHP): <http://www.politie.nl/LHP>. Entrevista amb l'expert en integritat i maneres, Centre Nacional de Competència en la Diversitat (LECD) de l'Acadèmia de Policia holandesa: 17 d'agost de 2009. Entrevista amb el fundador i representant de la Xarxa d'Agents Gays de la *Politie Utrecht* (HIP) : 29 d'agost de 2009.

63. Entrevista amb l'oficial en cap responsable de l'RECD (*Politie Utrecht*): 11 d'agost de 2009, Utrecht. SNIJDER, J.A. *LHP policy plan 2009-2011*, 2008 del lloc web de la Xarxa Nacional Gai de la Policia Holandesa (Lielijke Homonetwerk Politie, LHP): <http://www.politie.nl/LHP>. Entrevista amb el membre del consell i representant del Colourful Police Network Utrecht (KNPU) de la *Politie Utrecht*: 11 d'agost de 2009, Utrecht. KPNU. *Wie een visie heeft, moet achter die visie staan*. Document del KPNU, versió 1.3, 24 de novembre de 2007.

64. Entrevista amb l'oficial en cap responsable de l'RECD (*Politie Utrecht*): 11 d'agost 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. Lloc web de de la *Politie Utrecht*: www.politie.nl/Utrecht. Ministeri de l'Interior. *Meerjarekader Diversiteit Politie 2006-2010*. Den Haag: Ministerie van BZK, 2006. Fullet sobre com crear una xarxa de treball gai a l'interior d'un cos de policia, del lloc web de la Xarxa Nacional Gai de la Policia 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. Lloc web de la *Politie Utrecht*: www.politie.nl/Utrecht. Politie Utrecht. Samen werken aan veiligheid - strategisch P&O beleid Politie Utrecht 2008-2011, 2008 (2008b).

5.1 EXPLICACIONS

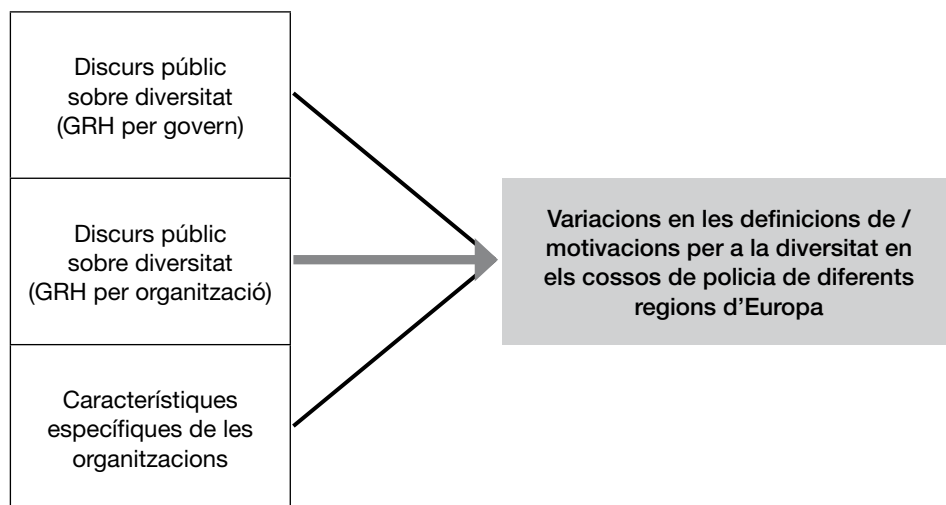
Els dos casos han resultat ser notablement similars en les definicions que adopten de la diversitat i en les motivacions que manifesten a l'hora de reflectir aquesta diversitat dins de l'organització. Aquesta observació ens suggereix la hipòtesi que factors com ara les responsabilitats, les tasques i els diferents entorns influeixen en la concepció de diversitat dins de la institució més que no pas factors com ara la història particular de la immigració en cada context, el discurs governamental sobre la diversitat i la integració i l'estructura administrativa del cos (inclosa l'autonomia en la gestió de recursos humans). Aquest fet no deixa de ser sorprenent, si es té en compte el gran nombre de publicacions sobre teoria política dedicades a allò que Castles (2002) anomena *models d'integració nacional*, i Penninx *et al.* (2004), *discurs de les polítiques de diversitat*.

Només unes mínimes discrepàncies entre tots dos casos es poden explicar per diferències contextuals. Per exemple, diferències en la història particular de la immigració es poden relacionar amb la diferència de l'origen immigrant entès com un mode antic de diferenciació en el context de la *Politie Utrecht* i com un mode recent, en el cas dels Mossos d'Esquadra.

