

Anna Costa Piqué

**La diversitat cultural en les empreses: una
perspectiva a partir dels models de gestió de les
entitats sense ànim de lucre**

TREBALL DE FI DE GRAU

Àrea temàtica: Empresa i societat

Doble grau ADE + FIC



**FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili**

Reus, juny

Curs 2022-23

ÍNDIX

PRESENTACIÓ	5
1. INTRODUCCIÓ I OBJECTIUS	6
2. MARC TEÒRIC	8
2.1. LA DIVERSITAT CULTURAL	8
2.1.1. La diversitat cultural a les empreses	8
2.1.2. L'estructura informal dins l'empresa	11
2.1.3. Motius per gestionar la diversitat cultural a l'empresa	13
2.1.4. Gestió corporativa de la diversitat.....	14
2.1.5. Models de gestió de la diversitat cultural.....	16
2.1.5.1. El model de Cox i Blake	16
2.1.5.2. El model de Thomas i Ely.....	17
2.1.5.3. El model de Ortlieb i Sieben	17
2.1.5.4. La igualtat de diferències	18
2.2. INTRODUCCIÓ A LES EMPRESES NO LUCRATIVES	20
2.2.1. Definició del sector no lucratiu.....	20
2.2.2. Història del tercer sector.....	21
2.2.3. La cultura de la participació	22
2.2.4. Relació del sector no lucratiu i les empreses privades.....	24
2.3. PARTICIPACIÓ CULTURAL A CATALUNYA	26
3. METODOLOGIA	30
3.1. ESTUDI DE CAS: Colla Gegantera Tota l'Endenga	37
3.1.1. Radiografia social de l'entitat.....	38
3.1.2. Anàlisi dels estatuts.....	39
4. ANÀLISI DELS RESULTATS	43
4.1. Factors d'èxit en la gestió de l'entitat	48
4.2. Relacions socials i de cohesió entre els col·lectius	52
4.3. Perfils dels membres de Tota l'Endenga	55
5. PROPOSTES DE TRANSFERÈNCIA DE LES ACTUACIONS D'ÈXIT A ALTRES ORGANITZACIONS	58
6. CONCLUSIONS	60
7. REFERÈNCIES	62
8. ANNEX	65

RESUM

Títol: La diversitat cultural en les empreses: una perspectiva a partir dels models de gestió de les entitats sense ànim de lucre

La globalització i els moviments migratoris dels últims anys han comportat la incorporació de treballadors d'origens molt diferents als equips de treball de les empreses. Aquest nou context requereix una gestió de la diversitat cultural que agrupi totes les sensibilitats i no deixi ningú enrere.

D'altra banda, les entitats sense ànim de lucre, com associacions i ONGs, són espais amb una presència important d'individus d'ètnies diverses. Aquestes han tingut un paper rellevant en la inclusió social dels nouvinguts en els barris i ciutats d'acollida. Tanmateix, les empreses no lucratives són capaces d'organitzar actes i portar a terme projectes de forma exitosa, cadascuna en el seu àmbit.

D'aquesta observació neix la present investigació, la qual pretén proposar un model de gestió de la diversitat cultural per a les empreses basat en el funcionament de les entitats no lucratives. Després d'entrevistar a tres perfils diferents de la Colla Gegantera Tota l'Endenga per saber com gestionen la diversitat cultural a la seva entitat, els resultats de la recerca mostren com la comunicació i l'estructura informal són dos factors clau per evitar la discriminació entre els individus. Així mateix, cal que des de les empreses es posin a disposició dels seus treballadors figures que treballin per la gestió d'aquesta diversitat. Les polítiques que implementin han de ser constructives i han de buscar la integració mútua perquè cap raça és superior a l'altra. Aquesta és l'única via que té l'empresa per aprofitar l'impacte positiu d'incorporar perfils professionals culturalment diversos.

Paraules clau: Diversitat cultural, Sector no lucratiu, Empresa

RESUMEN

Título: La diversidad cultural en las empresas: una perspectiva a partir de los modelos de gestión de las entidades sin ánimo de lucro

La globalización y los movimientos migratorios de los últimos años han llevado a la incorporación de trabajadores de orígenes muy diferentes en los equipos de trabajo de las empresas. Este nuevo contexto requiere una gestión de la diversidad cultural que agrupe todas las sensibilidades y no deje a nadie atrás.

Por otro lado, las entidades sin ánimo de lucro, como asociaciones y ONGs, son espacios con una presencia importante de individuos de diversas etnias. Estas han tenido un papel relevante en la inclusión social de los recién llegados en los barrios y ciudades de acogida. Sin embargo, las empresas no lucrativas son capaces de organizar y llevar a cabo proyectos de forma exitosa, cada una en su ámbito.

De esta observación nace la presente investigación, la cual pretende proponer un modelo de gestión de la diversidad cultural para las empresas basado en el funcionamiento de las entidades no lucrativas. Después de entrevistar a tres perfiles diferentes de la Colla Geganterera Tota l'Endenga para saber cómo gestionan la diversidad cultural en su entidad, los resultados de la investigación muestran cómo la comunicación y la estructura informal son dos factores clave para evitar la discriminación entre los individuos. Así mismo, es necesario que desde las empresas se pongan a disposición de los trabajadores figuras que trabajen para la gestión de esta diversidad. Las políticas que implementen deben ser constructivas y deben buscar la integración mutua porque ninguna raza es superior a la otra. Esta es la única vía que tiene la empresa para aprovechar el impacto positivo de incorporar perfiles profesionales culturalmente diversos.

Palabras clave: Diversidad cultural, Sector no lucrativo, Empresa

ABSTRACT

Title: Cultural diversity in companies: a perspective from the management models of non-profit organizations

Globalization and migratory movements in recent years have led to the incorporation of workers from very different backgrounds into the workforce of companies. This new context requires management of cultural diversity that brings together all sensibilities and leaves no one behind.

On the other hand, non-profit organizations, such as associations and NGOs, are spaces with a significant presence of individuals from diverse ethnicities. They have played a relevant role in the social inclusion of newcomers in the host neighborhoods and cities. However, non-profit companies are able to organize events and carry out projects successfully, each in its own field.

From this observation, the present research aims to propose a model for managing cultural diversity in companies based on the functioning of non-profit entities. After interviewing three different profiles of Colla Geganterera Tota l'Endenga to find out how

they manage cultural diversity in their organization, the results of the research show how communication and informal structure are two key factors to avoid discrimination among individuals. Additionally, it is necessary for companies to provide employees with individuals who work towards managing the diversity. The actions they implement must be constructive and must seek mutual integration, as no race is superior to the another. This is the only way for companies to benefit from the positive impact of incorporating culturally diverse professional profiles.

Key words: Cultural diversity, Non-profit sector, Business, Company

PRESENTACIÓ

Des de ben petita he participat i participo de forma activa en entitats culturals i festives de Cambrils. Durant més de 15 anys he observat com moltes de les persones vingudes d'arreu han tingut un paper o un altre en aquestes associacions. Algunes d'elles hi han participat de forma temporal, i d'altres encara hi són presents avui en dia. La seva participació, a banda d'aportar una pluralitat de visions que beneficien a la pròpia entitat, ha permès que aquestes persones puguin integrar-se amb èxit a la ciutat.

Aquesta realitat pot ser un mirall per la gestió de la diversitat cultural en el sector empresarial, on l'única diferència amb les entitats sense ànim de lucre és la persecució d'un guany econòmic. El respecte i la normalització de la diversitat no és perjudicial en cap cas, tot el contrari, enriqueix qualsevol context.

La principal motivació per optar a fer una investigació basada en el model de gestió de la diversitat cultural en les entitats sense ànim de lucre és perquè l'experiència i l'observació em fan creure en el poder transformador d'aquests espais socioculturals.

Una altra de les raons que m'ha impulsat a treballar en l'àmbit de la diversitat és la creixent desigualtat d'oportunitats laborals i la discriminació de les races minoritàries en el sector empresarial. Si bé moltes organitzacions diuen respectar les diferències, són ben poques les que garanteixen la pràctica religiosa, permeten l'ús del *hijab*, o donen veu a treballadors estrangers. Davant d'aquests casos, he volgut aprofitar l'oportunitat per conèixer la realitat en què es troben aquests individus.

Així, els motius que m'han portat a abordar aquesta temàtica han estat diversos. D'una banda, l'interès personal en les organitzacions sense ànim de lucre. I, d'altra banda, la responsabilitat social de voler contribuir en la millora de la situació laboral de les persones immigrants. Si els resultats de la investigació es converteixen en una eina útil per a alguna empresa, l'ajuden a incorporar o millorar les seves polítiques de gestió de la diversitat cultural, o bé serveixen per eliminar factors discriminatoris, l'estudi haurà donat el seu fruit.

Durant el transcurs de la investigació he identificat en diverses ocasions com els conceptes treballats es relacionaven amb les competències adquirides en el grau d'Administració i Direcció d'Empreses. Principalment, les assignatures que hi estan més vinculades són Sociologia i Direcció de Recursos Humans, tot i que també s'han tractat temes associats amb la disciplina d'Organització d'Empreses i Comportament Organitzatiu.

1. INTRODUCCIÓ I OBJECTIUS

Durant els darrers anys el mercat laboral ha experimentat un seguit de canvis que han impulsat a les empreses la configuració de noves metodologies de treball.

La globalització i els canvis sociodemogràfics dels darrers vint-i-cinc anys han accelerat la incorporació de treballadors a les empreses d'orígens i característiques molt diferents. És per això que les fórmules de gestió de recursos humans tradicionals han quedat obsoletes, i és necessària la incorporació de noves tècniques per coordinar i integrar la diversitat cultural dins d'aquests espais.

Les entitats sense ànim de lucre són un bon exemple de com persones que presenten condicions molt diferents (origen, edat, ideologia, sexe...) poden organitzar-se i portar a terme esdeveniments, actes, i activitats diverses amb èxit.

Aquest treball neix de la participació activa en diferents entitats culturals i festives del municipi de Cambrils. Els canvis socials i el context demogràfic dels últims anys han propulsat la incorporació de nous membres a aquestes associacions. Això però, no ha estat un impediment perquè les entitats puguin continuar promovent, realitzant, i divulgant tota mena d'actes. Tot el contrari, l'entrada d'aquests nous socis ha estat i és una oportunitat per millorar les entitats, augmentar la cohesió entre els participants, i fer-los millors en altres àmbits.

Com ho estan fent les entitats sense ànim de lucre per aconseguir-ho? Aquesta és la pregunta que es vol respondre per així crear un model d'aplicació per a les empreses. L'objectiu d'aquest treball és doncs, identificar les característiques pròpies d'aquestes entitats per poder extrapolar el seu model de gestió de la diversitat cultural a les empreses lucratives.

OBJECTIU GLOBAL

- Formular un model de gestió de la diversitat cultural aplicable a les empreses basat en el funcionament de les entitats no lucratives.

OBJECTIUS ESPECÍFICS

- Conèixer els factors d'èxit en la gestió d'entitats no lucratives.
- Estudiar les relacions socials i de cohesió que s'estableixen entre els col·lectius que participen en les associacions.
- Descriure els perfils dels membres de la Colla Gegantera Tota l'Endenga.

Per assolir aquests objectius la investigació s'organitza en dos blocs: una recerca bibliogràfica i un estudi de cas.

L'elaboració del marc teòric inclou les referències bibliogràfiques suficients per contextualitzar la problemàtica descrita. La majoria de les fonts consultades són llibres, articles científics i informes que permeten fonamentar la investigació. Més concretament, es repassen els models de gestió de la diversitat cultural plantejats al llarg de la història, com el model de la Igualtat de Diferències (Flecha, 1999). Tanmateix, es treballa la relació existent entre el sector no lucratiu i les empreses privades. Finalment, es planteja l'estat actual de la participació cultural a Catalunya, i es desenvolupa una radiografia social i demogràfica de la Colla Geganterera Tota l'Endenga.

L'estudi de cas consisteix en la realització de diverses entrevistes a membres de Tota l'Endenga amb la finalitat d'obtenir la informació suficient per formular un model de gestió de la diversitat cultural per a empreses lucratives.

2. MARC TEÒRIC

2.1. LA DIVERSITAT CULTURAL

2.1.1. La diversitat cultural a les empreses

El context actual del segle XXI comporta que molts treballadors busquin oportunitats laborals fora del seu país d'origen. Els motius són múltiples, entre els quals hi ha la cerca de millors condicions, noves oportunitats laborals, accés a llocs de treball inexistents al país de residència, millor conciliació laboral i familiar, o consecució de nous reptes. També hi ha casos en què l'individu no es desplaça de forma voluntària, sinó que es veu obligat a fugir del seu país a conseqüència de conflictes bèl·lics o situacions de pobresa. Sigui com sigui, el mercat laboral comprèn treballadors de cultures diferents, i si les empreses són un reflex de la societat, aquestes es converteixen en un punt de trobada d'éssers heterogenis.

Gestionar la diversitat cultural ha estat una necessitat real en àmbits socials i polítics per tal d'integrar i ordenar la vida en societat de milers de persones de diferents orígens. En les empreses, *“la gestió de la diversitat és un programa organitzatiu voluntari dissenyat per aconseguir una major inclusió de tots els individus a les xarxes informals i als programes formals de l'empresa”* (Gilbert et al., 1999, p. 61).

Un dels col·lectius més discriminats en les empreses és el musulmà. Actualment, les dones que opten per mantenir el vel islàmic als llocs de feina són rebutjades per part de la resta de l'organització: el 2017 el 27% de les dones que van participar en una enquesta van ser víctimes del racisme per portar roba tradicional o religiosa (Agencia de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea, 2018). Aquest estudi mostra com el color de pell, el nom, els cognoms, i l'accent són també elements que propulsen la discriminació (Garcia-Yeste et al., 2022). Amb tot, la intersecció de factors com l'origen ètnic, la cultura, i el gènere fan que les dones musulmanes tinguin més possibilitats de ser discriminades (Garcia-Yeste et al., 2021).

Actions to Promote the Employment and Social Inclusion of Muslim Women Who Wear the Hijab in Catalonia (Spain) és una investigació recent basada en entrevistes a dones musulmanes que expressen les dificultats per integrar-se en la societat i accedir a llocs de treball dignes. Tot i això, el racisme que pateixen les dones musulmanes es dona molt abans d'arribar a treballar en empreses privades: escoles, instituts i universitats són espais en què tant professors com alumnes invisibilitzen aquest col·lectiu.

Tanmateix, quan les dones musulmanes aconseguen trobar feina, els directius alegren motius de seguretat, bona imatge, higiene i uniformitat en la vestimenta perquè es treguin el vel (Garcia-Yeste et al., 2021).

Algunes formes de discriminació poden semblar indirectes perquè no discriminen explícitament a determinats col·lectius, però sí que els acaba afectant de forma negativa. La prohibició del hijab en espais públics torna a ser un bon exemple.

Aquesta normativa podria ser justificada per raons de neutralitat, però indirectament les dones musulmanes veurien restringit el seu accés a determinats espais. Testimonis relaten com durant els processos de selecció s'asseguren que les empreses sàpiguen que porten el vel islàmic per evitar situacions incòmodes una vegada siguin contractades, ja sigui incloent una fotografia en el *Currículum Vitae*, o bé comunicant-ho a l'empresa. En qualsevol cas, l'estudi esmentat també relata experiències positives que han permès que les dones musulmanes amb hijab tinguin una inclusió garantida en les empreses privades. Totes elles coincideixen en el fet que tenir el suport d'alts directius és clau per prevenir situacions discriminatòries per part de la resta de l'organització (Garcia-Yeste et al., 2021).

L'acció afirmativa és el concepte que s'utilitza per referir-se al conjunt de pràctiques que porten a terme empresaris, universitats, i organismes públics per millorar la situació econòmica i laboral de les minories i les dones. Va aparèixer per primera vegada als Estats Units durant la dècada del 1960, quan els presidents d'aquest país van incloure aquest terme en un Decret Presidencial en què animaven als empresaris a garantir la igualtat en les seves organitzacions.

A diferència de la no discriminació, l'acció afirmativa va més enllà de la recerca d'una igualtat d'oportunitats. Així, quan s'analitza el seu impacte en el mercat laboral no només es té en compte el volum de contractació i les responsabilitats laborals dels grups minoritzats, sinó que també es valoren les polítiques o accions impulsades per les empreses a favor d'aquests col·lectius (H. J. Holzer i Neumark, 2006).

Són diversos els estudis quantitatius que s'han presentat per avaluar l'impacte de les accions afirmatives en el mercat laboral. Els resultats mostren que quan s'apliquen aquestes polítiques, les minories i les dones substitueixen als homes blancs en els seus càrrecs. *Are Affirmative Action Hires Less Qualified? Evidence from Employer-Employee Data on New Hires* és un dels estudis que conclou que en les empreses on s'executen programes d'acció afirmativa, la proporció d'homes blancs treballant-hi és entre un 15% i 20% inferior que en aquelles on no s'implanten aquests programes. Tanmateix, matisa

que si s'opta per assignar a dones o grups minoritzats feines per les quals no estan qualificats per poder així justificar la realització d'accions afirmatives, el rendiment laboral disminueix. Per això, el mercat laboral s'ha d'obrir per incorporar les minories que han estat excloses a favor d'homes blancs menys qualificats. Només així es superarà el rendiment laboral establert fins al moment (H. Holzer i Neumark, 1999).

Des de l'aparició d'aquest concepte s'han plantejat múltiples models per administrar la diversitat cultural en les organitzacions. Aquestes accions poden ser incentivades des del nucli directiu de l'empresa treballant diferents estils de gestió, o bé des del conjunt dels treballadors (Garcia-Yeste et al., 2022).

La creació d'una xarxa de relacions que promogui la igualtat entre els membres de l'organització (estructura informal) és una de les accions que es poden portar a terme des de la perspectiva dels treballadors per evitar la discriminació per motius religiosos. A més, el suport familiar i la confiança de les dones en si mateixes és clau per poder-se protegir de la discriminació (Tariq i Syed, 2017).

Responsables polítics, gestors de Recursos Humans, empreses i organitzacions també han de treballar per garantir la igualtat. Per fer-ho tenen a l'abast eines com la sensibilització de la diversitat a través dels currículums escolars i universitaris, o la creació d'incentius perquè col·lectius minoritzats puguin arribar a ocupar càrrecs laborals destacats. L'assimilació de competències específiques relacionades amb la diversitat per als mateixos professionals de Recursos Humans i la realització de tallers formatius és indispensable per poder gestionar la diversitat religiosa i espiritual dins de qualsevol l'organització.