Paral·lelament, el discurs nacional de la diversitat als Països Baixos podria haver influenciat la definició de diversitat en relació amb el gènere i la immigració com a modes de diferenciació de naturalesa col·lectiva. Segons Ghorashi (2006), l'experiència de la *pilarització* (segregació social vertical en *pilars* segons la pertinença politicoreligiosa) i la implementació específica de l'Estat del benestar van tenir com a resultat les polítiques holandeses pel que fa a les minories (ètniques), que tenen una forta base categòrica. Així doncs, l'hàbit de pensar en grups ja impregnava les polítiques a la dècada dels vuitanta, tot i que desenvolupaments polítics recents han portat la qüestió a primera plana.

El fet que l'autoritat encarregada de formular les polítiques de gestió de recursos humans recaigui gairebé exclusivament en el Departament d'Interior en el cas dels Mossos d'Esquadra faria esperar que el discurs del país sobre diversitat i integració (la filosofia pràctica, segons Zapata-Barrero, 2010) tingués més influència en la institució. Fins ara, els resultats no neguen aquesta hipòtesi, però es necessita més recerca per demostrar conclusivament aquesta possible relació.

Per tant, la hipòtesi es podria formular en els termes següents: el discurs nacional o regional en relació amb la diversitat pot tenir una influència diversificadora en la definició de diversitat (polítiques) als cossos de policia de diferents regions d'Europa, però en la mesura que el cos de policia gaudeix d'una autonomia a l'hora d'implementar polítiques de gestió de recursos humans, aquesta relació és menys marcada que la influència unificadora de les característiques específiques d'aquest tipus d'institucions, com ara les responsabilitats, les tasques i l'entorn comú.

Figura 5. Hipòtesis sobre la variació de la definició de diversitat

Font: elaboració pròpia

Cal fer més recerca per corroborar la hipòtesi de l'impacte relatiu de tots els factors en la variació de les definicions i les motivacions a l'hora d'aplicar la diversitat dins dels cossos de policia. A més, futurs estudis podrien analitzar la mateixa relació causal en altres sectors públics, com ara l'educació o la sanitat, o en el context de l'empresa privada.

5.2 JERARQUIA I DIVERSITAT

Tot i que s'han esmentat altres modes de diferenciació, hi ha una tendència a centrar-se en el gènere i l'origen immigrant. D'alguna manera, aquests modes de diferenciació tenen encara un paper més important en les societats europees que d'altres com ara l'edat, la religió o les preferències sexuals. Aquest fet coincideix amb el gran nombre de publicacions dedicades a la diversitat de gènere i la diversitat a l'origen immigrant (Kymlicka, 1995; Wentling; Palma-Rivas, 1997; Philips, 2008) en la teoria política, social i de la gestió.

En el context de la *Politie Utrecht* i dels Mossos d'Esquadra, altres modes de diferenciació eren considerats massa sensibles per ser objecte d'atenció en el context de la policia, o encara no es consideraven rellevants perquè no hi havia una massa crítica dins de la policia, o simplement perquè eren qüestions massa recents. Seria interessant seguir explorant aquestes explicacions i comparar-les amb altres contextos, per veure si és possible extreure'n una jerarquia de modes de diferenciació en les organitzacions europees.

5.3 PREDIR L'EFECTIVITAT

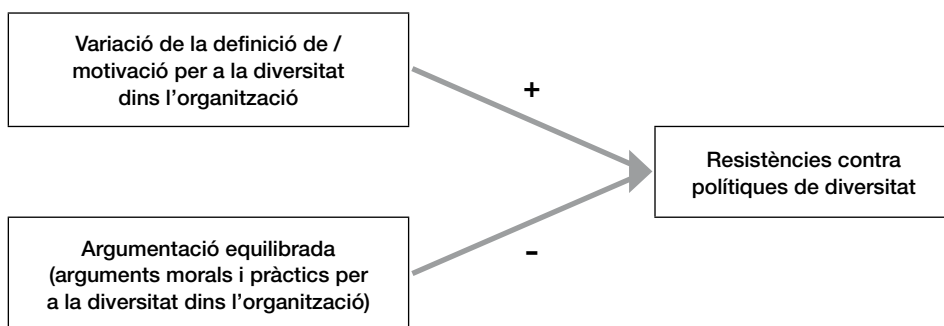
El significat i les motivacions precedeixen sempre l'aplicació de les mesures. Una de les condicions perquè una política sigui efectiva és que tots els actors implicats tinguin el mateix objectiu, que l'entenguin de la mateixa manera, i que comparteixin les motivacions per aconseguir-lo (Dunn, 1994; Kotter, 1996). Com a tal, la definició de la diversitat i les motivacions per afavorir-la tenen una influència significativa en l'efectivitat de les polítiques de diversitat.