Altres accions que poden portar a terme les empreses per normalitzar la diferència cultural són la fi a la prohibició de dur el hijab a les dones musulmanes, oferir flexibilitat laboral perquè els treballadors puguin complir amb les seves obligacions religioses, garantir alternatives alimentàries, o facilitar espais de culte (Garcia-Yeste et al., 2022).

Els diferents autors consultats coincideixen en el fet que integrar els grups minoritaris a les estructures formals i a les xarxes informals de l'empresa aporta més avantatges que desavantatges. Per consegüent, les organitzacions poden optar per administrar la diversitat i beneficiar-se'n, tal com es planteja en els següents blocs, o poden obviar aquesta realitat. Una altra alternativa és apostar per una plantilla de treballadors culturalment diferents, però sense gestionar les diferències. En aquest cas, Cox i Blake assenyalen que tenir diversitat no és suficient per produir beneficis, sinó que també cal gestionar-la (Cox Jr i Blake, 1991).

2.1.2. L'estructura informal dins l'empresa

L'experiment que va portar a terme Elton Mayo entre 1924 i 1933 a la *Central Western Electric Hawthorne* va evidenciar que les relacions que es donen entre els treballadors no són únicament les pròpies de l'àmbit laboral, resultat de l'estructura organitzativa de l'empresa, sinó que sorgeixen altres interaccions i motivacions que construeixen una estructura informal dins de l'equip de treball (Hassard, 2012).

La seva intervenció es considera un referent en l'estudi de les relacions humanes dins les organitzacions. Entre les conclusions més destacades s'exposa que la productivitat laboral no augmenta només amb incentius econòmics, sinó que els treballadors valoren altres factors com rebre atencions per part de la direcció. Com més interès mostren els gerents cap als seus treballadors, més orgullosos es senten aquests de pertànyer a un grup de treball, el que fa augmentar la seva productivitat.

Per això, per les organitzacions és indispensable conciliar una funció econòmica que retribueixi la prestació de serveis amb una funció social que garanteixi la satisfacció de tots els individus que treballen a la mateixa empresa (Arango Henao, 2011).

Amb aquesta nova perspectiva, les persones es situen al centre de l'organització. La idea que aquestes treballen per l'empresa queda obsoleta, i se les passa a considerar una part indispensable de la mateixa entitat (Likert, 1967).

Les interaccions entre els treballadors dins l'empresa conformen un conjunt de relacions que constitueixen l'organització informal. Per tal que aquestes es donin, és essencial que s'estableixin patrons de comunicació, confiança i influència entre les parts (Nadler i Tushman, 1980).

Tot i que l'organització informal neix de l'estructura organitzativa formal, la connexió entre els membres acaba modificant l'estructura jeràrquica que s'havia donat en un inici. La personalitat, els sentiments i les emocions dels treballadors intervenen durant el dia a dia de tota agrupació. També cal saber identificar sentiments negatius com l'aversion o la resistència, que perjudiquen la creació de relacions sanes entre els individus, i que deterioren la comunicació provocant desconfiança i inestabilitat (Xiaojuan, 2010).

En la publicació del llibre *Early Sociology of Management and Organizations: Management and the worker*, Roethlisberger i Dickson (2003) proposen quatre factors que alimenten la creació de l'estructura informal:

El primer són els interessos comuns que comparteixen els membres d'un grup, i que no necessàriament han de ser laborals. En segon lloc, i com ja s'ha comentat en les línies anteriors, la interacció que s'imposa amb l'organització formal determina com acaba sent l'estructura informal.

La tercera causa són els moviments de personal que es donen amb la rotació i trasllat dels empleats, que generen noves interaccions i vincles. Fruit d'aquests canvis, el treballador acaba desenvolupant un nou rol.

I per acabar, l'últim element clau en la formació d'aquesta estructura és l'exposició dels treballadors a espais d'interacció externs durant els períodes de descans, que reforcen els seus vincles socials i determinen la seva manera de ser, que repercuteix posteriorment a l'organització informal de l'empresa (Roethlisberger i Dickson, 2003).

A mode esquemàtic, es plantegen tres nivells des d'on sorgeixen les relacions informals: el sistema organitzatiu, els equips de treball, i el treballador com a individu (Kozlowski i Ilgen, 2006). El primer nivell el componen les característiques i la cultura que es manifesta entre els membres de l'empresa (López, 2014).

Trompenaars i Hampden-Tuner (1999) defineixen la cultura en les organitzacions com el patró general de conducta, creences i valors que comparteixen els seus membres, donant sentit i significat a tot el que passa a l'organització (Trompenaars i Hampden-Tuner, 1999). Per tant, la cultura de tota organització acaba creant unes regles tàcites de comportament. Regles implícites, no escrites ni definides però compartides per tots els membres.

Als equips de treball és on es materialitzen gran part dels comportaments humans perquè és on tenen lloc la majoria de les interaccions. Els treballadors que formen part d'un grup o d'un equip posen en comú les seves experiències i coneixements per aconseguir un objectiu final. Concretament, en aquest nivell hi intervenen elements com la confiança, la cohesió i el lideratge entre individus (López, 2014).

Cal no oblidar que qui configura un equip són persones amb potencials i característiques individuals, per això és necessari també tenir en compte tots els seus atributs. En aquest sentit, s'ha de valorar el creixement psicològic personal, l'autoeficàcia, i l'*engagement*.

El creixement psicològic es refereix a la necessitat de qualsevol treballador a assolir les metes plantejades en l'àmbit individual, i a aprendre a gestionar de forma positiva els possibles fracassos que se'n deriven. Mentrestant, el treballador manté unes fortes conviccions sobre el que vol portar a terme, i està disposat a assumir riscos per aconseguir-ho, el que es defineix com autoeficàcia. I finalment, es proposa

l'*engagement*, és a dir, el compromís de dedicació plena cap a la seva tasca. L'empleat abocarà en l'empresa la seva energia, i dedicarà la seva jornada laboral a assolir la missió global (López, 2014).

L'engranatge de tota organització només és exitós si existeix un enllaç entre els tres nivells que permet articular la tasca dels equips de treball amb els objectius individuals. Belbin (2013) proposa el rol com a element clau. Quan un dels membres de l'equip passa a desenvolupar una nova tasca surt de la seva zona de confort, el que li pot generar certs nivells d'ansietat. Si els seus propòsits estan alineats amb l'objectiu de l'equip, i en conseqüència, amb els de l'organització, el treballador farà tot el possible per adaptar-se a una nova funció (Belbin, 2013).

2.1.3. Motius per gestionar la diversitat cultural a l'empresa

La gestió de la diversitat cultural pot aportar nombrosos beneficis en l'àmbit empresarial: reforç de la cultura de l'organització, millora de la reputació de l'empresa, augment de la creativitat i la innovació, o fidelització de clients d'orígens diferents (Lozano i Escrich, 2017). Entre aquests s'identifiquen dos factors que motiven la gestió de la diversitat: la raó econòmica, i la normativa.

En la primera, les empreses decideixen involucrar-se en l'administració de la diversitat perquè així aconseguen millorar els seus resultats econòmics. Krell i Sieben (2011) exposen algunes repercussions de disposar d'una plantilla de treballadors diversa: d'una banda, els membres de l'equip són més creatius i resolen millor els problemes, també augmenta la seva capacitat innovadora i la flexibilitat. A més, facilita que l'organització pugui treballar en un mercat internacional.

Hi ha empreses que aposten per la diversitat per motius ètics i legals. Fer-ho els repercuteix positivament en el mercat i els fa ser més ben vistos pel conjunt de la societat. Tenir treballadors que pertanyen a grups minoritaris atrau tant a altres treballadors d'aquelles minories com a empreses. Així mateix, afavoreix la incorporació d'inversors més responsables (Krell i Sieben, 2011).

Per aconseguir els beneficis esperats, les empreses han d'afegir a les raons econòmiques i ètiques un debat normatiu intern sobre les pràctiques culturals que poden tenir lloc dins l'organització i quines no. Les perspectives presentades no són excloents entre elles, i les organitzacions les haurien d'agafar en un conjunt. En aquest sentit, Lozano i Escrich plantegen el respecte com a mitjà principal per abordar-ho: "*Des del nostre punt de vista, el respecte és el concepte normatiu clau per abordar la diversitat*

cultural. El respecte significa el reconeixement de la cultura, els valors, els costums i la forma de vida d'una persona" (Lozano i Escrich, 2017, p. 690).

Amb el respecte, però, no n'hi ha prou, cal a més el reconeixement entre individus, ja que com a éssers humans vulnerables tots compartim la necessitat de ser acceptats de forma explícita des de diferents àmbits: emocionalment, polítics, jurídics, i en termes de solidaritat (Pless i Maak, 2004).

Les característiques canviants del mercat ocupacional i el cost que pot suposar la gestió de la diversitat poden ser alguns dels factors que desmotivin a les empreses a traslladar la realitat social a l'àmbit privat. Tot i això, ja s'ha vist com els beneficis poden ser nombrosos. No n'hi ha prou en ser tolerant amb els diferents. Les diferències interculturals no només han de coexistir, sinó que han de poder compartir espais amb harmonia, respecte, i reconeixement.

2.1.4. Gestió corporativa de la diversitat

"Toda sociedad es una sociedad moral. En ciertos aspectos, este carácter es aún más pronunciado en las sociedades organizadas. Debido a que el individuo no es suficiente para sí mismo, es de la sociedad que recibe todo lo necesario para él, ya que es para la sociedad para quien trabaja." (Durkheim, 1893, p. 228)

A partir de la Segona i Tercera Revolució Industrial es va començar a posar sobre la taula termes relacionats amb el capital social. Els ràpids avenços científics, l'estandardització dels processos productius, i la producció en massa impulsada per la industrialització van encoratjar a múltiples autors a escriure sobre la necessitat dels individus per mantenir uns vincles de solidaritat dins i fora de l'àmbit laboral per així trobar un sentit a la vida.

Això és el que plantejava Émilie Durkheim, autor d'aquesta primera cita. A finals del segle XIX, el context laboral era molt diferent de l'actual. Tot i això, poden trobar-se situacions i preocupacions semblants amb el context d'avui en dia. Actualment, existeixen moltes més regulacions que garanteixen els drets laborals de tots els homes i dones. No obstant això, no es pot obviar que gran part del dia d'aquests l'ocupa la jornada laboral.

Al llarg de la història aquesta preocupació s'ha abordat de diferents maneres, segons les necessitats i condicions de cada moment.

Fins a l'Època Industrial la societat estava organitzada de forma comunitària, la vida es desenvolupava majoritàriament en zones rurals, fet que exigia mantenir forts vincles entre la comunitat. De la cohesió entre elles naixia una societat compacta.

A partir del segle XIX i fins a l'actualitat, aquesta realitat canvia. Amb la Revolució Industrial les formes de vida evolucionen: hi ha un moviment migratori de les zones rurals a les ciutats, l'estructura familiar minva, i les formes de treball s'individualitzen. Amb tot, l'actual societat es basa en la interdependència funcional i complementària entre els individus, la qual exigeix més autonomia i consciència individual.

L'empresa passa a ser la unitat bàsica social on es donen gran part de les relacions, i són elles qui tenen ara el paper d'incentivar el sentiment de comunitat. Aquest és, però, un deure complex perquè les característiques laborals del moment no ho posen fàcil: la divisió del treball fins a l'última tasca porta a exposar la diferenciació social entre treballadors, a més, les empreses estan cada vegada més especialitzades, el que les porta a organitzar-se de forma més complexa.

Per mantenir la cohesió social entre els treballadors, el rol de l'empresari hi té un paper fonamental. Les seves accions han d'estar basades en **la confiança, la prudència, i l'audàcia** (Felipe Santos Hernández, 2011).

Tota decisió que pren l'empresari respon a la cultura i valors que s'ha donat la mateixa organització, i busca satisfer tant a l'empresari, com a la resta de grups d'interès, ja siguin interns, com ara els treballadors, o externs, com podrien ser els clients.

Aquest acontentament genera una satisfacció col·lectiva, entesa com a benestar comú. Fruit d'aquestes decisions, neixen les relacions de confiança.

Perquè es pugui donar un sentit de pertinença entre els treballadors és essencial que s'instaurin aquestes relacions de confiança. Els membres d'una empresa han de sentir-se participants de l'objectiu final de l'organització. Les decisions de l'empresari han d'estar alineades amb els valors dels treballadors perquè així aquests puguin sentir-se autorealitzats i augmenti la seva qualitat de vida. El benefici, però, serà recíproc perquè l'empresa veurà com el treballador fa tot el possible per tal d'aconseguir les metes globals de l'entitat (Felipe Santos Hernández, 2011).

“Quién al querer emprender cosas no es audaz no emprende nada; sin un mínimo de audacia, de asunción de riesgos y de arrojo que implique pérdidas o ganancias no se puede ser empresario” (Savater, 1998, p. 18).

Seguint les paraules de l'escriptor i filòsof espanyol Fernando Savater, per aconseguir qualsevol objectiu és necessari ser audaç i atrevit. En l'àmbit empresarial, com més obstacles se li presentin al propietari de l'organització, més riscos estarà disposat a assumir. És en aquest punt on entra en joc la prudència, que frena l'impuls de guany a qualsevol preu i manera. Per tant, només es pot considerar l'audàcia com a virtut quan aquesta s'utilitza amb intel·ligència i de forma racional. L'empresari no només ha de ser audaç per assolir un determinat benefici, sinó també per aconseguir el benestar de tots els seus treballadors. Únicament ho assolirà incorporant l'ètica i la moral en les seves decisions. Amb tot, l'audàcia i l'ètica prenen una mateixa direcció perquè totes dues busquen un benestar. Ara bé, l'audàcia va encaminada a superar circumstàncies difícils, i l'ètica a mantenir uns valors ideals (Felipe Santos Hernández, 2011).

Pel que fa al paper dels treballadors en la gestió de la diversitat, en els diferents models que es plantegen a continuació s'identifica l'aprenentatge com un factor clau. No es tracta però, de formar-los en la diversitat, sinó d'aconseguir que els treballadors es converteixin en millors ciutadans quan surtin de l'empresa. *“La diversitat no és només una forma de fer negocis, sinó que també proporciona nombroses creences, raonaments, valors, formes de veure el món, i informació única.”* (Shen et al., 2009, p. 235).

2.1.5. Models de gestió de la diversitat cultural

Són varis els sistemes que s'han plantejat al llarg de la història per donar resposta a la gestió de la diversitat cultural. Tot seguit, s'exposen quatre models de gestió que tenen com a base els principis d'una empresa respectuosa.

2.1.5.1. El model de Cox i Blake

Cox i Blake (1991) presenten una classificació de les organitzacions segons el seu grau d'interès en vers la gestió de la diversitat. En primer lloc, plantegen les organitzacions monolítiques, que com bé descriu el seu propi nom, es caracteritzen per tenir una cultura uniforme i uns processos d'integració mínims que generen una gran bretxa de desigualtat en l'àmbit laboral.

En les organitzacions plurals, la segona tipologia que plantegen, ja hi ha un cert grau de diversitat, però aquesta no es gestiona de forma conscient des de la direcció perquè continuen tenint un enfocament d'assimilació de la cultura dominant.

I per últim, són les organitzacions multiculturals l'únic espai on els membres que hi treballen, provinents de cultures diverses, poden contribuir amb el seu potencial a assolir els objectius de l'organització. L'organització multicultural fa de la diferència una eina per promoure el pluralisme, integrant-la tant a l'estructura jeràrquica formal, com en les relacions informals. Amb aquest model es pot erradicar la discriminació i els conflictes interpersonals basats en diferències d'ètnia, religió o sexe (Cox Jr i Blake, 1991).

2.1.5.2. El model de Thomas i Ely

Una anàlisi semblant és el de Thomas i Ely (1996), que plantegen tres paradigmes des d'on treballar la diversitat cultural. El primer d'ells és conegut com el "paradigma de la discriminació i l'equitat" i es basa en la igualtat d'oportunitats en els processos de selecció i contractació de personal. Amb aquest model s'aconsegueix que la plantilla sigui heterogènia i projectar la imatge de no discriminació, però les igualtats no tenen perquè acabant-se donant en els llocs de treball. Es parteix del supòsit que tots els treballadors tenen el mateix objectiu final, i per això, l'empresa hauria de funcionar com si totes les persones fossin de la mateixa raça, sexe, i nacionalitat (Thomas i Ely, 1996).

El segon paradigma va sorgir als anys vuitanta i noranta amb l'augment de canvis demogràfics i de diversitat social. Amb el nom de "paradigma d'accés i legitimitat" es caracteritza per celebrar les diferències que acaben beneficiant a les organitzacions. (Thomas i Ely, 1996). Una empresa espanyola que incorpora un treballador d'origen asiàtic, sota aquest model, podria ampliar la seva quota de mercat en un nou país.

Amb aquest plantejament els treballadors poden sentir-se infravalorats perquè no se'ls afegeix a l'equip per les seves qualitats laborals, sinó per aprofitar-se de les seves diferències i aconseguir així uns resultats econòmics més positius.

Sota el nom "d'integració i aprenentatge" els autors presenten el tercer paradigma amb la intenció d'abandonar la visió instrumental i estratègica dels dos models anteriors. Aquest vincula la diversitat als processos de treball, de tal manera que aquest atribut es converteix en un recurs d'aprenentatge que repercuteix positivament a l'organització (Ely i Thomas, 2001).

2.1.5.3. El model de Ortlieb i Sieben

La proposta de Ortlieb i Sieben és més completa perquè compta amb més fonament teòric que les dues anteriors, a més, es situa en un context actual i representatiu del moment. Els autors identifiquen fins a cinc estratègies que relacionen l'ocupació laboral

amb les minories ètniques. De menys a més integradores, són les següents (Ortlieb i Sieben, 2013):

- L'exclusió: la porten a terme aquelles empreses que no incorporen treballadors de raça no dominant perquè creuen que aquests no tenen les competències suficients per formar part del seu equip.
- Afegir valor a partir de la mà d'obra: en aquest cas, les organitzacions contracten treballadors de diferents orígens per ocupar vacants amb un salari baix.
- L'antidiscriminació: la plantilla de treballadors es forma basant-se en els coneixements que aquests disposen i ignorant el seu origen cultural. Així, s'aconsegueix retenir treballadors altament qualificats i guanyar legitimitat de tots els *stakeholders*.
- Afegir valor a partir de l'origen ètnic: molt similar al segon paradigma de Thomas i Ely, considera que les diferències d'origen són útils per obrir nous horitzons de mercat.
- Aprenentatge: equivaldria al model "d'integració i aprenentatge" que proposen Thomas i Ely, considerant que les diferències són una oportunitat per millorar el conjunt empresarial amb competències específiques i noves perspectives.