Per exemple, les diferències entre les definicions i les motivacions dels càrrecs superiors i dels subordinats referents a la diversitat poden crear resistències contra aquestes polítiques i obstruir-ne la implementació. Si es segueixen les tesis de Paoline (2003), que defensa que l'estil de l'organització, el rang i l'estil individual de l'agent creen variacions en l'homogeneïtat cultural del cos de policia, aquest fet no hauria de sorprendre. També Liff (1999) esmenta aquest possible obstacle.

A més, tant la *Politie Utrecht* com els Mossos d'Esquadra sembla que busquen encara una argumentació equilibrada que inclogui aspectes de caire tant moral com pràctic a l'hora de defensar la diversitat a l'interior del cos. La *Politie Utrecht* ha passat d'un extrem de l'espectre a l'altre (de centrar-se en els arguments de tipus moral a basar-se en raons pràctiques), mentre que els Mossos d'Esquadra mostren una dicotomia simultània en la perspectiva que utilitzen (el gènere es relaciona amb arguments de caire moral, mentre que l'origen immigrant es defensa amb arguments pràctics).

Tanmateix, una combinació d'arguments morals i pràctics resultaria més convincent que centrar-se exclusivament en un dels dos tipus. Quan es fan servir arguments purament morals, es cau en el risc de crear un sentiment de caritat, que no serà una prioritat en moments de crisi econòmica. A la vegada, però, si s'esgrimeixen arguments de tipus purament pràctic, es crea una gran dependència dels estudis que demostrin la relació directa entre diversitat i bons resultats, i en molts casos aquesta relació no s'ha demostrat encara de forma conclusiva empíricament (Wise; Tschirhart, 2000). La hipòtesi, doncs, és que l'efectivitat futura de les polítiques referents a la diversitat en sortirà influenciada positivament si estan motivades per arguments equilibrats de caire tant pràctic com moral.

Figura 6. Hipòtesis sobre la resistència contra les polítiques de diversitat



Font: elaboració pròpia.

6. CONCLUSIONS FINALS

L'objectiu principal d'aquest article era demostrar el potencial del marc analític dissenyat per Van Ewijk (2011). Quan s'ha aplicat aquest marc a dos casos pràctics, la *Politie Utrecht* i els Mossos d'Esquadra, s'ha confirmat que la política referent a la diversitat és, en efecte, un concepte polifacètic en teoria i a la pràctica: és a dir, que la distinció entre la definició de la diversitat i les motivacions per implementar-la dins de la institució no és només de caire teòric, sinó que es pot observar també empíricament. A més, l'aplicació del marc analític ha generat possibilitats de construcció teòrica en l'àrea de l'organització i de la gestió. Aquest article formula noves hipòtesis sobre els determinants de la variació en la definició de diversitat i en les motivacions per a implementar-la, sobre possibles jerarquies en els modes de diferenciació i sobre possibles resistències davant d'aquestes polítiques sobre diversitat.

En segon lloc, l'aplicació del marc analític ha facilitat una comprensió més profunda del concepte de diversitat en el context dels Mossos d'Esquadra i de la *Politie Utrecht*. L'article ha permès la formulació d'observacions clares partint d'un bon nombre de dades empíriques. L'observació més important que se'n desprèn és que en certa manera aquests cossos de policia són notablement similars. Per exemple, tots dos cossos es centren en els mateixos modes de diferenciació (gènere i origen immigrant), i tots dos atribueixen significats pràctics similars a aquests modes de diferenciació. L'única lleugera diferència en la definició que en fan és que l'origen immigrant es considera un mode de diferenciació flexible en el cas dels Mossos d'Esquadra (una diferència humana que ajuda a distingir-se un mateix dels altres però que és vista com a menys permanent i, per tant, adaptable), i un mode de diferenciació rígid en el cas de la *Politie Utrecht* (una diferència humana innata i/o que exerceix un impacte molt important en la socialització en les primeres etapes de la persona i que té un impacte prolongat al llarg de la vida).