Els tres models descrits permeten prendre consciència de la necessitat evolutiva d'integrar i gestionar la diversitat a escala empresarial, passant des de la negació, fins a l'aprenentatge en vers les diferències. En aquest procés s'hi han d'involucrar tots els individus que configuren l'organització: des d'alts directius que conformen el cim estratègic, el nivell tàctic, i el nucli operatiu (Shen et al., 2009) a través d'activitats formatives (Cox Jr i Blake, 1991). Ely i Thomas (2001) afegeixen que és indispensable un bon lideratge per poder avançar cap a una integració plena de la diversitat.

Tots els autors dels models treballats coincideixen en el fet que un bon lideratge no és suficient, cal una estructura organitzativa específica per fer de la diversitat una oportunitat per la innovació. Per tot plegat, aquesta ha de ser flexible i ha de facilitar un aprenentatge basat en el diàleg que permeti desactivar els desavantatges de totes les minories (Cox Jr i Blake, 1991; Thomas i Ely, 1996).

2.1.5.4. La igualtat de diferències

De racisme no només n'existeix un, sinó que autors com Ramon Flecha identifiquen diverses variants: el racisme modern i el postmodern (1999).

El primer és el més antic i defensa l'existència de cultures i races superiors a les altres. Així, perquè els grups infravalorats tinguin les mateixes oportunitats que la resta han de renunciar als seus valors i adquirir les formes de funcionament dels grups majoritaris. D'altra banda, el racisme postmodern defensa que les races no són superiors ni inferiors entre elles, sinó que són diferents. Per tal de no perdre l'essència cultural que les caracteritza, aquest corrent aposta per la independència i busca evitar qualsevol relació entre els col·lectius.

Una opció per superar el racisme modern és a partir d'un enfocament relativista que defensi la no existència de pràctiques culturals absolutes. Així, cap cultura es converteix en superior respecte a la resta. Aquesta perspectiva, però no és vàlida per superar el racisme postmodern, tot el contrari, reforça encara més les diferències en comptes de vetllar per la igualtat.

D'aquesta situació, Ramon Flecha observa que el que cal és aconseguir una **igualtat de diferències** en la que tots els individus tinguin els mateixos drets i oportunitats. Aquests han de poder formar-se i viure en un context d'igualtat, sempre respectant les ètnies i les cultures presents. La igualtat de diferències és el terme que utilitza per referir-se a aquesta nova visió en la qual és indispensable que es produeixi un **diàleg entre individus** diferents (Flecha, 1999).

El pedagog brasiler Paulo Freire va ser també un defensor de la convivència entre éssers heterogenis. Segons ell, aquesta només serà possible si es dona un marc unitari on s'inclouen totes les diversitats. Perquè es respectin les diferències, Freire emfatitza en la necessitat d'intervenir en l'educació per poder posar la igualtat en primer pla (Freire, 2012).

El principi d'igualtat de diferències parteix de la igualtat com a base per a la inclusió de les diferents opcions culturals. Mai cap individu pot posicionar-se per sobre d'altres, ni per motius d'intel·ligència, cultura, color de pell ni sexe. Així mateix, si no hi ha un principi d'igualtat, tampoc es donarà el respecte entre els individus.

Amb tot, l'**enfocament dialògic** és la via que proposa la igualtat de diferències per portar a terme polítiques antiracistes que puguin combatre el racisme modern i el postmodern. Conseqüentment, s'ha de produir una integració recíproca de les múltiples cultures per tal que cap hagi de renunciar als seus valors. Així, la societat resultant serà més rica i cohesionada.

2.2. INTRODUCCIÓ A LES EMPRESES NO LUCRATIVES

2.2.1. Definició del sector no lucratiu

De forma freqüent es relaciona el terme no lucratiu amb aquelles accions que no busquen la consecució d'un benefici econòmic. Tot i que no és una definició incorrecta, no és completa perquè les realitats a les quals es pot referir són heterogènies i canviants.

Al llarg del temps, múltiples autors s'han referit a aquest concepte com tercer sector, sector voluntari, economia social, sector associatiu, societat civil, organitzacions no governamentals, sector voluntari, sector independent, tercer sistema, tercera dimensió, economia associativa, economia d'interès general, sector solidari, iniciativa social, entre d'altres. Cadascun d'aquests mots matisa el terme sector no lucratiu des d'una perspectiva diferent perquè el context i les delimitacions de cada moment històric han anat evolucionant (Iglesias, 2009).

Amb tot, qualsevol definició que es pugui donar en un espai i temps concret pot no ser vàlida per l'aparició de noves formes socials. De la mateixa manera, les conclusions específiques a les quals es puguin arribar amb un estudi d'aquest àmbit difícilment seran extrapolables a un altre cas, ja que el context i les delimitacions variaran.

A Catalunya, les empreses no lucratives queden definides com a associacions constituïdes mitjançant un acord entre tres o més persones físiques o jurídiques legalment constituïdes, que es comprometen a posar en comú coneixements, mitjans i activitats per aconseguir un objectiu no econòmic d'interès general o particular. Es doten dels estatuts que regeixen el seu funcionament (Llei Orgànica 1/2002, de 22 de març, reguladora del dret d'associació, 2002).

Des d'una perspectiva econòmica, Juana Fuentes (2007) presenta cinc característiques que ens ajuden a delimitar el terme d'organitzacions no lucratives:

- La finalitat d'aquestes organitzacions, al contrari que les empreses de negoci, no és el lucre, sinó aconseguir unes metes no econòmiques.
- Si hi hagués beneficis, aquests no serien distribuïts, sinó que es dedicarien íntegrament a la consecució dels objectius de l'entitat.
- La procedència dels recursos pot ser molt diversa, des de subvencions públiques; contribucions i donacions, quotes de socis, d'empreses de negoci o del públic en general, fins a prestacions per serveis realitzats.
- L'activitat econòmica que porten a terme és, fonamentalment, en el sector serveis. Així, els outputs que generen són intangibles.

- Mesurar l'èxit d'aquestes organitzacions pot ser difícil pel fet que no tenen uns indicadors propis.

Entre les expressions manifestades anteriorment per fer referència al sector no lucratiu, observem que algunes d'elles impliquen l'existència d'altres col·lectius: si parlem de tercer sector és evident que aquest comparteix espai amb dos més; si ens referim a sector voluntari és perquè n'hi ha un altre que és involuntari. De la mateixa manera, per referir-nos al sector no lucratiu ho hem de fer afegint una negació a l'expressió sector lucratiu. Per entendre el motiu de tot plegat, és important conèixer l'origen d'aquest col·lectiu.

2.2.2. Història del tercer sector

Al llarg de la història de la humanitat els individus s'han hagut d'organitzar per poder sobreviure. La primera estructura que es coneix neix a la Prehistòria, i la constitueix la família. Cadascun dels seus membres desenvolupava una funció per poder subsistir en una societat nòmada. Més endavant, la sedentarització va aportar estabilitat al nucli familiar i van sorgir les primeres comunitats. De les relacions entre les poblacions, van néixer noves formes organitzatives.

Amb el creixement de la capacitat productiva i l'especialització, els individus van veure's obligats a intercanviar els productes, el que va provocar la irrupció del concepte *economia d'intercanvi*, i d'organitzacions enfocades a la producció, el que actualment coneixem com empreses. L'augment de relacions entre els individus i l'inici de vida en comunitat van fer evident la necessitat d'establir unes normes i regulacions de convivència. D'aquesta exigència van aparèixer les estructures de poder (Iglesias, 2009). Amb aquest paradigma, s'identifiquen en la societat dues organitzacions funcionals: el mercat, que és on es donen les activitats productives, i l'Estat, que regula la vida en comunitat.

Si el mercat i l'Estat poguessin cobrir totes les necessitats que tenim els éssers humans, no caldria afegir cap més dimensió. El cas és que ni l'Estat ni el mercat tenen els suficients recursos per poder-les resoldre, o si els tenen, no els hi és rendible perquè el cost de produir és superior al que està disposat a pagar l'individu. Hi haurà béns i serveis que no s'oferiran, però n'hi haurà d'altres considerats socialment importants que seran indispensables. La solució implica afegir una nova esfera al paradigma descrit, un tercer estat. Els individus s'organitzaran a títol individual per cobrir les necessitats a les quals no arriba el mercat productiu ni la regulació pública (Iglesias, 2009).

Els individus només recorreran a aquest tercer sector quan tinguin cobertes les necessitats del primer i segon estat (alimentació, aigua, seguretat, salut...). És per això que aquesta branca ha tingut una posició inferior respecte les altres dues, i més, quan la història demostra que la societat ha passat èpoques de gran dificultat en les que sobreviure era una tasca diària (Iglesias, 2009).

Són infinits els exemples que es poden trobar al llarg de la història de com persones s'han organitzat per poder aconseguir allò que necessiten: un dels primers col·lectius creats en aquesta línia són les esglésies, ja sigui per satisfer necessitats espirituals, o bé per portar a terme obres de caritat. Addicionalment, les organitzacions religioses són també un espai des d'on acabar amb les discriminacions (Garcia-Yeste et al., 2022). Una meta semblant és la que busquen les ONGs des d'extenses perspectives: ajuda humanitària, ajuda infantil, maltractament animal, assistència mèdica, defensa del mediambient, etc. Un nou context suposa noves realitats que cal superar, i les crisis econòmiques més recents han causat que moltes famílies no poguessin mantenir el seu habitatge. D'aquesta lluita sorgeixen organitzacions reivindicatives, com les que lluiten contra els desnonaments.

Organitzacions culturals, esportives, educatives, veïnals, literàries, socioeconòmiques, sindicals i moltes més conformarien un llistat de tipologies organitzacionals on la seva finalitat és l'agrupació de persones per aconseguir allò que els hi interessa i no poden aconseguir per altres vies. En ser tantes i tan diverses, obtenir una definició que englobi tots els matisos és complicat, per això la terminologia que es proposa és simple i excloent.

2.2.3. La cultura de la participació

La cultura de la participació és un bon indicador per mesurar la salut democràtica de qualsevol territori. Un país on els seus ciutadans participen de forma activa en la presa de decisions d'assumptes públics té la garantia de ser un país més just, plural i transparent. La participació ciutadana permet que les persones puguin expressar les seves preocupacions, necessitats i suggeriments, i que puguin col·laborar en la construcció d'una societat més sostenible.

En concret, s'identifica en la societat catalana una llarga tradició d'organització social, política i cultural que ha promogut la participació ciutadana en molts àmbits de la vida pública. Mecanismes com els pressupostos participatius, els consells de participació

ciutadana o les consultes populars són espais on els ciutadans poden expressar les seves opinions, proposar idees i suggeriments per millorar la vida en societat.

El dret a participació queda recollit en l'article 21 de la Declaració Universal dels Drets Humans:

“Article 21:

- 1. Tothom té dret a prendre part en la direcció dels afers públics del seu país, sigui directament, sigui per mitjà de representants elegits lliurement.*
- 2. Tota persona té dret a accedir a les funcions públiques del país en condicions d'igualtat.*
- 3. La voluntat del poble és el fonament de l'autoritat dels poders públics; aquesta voluntat ha d'expressar-se mitjançant eleccions sinceres que cal celebrar periòdicament per sufragi universal igual i secret, o seguint qualsevol procediment equivalent que asseguri la llibertat del vot” (United Nations General Assembly, 1948).*

Aquesta declaració constitueix un canal per on els individus poden expressar la seva voluntat en vers la representació política del seu territori. Mitjançant l'organització d'unes eleccions sinceres, el conjunt de la població, sense particularitats, adquireix el dret a vot per uns representats elegits lliurement. Els plebiscits, però, no són l'única via de participació a l'abast dels ciutadans. El sector no lucratiu constitueix un espai on milers de persones poden expressar les seves voluntats de canvi i de millora.

Les organitzacions no lucratives són una alternativa des d'on la societat lluita pel seu propi benestar. Si aquestes reuneixen certs nivells de representació, poden ser prou fortes per pressionar el sistema institucional, escollit en democràcia. En conseqüència, el sector agafa una **perspectiva reivindicativa** per fer de portaveu de les reclamacions en defensa dels drets socials dels ciutadans (Iglesias, 2009).

En aquest sentit, Carles Boix, professor de Ciència Política de la Universitat de Chicago apunta que l'existència d'un sector no lucratiu fort és sinònim de tenir unes institucions de govern efectives, ja que aquest tercer sector és el que genera capital social.

“El capital social consiste en el conjunto de las redes y las normas de reciprocidad y confianza fomentadas entre los miembros de las asociaciones de la comunidad gracias a su experiencia en la interacción y la cooperación social. La existencia de capital social permite a los miembros de la comunidad superar los dilemas que plantea la acción colectiva y que podrían, de lo contrario, impedir los intentos de cooperación con el fin de mejorar la vida social. Por esta razón,

la abundancia de capital social asegura la existencia de instituciones de gobierno efectivas.” (Boix i Daniel Ponser, 2000, p. 2)

Les paraules d'Aparici i Osuna-Acedo prenen el mateix sentit: *“la participación es una forma de actuación activamente democrática y efectiva que afecta positivamente a la vida pública”* (Aparici i Osuna-Acedo, 2013, p. 139).

Així, les organitzacions no lucratives passen a anomenar-se escoles de democràcia activa. En aquests espais els membres treballen la participació social i el seu aprenentatge comporta una millora del funcionament de les estructures habituals de participació (Iglesias, 2009).

La capacitat de trobada, posada en comú i integració del sector associatiu fa que aquest agafi també una **funció social**. Els components d'aquests col·lectius són portadors de valors com la solidaritat, l'altruisme, la cooperació i la justícia. D'altra banda, les organitzacions sense ànim de lucre sovint constitueixen un espai des d'on debat de múltiples temes, el que promou oportunitats per escoltar des de diferents perspectives una mateixa realitat i la possibilitat d'arribar a consensos.

Finalment, un dels motius de constitució dels organismes del tercer sector és la creació de referents per determinats col·lectius: associacions de LGTBIQ+, associacions de persones amb una malaltia determinada, grups d'autoajuda, etc. Aquestes agrupacions es converteixen en instruments fonamentals per la tolerància i la integració social (Iglesias, 2009).

2.2.4. Relació del sector no lucratiu i les empreses privades

El sector no lucratiu no només té la capacitat de coaccionar les institucions d'un país, sinó que també pot fer canviar els resultats econòmics d'una empresa privada per mitjà de moviments de denúncia i pressió. Els boicots contra determinades empreses són un exemple de com mobilitzacions ciutadanes fan canviar models de producció, sostenibilitat, i drets laborals, entre d'altres (Iglesias, 2009).

L'*apartheid* va ser un sistema de segregació racial instaurat a Sud Àfrica l'any 1948 que comportava la discriminació de la població negra respecte la blanca. Com a mostra de les polítiques que proposava, persones de diferent raça no podien compartir un mateix espai públic. Igualment, les persones negres tenien prohibida la participació en vagues i reivindicacions (Equipo Editorial, 2022).

D'aquest context van néixer molts grups de resistència que malgrat la repressió, persecució, i exili d'algunes figures importants, van aconseguir forçar el posicionament

de moltes empreses. Shell, Kellog's, i Coca Cola eren algunes de les companyies que dominaven el mercat sud-africà en aquell moment, i que després de rebre la pressió de la ciutadania, van haver d'abandonar-lo.

Aquesta és una mostra clara de com individus organitzats sense afany lucratiu, poden arribar a reorientar les actuacions d'empreses privades fins al punt de modificar els resultats econòmics. La pressió dels consumidors, estiguin aquests organitzats o no, és ara qui exerceix la funció reivindicativa que tenien fins ara les entitats del tercer sector.

A conseqüència d'aquestes accions, comença a ser habitual que les empreses disposin de codis de conducta en àmbits com la sostenibilitat i l'ètica empresarial. Així, les decisions no només es prenen en funció del seu rendiment econòmic, sinó que es sumen altres criteris de valoració (Iglesias, 2009).

Una altra manera de pressionar les corporacions privades és des de dins la mateixa organització mitjançant la presència d'entitats del tercer sector als grups d'inversió:

Aliar-se amb l'enemic va ser el que va fer l'ONG SETEM en comprar 120 accions d'Inditex mesos després que la multinacional entrés a cotitzar a l'Ibex-35 l'any 2001. Amb aquesta acció van aconseguir el mínim necessari d'accionistes per tenir veu i vot en les assemblees, i poder així exigir responsabilitats socials i informació que la companyia espanyola es negava a donar davant campanyes de producció sostenible internacional com Roba Neta (La Xarxa, 2001).

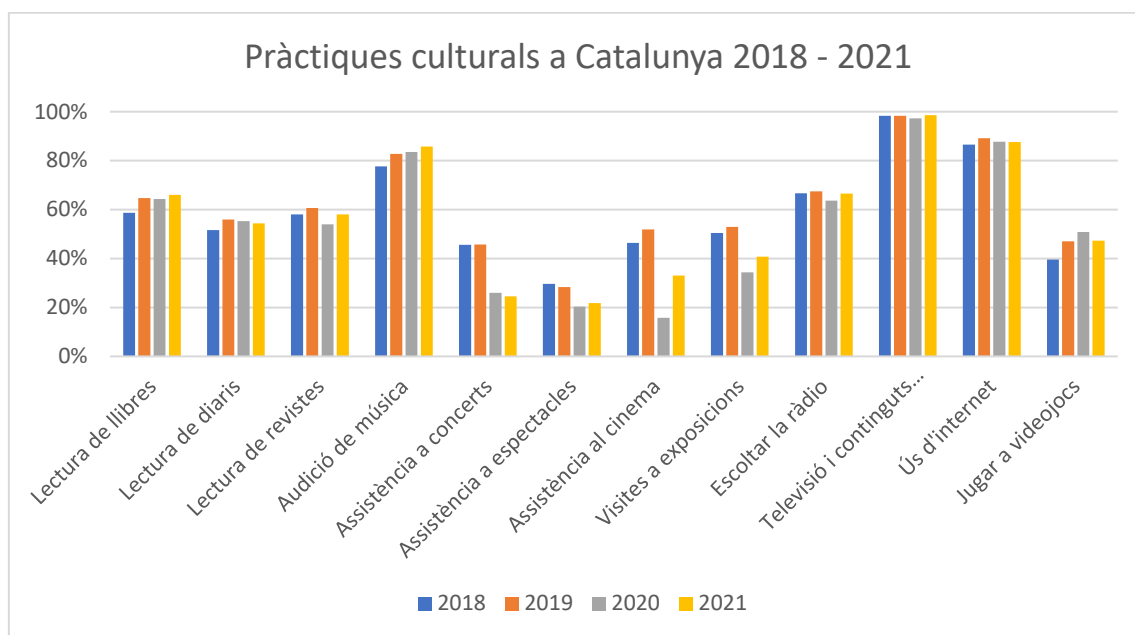
2.3. PARTICIPACIÓ CULTURAL A CATALUNYA

Actualment, el Registre d'Entitats de Catalunya inclou 83.873 agrupacions entre les quals s'hi troben associacions, fundacions privades, col·legis professionals, acadèmies, entitats religioses i federacions. La majoria d'aquestes, un 45%, tenen una finalitat cultural. Les associacions que fomenten els drets cívics, socials i de la persona, i les agrupacions que treballen pels interessos econòmics, geogràfics o professionals representen cadascuna d'elles un 12%, aproximadament (Portal de Transparència de Catalunya, 2019).