Si bé en tots dos casos el gènere i l'origen immigrant s'identifiquen bàsicament com a modes de diferenciació de naturalesa col·lectiva (una observació ontològica), tant la *Politie Utrecht* com els Mossos d'Esquadra s'esforcen per ser una organització on els individus gaudeixin d'igualtat d'oportunitats malgrat les diferències col·lectives (fet que implica una selecció deontològica en què la diversitat és considerada un concepte individual). En tots dos casos, s'utilitzen arguments de caire tant moral com pràctic a favor de la diversitat a l'interior del cos de policia, tot i que en el cas de la *Politie Utrecht* sembla que predominen els arguments de tipus pràctic.

REFERÈNCIES

Articles acadèmics, llibres i capítols de llibres

- BOS, W.; TARNAI, C. «Content Analysis in Empirical Social Research». *International Journal of Educational Research*, 1999, núm. 31, pàg. 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, núm. 24 (1), pàg. 99-111.
- CASTLES, S. «Migration and Community Formation under Conditions of Globalization». *International Migration Review*, 2002, núm. 36 (4), pàg. 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, núm. 34 (6), pàg. 698-726.
- DUNN, W.N. *Public Policy Analysis: An Introduction*. Nova Jersey: Prentice Hall Inc, 1994.
- GRIGGS, L.B. «Valuing Diversity: where from ... where to?». A: L.B. Griggs; Louw, L.L. (eds.). *Valuing Diversity: New Tools for a New Reality*. Nova 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., núm. 1, pàg. 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, núm. 19 (1), pàg. 11-25.
- LIFF, S. «Diversity and Equal Opportunities: Room for a Constructive Compromise?». *Human Resource Management Journal*, 1999, núm. 9 (1), pàg. 65-75.
- LITVIN, D.R. «The Discourse of Diversity: from Biology to Management». *Organization*, 1997, núm. 4 (2), pàg. 187-210.
- MATHES, R. «'Quantitative' Analyse 'qualitativ' erhobener Daten? Die hermeneutisch-klassifikatorische Inhaltsanalyse von Leitfadengesprächen». *ZUMA Nachrichten*, 1988, núm. 23, pàg. 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), pàg. 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». A: MACURA, M.; MACDONALD, A.L.; HAUG, W. (eds.) *The New Demographic Regime - Population Challenges and Policy Responses*. Ginebra: Nations Unides, 2005, pàg. 137-151. [Versió electrònica]: 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, núm. 4, pàg. 555-558.
- POINT, S.; SINGH, V. «Defining and Dimensionalising Diversity: Evidence from Corporate Websites across Europe». *European Management Journal*, 2003, núm. 21 (6), pàg. 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, núm. 8 (3), pàg. 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, núm. 32 (5), pàg. 548-568.
- SHAW, J. «Mainstreaming Equality and Diversity in the European Union». *Current Legal Problems*, 2005, núm. 58, pàg. 255-312.
- SMITH, D.G. «Organizational Implications of Diversity in Higher Education». A: CHEMERS, M.M. et al. (eds.) *Diversity in Organizations; new perspectives for a changing workplace*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc, 1995, pàg. 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, núm. 34 (5), pàg. 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, núm. 22, pàg. 238-253.
- VAN EWIJK, A.R. «Diversity and Diversity Policy: Diving into Fundamental Differences». *Journal of Organizational Change Management*, publicació prevista per a la tardor de 2011 (2011a).
- VAN EWIJK, A.R. «Diversity within Police Forces in Europe: a Case for the Comprehensive View». *Policing*, publicació prevista per a la tardor de 2011 (2011b).
- VERTOVEC, S. «Super-diversity and its Implications». *Ethnic and Racial Studies*, 2007, núm. 30 (6), pàg. 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, pàg. 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, núm. 60 (5), pàg. 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 & Organisation Management*, 2011, núm. 36 (1), pàg. 6-38.

ZAPATA-BARRERO, R. «Immigration, Self-Government and Management of Identity: The Catalan Case». A: 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, pàg. 179-202.

ZAPATA-BARRERO, R. «Managing diversity in Spanish Society: a practical approach». *Journal of Intercultural Studies*, 2010, núm. 31 (4), pàg. 383-402.

Informes estratègics i documents interns

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. [Versió electrònica] http://utrecht2040.nl/Kantoor/Download/pagina/Downloads_GetFileM.aspx?id=48203 [accés: setembre de 2010].