Així doncs, en aquest territori hi ha més de 37.000 entitats que vetllen per mantenir la història i la tradició cultural de la regió, oferint activitats diverses per edats i interessos diferents. L'objectiu d'aquest bloc és fer un retrat de la situació cultural a Catalunya dels últims anys per posar de manifest la rellevància que tenen aquestes entitats en la ciutadania. Amb aquesta informació es pretén donar consistència al model de gestió de la diversitat cultural basat en les entitats sense ànim de lucre que es formula en aquest treball.

L'augment del pressupost a disposició del Departament de Cultura és un indicador vàlid per expressar l'auge del sector en els últims anys: des del 2019 ha augmentat un 57% fins a situar-se en 384.965,6 milers d'euros l'any 2022 (Generalitat de Catalunya, 2022).

La Generalitat de Catalunya organitza les pràctiques culturals en diferents seccions: lectura de llibres, diaris i revistes, escoltar música, assistència a concerts, espectacles i cinema, visites a exposicions, escoltar la ràdio, mirar la televisió i continguts audiovisuals, ús d'internet o jugar a videojocs. El gràfic que es mostra a continuació expressa la participació ciutadana en aquestes activitats respecte a la població total. Les més habituals són l'ús de la televisió i el seguiment de continguts audiovisuals, l'ús d'internet, i l'escolta de música. Pel que fa a la tendència, totes són més o menys constants excepte el 2020, quan s'observa una davallada de participació en aquelles activitats que requereixen presencialitat, motivada per la situació d'emergència sanitària provocada per La Covid-19.



Gràfic 1: Pràctiques culturals a Catalunya 2018 – 2021

Font: Elaboració pròpia amb dades de l'Enquesta de participació cultural a Catalunya. Departament de Cultura.

D'altra banda, participen d'aquestes activitats el mateix nombre d'homes i dones. Tot i això, es pot identificar una petita escletxa de gènere en l'escolta de la ràdio i la pràctica de videojocs. En totes dues els homes superen el nombre de dones en un 10% (Generalitat de Catalunya, 2022).

La diferència d'edat no és un factor que faci canviar les preferències: entorn el 85% dels ciutadans de totes les franges d'edat prefereixen veure la televisió, utilitzar internet i escoltar música. Assistir a concerts i espectacles són les activitats menys comunes entre aquests. El mateix succeeix si s'analitza la participació en funció de la situació laboral: tan treballadors, aturats, estudiants i jubilats prefereixen fer ús d'internet i fer el seguiment de continguts audiovisuals, que no assistir a espectacles i al cinema (Generalitat de Catalunya, 2022).

Un altre factor a considerar és el nivell d'estudis dels participants. La representació d'aquells que tenen estudis superiors és més elevada que els que tenen estudis secundaris. De la mateixa manera, aquests últims són més que els que tan sols tenen estudis primaris (Generalitat de Catalunya, 2022).

És interessant també veure si la participació depèn del nivell d'ingressos. En aquest cas, s'observa l'existència d'una correlació positiva entre aquests dos factors: com més recursos econòmics es disposen, més alta és la participació cultural.

Un bon exemple és l'ús d'internet: aquest és del 96,3% entre els que reben uns ingressos superiors a 2.586 €, mentre que tan sols un 10,9% dels que ingressen 940 € hi tenen accés (Generalitat de Catalunya, 2022).

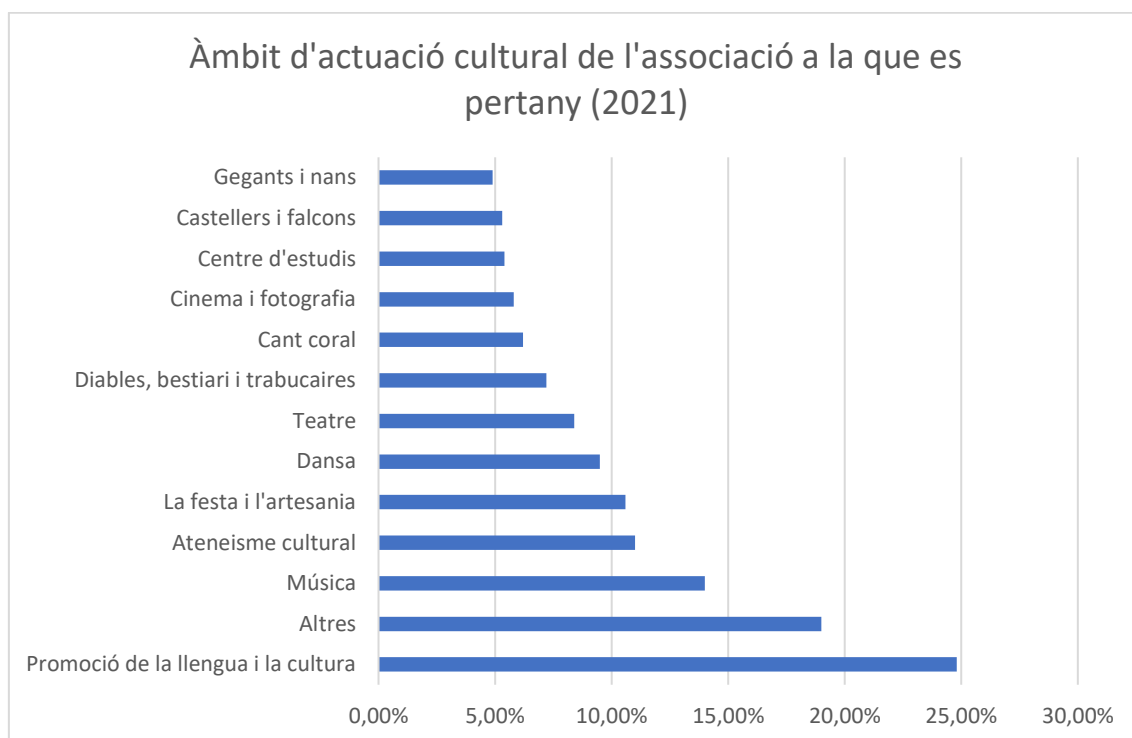
Una altra font d'informació que permet fer un retrat de la situació cultural del país és l'Enquesta de participació cultural de Catalunya 2021, amb una última modificació el juny del 2022. De forma estratificada, per sexe, grups d'edat i àmbit geogràfic, es van entrevistar 4.000 persones amb l'objectiu de conèixer el seu comportament en vers les pràctiques i hàbits de consum cultural, i gestió del temps lliure (Portal de Transparència de Catalunya, recuperat el 12 de febrer de 2023).

Dels resultats d'aquesta enquesta es poden extreure dades més específiques pel tema que ocupa aquest estudi. Una d'elles és la participació en associacions, que ha anat disminuint al llarg dels anys 2019, 2020 i 2021 amb un 16,9%, 15,2% i 13,2%, respectivament.

L'organització de festes populars és la segona activitat cultural més repetida entre la mostra amb un 16% per l'any 2021. La primera és la participació en xarxes socials en grups de contingut cultural, amb un 33%. Ser membre d'un grup de teatre amateur o de clubs de lectura és l'activitat menys comuna entre els entrevistats.

El 10,2% de les dones participen activament en el centre cívic o cultural del barri durant el seu temps lliure, i un 9,1% fan voluntariat i altres activitats socials. En aquestes hi ha una representació menor d'homes, on hi participen amb un 6,9% i 6,1%, respectivament.

Del 13,2% de la població que va participar en associacions el 2021, la majoria ho va fer en espais que promocionen la llengua i la cultura, en agrupacions musicals i en ateneus culturals. Prop d'un 5% ho va fer en associacions de gegants i nans, colles castelleres o de falcons, centres d'estudis, i de cinema i fotografia. En el gràfic següent es mostra de forma més concreta aquesta distribució.



Gràfic 2: Àmbit d'actuació cultural de l'associació a la que es pertany (2021)

Font: Elaboració pròpia amb dades de l'Enquesta de participació cultural a Catalunya. Departament de Cultura.

Les Organitzacions no Governamentals per al Desenvolupament (ONGD) de Catalunya estan inscrites en un registre diferent del de les entitats mencionades anteriorment i, per tant, no es poden incloure en l'anàlisi elaborat. Aquestes contribueixen a fer que determinats països constitueixin les condicions necessàries perquè s'hi doni el desenvolupament humà i s'erradiqui la pobresa. Així mateix, fomenten la informació, la sensibilització, l'educació, la formació, els valors, les capacitats i el compromís de la societat, buscant una cooperació millor i més gran amb les persones (LLEI 26/2001, de 31 de desembre, de cooperació al desenvolupament, 2001).