FLENTROP, L. *Vakmanschap met een plus. Denkbeelden op de Politieacademie over multicultureel vakmanschap en diversiteit*. Apeldoorn: Politieacademie, LECD, 2010.

GENERALITAT DE CATALUNYA, DEPARTAMENT D'INTERIOR. Programa d'Equitat de Gènere. *Estudi per al Pla de polítiques de dones del Govern de la Generalitat de Catalunya 2008-2011* (no publicat).

— Programa d'Equitat de Gènere. *Pla d'igualtat 2010-2014*, 2010.

INSTITUT DE SEGURETAT PÚBLICA DE CATALUNYA. Pla d'Estudis del Programa de Diversificació Social (300 h) [document intern], setembre de 2008.

— *Programa d'activitats formatives*. Mollet del Vallès, 2008.

IOOV. *Diversiteit bij de politie* [en línia]. 2009. <<http://www.minbzk.nl/117669/diversiteit-bij-de>> (vegeu l'apèndix IV de Politie Utrecht. *Bijlage IV*, pàg. 155-173). [Consulta: novembre 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 d'octubre de 2007 [en línia] <www.elpublico.es> [Consulta: febrer 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 amb Victor Argelaguet, president de Gaylespol*. Pàg. 22-25, de setembre de 2008.

Llocs web

- AIL-MED: <http://ailmed.wordpress.com> [Consulta: agost de 2010]
- Acadèmia de Policia holandesa: www.politieacademie.nl [Consulta: octubre de 2010]
- Xarxa Nacional Gai de la Policia Holandesa (Landelijke Homonetwerk Politie, LHP): <http://www.politie.nl/LHP> [Consulta: agost de 2010]
- Xarxa Europea de Dones Policia (European Network for Policewomen, ENP): www.enp.nl - [Consulta: agost de 2010]
- Gaylespol: www.gaylespol.org [Consulta: agost de 2010]
- Generalitat de Catalunya: www.gencat.cat [Consulta: febrer de 2010]
- INE, Institut Nacional d'Estadística: www.ine.es [Consulta: febrer de 2010]
- ISPC, Institut de Seguretat Pública de Catalunya: www.gencat.cat/interior/ispc/ispc_index.htm - [Consulta: gener de 2011]
- LECD: www.lecd.nl [Consulta: octubre de 2010]
- Mossos d'Esquadra: www.gencat.cat/mossos [Consulta: gener de 2011]
- Reclutament Nacional de Polícies (Països Baixos): www.kombijdepolitie.nl [Consulta: octubre de 2010]
- Politie Utrecht: www.politie.nl/Utrecht [Consulta: gener de 2011]
- Politietop Divers: www.politietopdivers.nl [Consulta: octubre de 2010]

APÈNDIX. LLISTA DE PERSONES ENTREVISTADES

Pel que fa a la *Politie Utrecht*

- Xarxa Europea de Dones Policia (ENP) / European Diversity in Policing (EDPOL). Coordinador de l'ENP, coordinador i representant holandès del grup de suport EDPOL. 17 de juny de 2009, Amersfoort.
- Acadèmia de Policia holandesa. Centre Nacional de Competència per a la Diversitat (Landelijk Expertise Centrum Discriminatie, LECD). Director (2004-2009). 18 de juny de 2009, Apeldoorn.
- Politie Utrecht. Departament de Gestió de Recursos Humans. Administrador i agent responsable de facilitar i monitoritzar la diversitat a l'organització, el personal administratiu i el personal jurat. 19 de juny de 2009, Utrecht (doble entrevista de 180 minuts).
- Politie Utrecht. Centre Regional de Competència per a la Diversitat (Regionaal Expertise Centrum Discriminatie, RECD). Oficial en cap, responsable de l'RECD, agent jurat. 11 d'agost de 2009, Utrecht.
- Politie Utrecht. Colourful Police Network Utrecht (KPNU). Membre del Consell Directiu i representant, agent jurat. 11 d'agost de 2009, Utrecht.

Politie Utrecht. Xarxa d'Agents Gais de la Politie Utrecht (Homo Info Punt, HIP). Membre de la xarxa, agent jurat. 11 d'agost de 2009, Utrecht.

Acadèmia de Policia holandesa. Centre Nacional de Competència per a la Diversitat (Landelijk Expertise Centrum Discriminatie, LECD). Expert en integritat i maneres. 17 d'agost de 2009, per telèfon.

Acadèmia de Policia holandesa. Centre Nacional de Competència per a la Diversitat (Landelijk Expertise Centrum Discriminatie, LECD). Expert en diversitat, habilitats físiques, edat i gènere. 20 d'agost de 2009, Apeldoorn.

Acadèmia de Policia holandesa. Centre Nacional de Competència per a la Diversitat (Landelijk Expertise Centrum Discriminatie, LECD). Expert en diversitat en l'orientació sexual. 20 d'agost de 2009, Apeldoorn.

Acadèmia de Policia holandesa. Centre Nacional de Competència per a la Diversitat (Landelijk Expertise Centrum Discriminatie, LECD). Expert en diversitat ètnica i cultural, coordinador del Grup d'Experts. 20 d'agost de 2009, Apeldoorn.

Acadèmia de Policia holandesa. Departament de Desenvolupament de Coneixement Estratègic. Cap del departament. 20 d'agost de 2009, Apeldoorn.

Acadèmia de Policia holandesa. Departament d'Educació Bàsica. Coordinador del programa formatiu, tots els nivells bàsics. 20 d'agost de 2009, Apeldoorn.

Acadèmia de Policia holandesa. Centre Nacional de Competència per a la Diversitat (Landelijk Expertise Centrum Discriminatie, LECD). Expert en diversitat en recerca i educació. 20 d'agost de 2009, Utrecht.

Politie Utrecht. Xarxa d'Agents Gais de la Politie Utrecht (Homo Info Punt, HIP). Fundador i representant, agent jurat. 29 d'agost de 2009, per correu electrònic.

Acadèmia de Policia holandesa. Escola de Lideratge Policial (School voor Politie Leiderschap, SPL). Director i coordinador del programa educatiu. Setembre de 2009 i gener de 2010, per correu electrònic.

Pel que fa als Mossos d'Esquadra

Unescocat. Coordinador dels cursos sobre diversitat de la policia. 5 de novembre de 2008, Barcelona.

Institut de Seguretat Pública de Catalunya. Coordinador d'Àrea, Subdirecció General de Formació, Selecció i Avaluació. Responsable del Programa de Diversificació Social. 15 d'octubre de 2008, Mollet del Vallès.

Institut de Seguretat Pública de Catalunya. Servei de Formació Bàsica. Cap del Servei. 28 d'octubre de 2008, Mollet del Vallès.

Departament d'Interior. Programa d'Equitat de Gènere. Representant del grup de treball. 21 d'abril de 2009, Barcelona.

Associació de Gais i Lesbianes Polícies (Gaylespol). President i vicepresident. 12 de maig de 2009, Mollet del Vallès.

Mossos d'Esquadra. Cap de l'Àrea d'Instructors de l'ISPC (agents de policia que dirigeixen els exercicis pràctics de la formació bàsica). 13 de maig de 2009, Mollet del Vallès.

Mossos d'Esquadra. Àrea d'Oficina Tècnica. Cap de l'àrea de Barcelona i membre de la secció de promoció. 14 de maig de 2009, Barcelona (doble entrevista de 90 minuts).

Institut de Seguretat Pública de Catalunya. Servei de Selecció, Avaluació i Seguitment. Cap del Servei. 19 de maig de 2009, Mollet del Vallès.

Institut de Seguretat Pública de Catalunya. Servei de Formació Bàsica. Responsable del programa. 5 de juny de 2009, per telèfon.

Mossos d'Esquadra. Comissió de la Dona Policia. Representant de la comissió, autor de la proposta per a una nova comissió, cap de la secció de Persones Desaparegudes. 9 de juliol de 2009, Sabadell.

Departament d'Interior. Subdirecció General de Recursos Humans. Cap del gabinet del procés de selecció. 3 d'octubre de 2009, Barcelona.

Mossos d'Esquadra. Àrea d'Organització Professional. Cap de l'Àrea (inclou publicitat, selecció i avaluació, formació). 10 d'octubre de 2009, Barcelona.

Institut de Seguretat Pública de Catalunya. Servei de Formació Continuada. Cap del Servei. 28 d'octubre de 2009, Mollet del Vallès.

Mossos d'Esquadra. Subdirecció General de Planificació. Cap de la Subdirecció General. 8 de gener de 2010, Barcelona.

Departament d'Interior. Secretari de Seguretat. 13 de gener de 2010, Barcelona.

Institut de Seguretat Pública de Catalunya. Director. 19 de gener de 2010, Mollet del Vallès.