En l'última consulta al registre d'ONGD (febrer, 2023), hi havia a Catalunya 879 agrupacions inscrites: 757 a Barcelona, 75 a Girona, 33 a Lleida i 14 a Tarragona (Generalitat de Catalunya, 2023).

En definitiva, entitats i ONGD configuren prop de 85.000 col·lectius que es converteixen en un punt de trobada entre persones molt diferents que treballen de forma conjunta per aconseguir beneficis comuns.

3. METODOLOGIA

Per poder completar la investigació s'ha adoptat una metodologia qualitativa. Concretament, s'han desenvolupat 3 entrevistes en profunditat que permeten comprendre la naturalesa i la qualitat del comportament dels diferents membres de l'entitat objecte d'estudi. Així doncs, el conjunt de tècniques qualitatives utilitzades al llarg de la investigació han estat:

- Anàlisi de documents oficials: cens i estatuts de l'entitat
- Entrevistes en profunditat

La selecció d'aquesta perspectiva qualitativa afavoreix l'obtenció d'informació tot aprofundint amb els temes d'interès estudiats en el marc teòric. D'aquesta manera, es pretén conèixer aquells factors d'èxit en la gestió de la diversitat cultural per extrapolar-los en l'àmbit empresarial.

L'entrevista en profunditat es caracteritza per ser una tècnica qualitativa, no estructurada i directa, on l'entrevistador formula preguntes obertes a una única persona, amb l'objectiu que aquesta expressi amb total llibertat els seus pensaments, creences i motivacions sobre un tema determinat. En ser una tècnica directa, l'entrevistat coneix el propòsit de la investigació. La mostra dels estudis qualitius no és estadísticament representativa de l'univers. Sí que ha de representar, en aquest cas, la realitat de l'entitat. Per això s'han portat a terme 3 entrevistes a les següents membres de Tota l'Endenga:

1. Natàlia Morillo Arizcuren, vocal de la Junta de Tota l'Endenga
2. Neus Domenech Mestres, membre de Tota l'Endenga nascuda a Cambrils
3. Sílvia Susana Cardaci, membre de Tota l'Endenga nascuda a Argentina

La Natàlia va néixer i viu a Cambrils, actualment és administrativa en una empresa química. Té 37 anys i en fa 9 que és membre de Tota l'Endenga. La seva experiència de 6 anys a la Junta ha estat el factor determinant per involucrar-la en aquest estudi.

La Neus té 25 anys i també és cambrilenca. Estudia l'últim any de carrera i porta vinculada a l'entitat des dels 4 anys. Les seves vivències són claus per poder identificar els factors cohesionadors d'aquesta entitat sense ànim de lucre.

Finalment, la Sílvia té 46 anys i va néixer a Buenos Aires, Argentina. Quan en tenia 21 va venir a viure a Cambrils, però no va ser fins més tard que es va incorporar a l'entitat. Actualment, treballa en un institut com a professora d'educació física i el fet d'haver

viscut en primera persona la integració en la societat catalana aporta contingut molt valuós a la investigació.

Dues de les entrevistes s'han desenvolupat en un format presencial, i l'altra s'ha realitzat de forma telemàtica. Totes han estat gravades, amb previ consentiment, per tal d'afavorir la posterior anàlisi. Aquests es recullen a l'Annex 3, 4, i 5. La durada d'aquestes ha estat variada, oscil·lant entre els 40 i 60 minuts.

Les preguntes que s'han plantejat a les participants són diferents en funció de la seva categoria dins de l'agrupació. Les qüestions formulades a la vocal de la Junta tenen com a objectiu conèixer les característiques de gestió que no s'han pogut extreure de l'anàlisi dels documents oficials, així com identificar aquelles accions que afavoreixen la integració de membres nous.

En el cas de les altres dues entrevistes, tenen el propòsit d'examinar les relacions entre els membres nadius i els nous. Tanmateix, es pretén reconèixer els factors exclusius més habituals que aquests pateixen, i com els membres nadius, sovint posen a la seva disposició factors transformadors per superar-los.

Les aportacions de les col·laboradores es recullen en el Bloc 7: Anàlisi dels resultats. Cadascuna de les cites que s'incorporen per justificar els raonaments va acompanyada d'una referència que n'identifica l'autoria:

- **E1:** Natàlia Morillo Arizcuren
- **E2:** Neus Domenech Mestres
- **E3:** Sílvia Susana Cardaci

A continuació s'exposen les preguntes traslladades a les membres de Tota l'Endenga. En tractar-se d'una entrevista semiestructurada, el guió s'ha adaptat en funció del que explicaven les col·laboradores en cada moment per així aconseguir la informació necessària i assolir els resultats esperats.

ENTREVISTA A LA MEMBRE DE LA JUNTA

BLOC I – Presentació de l'entrevistat

1. Quin és el teu nom?
2. On vas néixer i quina és la teva localitat actual de residència?
3. A què et dediques?
4. Quants anys tens i quan temps fa que pertanys a l'entitat?

BLOC II – Descripció global, funcionament i comunicació

1. Quin és el teu paper dins la Junta Directiva de Tota l'Endenga? I com a membre d'alguna de les seccions?
2. Quines són les diferents activitats que poden portar a terme els participants a l'entitat? (relació o independència entre les diverses seccions, representant de les seccions dins la Junta Directiva)

És clar que l'edat influeix en les tasques a desenvolupar dins de la colla. Per exemple, els més petits són els que porten els nans, o bé formen part dels Nyanos, l'agrupació infantil de percussió.

3. Però i el gènere, com influeix aquest factor en les activitats que s'executen? Què acostumen a fer els homes i què les dones?

Recentment heu incorporat un grux destacat de membres als Timbalers de la Farnaca.

4. Com ha estat aquest procés i la seva integració? El fet que molts d'aquests membres no haguessin participat abans en una entitat ha suposat algun conflicte en quan a funcionament?
5. Celebreu jornades de benvinguda o trobades internes que puguin servir per integrar els membres i fer augmentar la seva confiança?

Un dels elements per garantir la integració dels membres és posar a l'abast d'aquests processos participatius.

6. A l'entitat alguna vegada heu proposat als membres que generin idees o aportin el seu punt de vista per al pròxims passos a seguir?
7. I pel que fa a la part més tècnica, heu fet mai o feu sessions amb les noves incorporacions? Per exemple, amb les seccions de foc i pirotècnia que impliquen més perill, o les de música. Com ha estat la seva organització?

8. Quina informació personal i organitzativa inclou la base de dades, és a dir, el cens del que disposeu amb tots els socis? (regularitat d'actualització)
9. Quin mitjà de comunicació utilitzeu per fer arribar la informació a tots els membres? (unidireccional o bidireccional)
10. Disposeu d'alguna figura/persona a la que els membres puguin recórrer per comunicar algun problema o irregularitat?

BLOC III – Gestió de la diversitat cultural

Cox i Blake són 2 autors que al 1991 van diferenciar 3 tipus d'organitzacions: les monolítiques, que tenen una cultura uniforme que provoca desigualtats en les organitzacions, les organitzacions plurals, les quals incorporen la diversitat en les seves estructures però aquesta es treballa des de la direcció de forma inconscient, i finalment, les multiculturals, que a banda d'incorporar membres de cultures diverses, porten a terme pràctiques enfocades a la gestió de la diversitat cultural.

11. D'aquests 3 nivells, en quin creus que encaixa més Tota l'Endenga i per què?
12. En el cas que sigui una organització plural, què podria fer per passar al 3r nivell?

Aquest conjunt de pràctiques també prenen el nom d'Acció afirmativa, i busquen millorar la situació econòmica i laboral de les minories. Normalment les porten a terme empresaris, universitats, i organismes públics.

13. Què fan o podrien fer entitats com la que formes part per millorar la seva situació social?
14. Portar a terme aquests tipus d'accions implicaria que tasques que sempre ha portat a terme una persona, les passessin a fer ara persones novingudes per donar-les-hi visibilitat?
15. Com creus que rebrien els membres de la Junta Directiva i també els socis en general, si per exemple, es fes una modificació dels Estatuts i es determinés que hi ha d'haver a la Junta Directiva un membre novingut com a resposta a un programa d'Acció Afirmativa?
16. Imagina que aquesta situació és real. Abans d'incorporar-lo/la, seria necessari explicar-li algun aspecte sobre el funcionament que ara, els membres que no formen part de la Junta Directiva, desconeixen?
17. Personalment, creus que Tota l'Endenga fomenta la diversitat cultural?

18. Creus que a l'entitat hi ha regles implícites que defineixen o caracteritzen el seu funcionament, és a dir, que no estan escrites però que tothom coneix o dona per vàlides?

ENTREVISA A LA MEMBRE NASCUTA A CAMBRILS

BLOC I – Presentació de l'entrevistat

1. Quin és el teu nom?
2. On vas néixer i quina és la teva localitat actual de residència?
3. A què et dediques?
4. Quants anys tens i quan temps fa que pertanys a l'entitat?

BLOC II – Context i participació

1. Quin és el teu paper dins la Colla Geganterera Tota l'Endenga? (tasques que hi desenvolupa i en quines seccions...)
2. Com va ser la teva incorporació?
3. Quines són les diferents activitats que hi portes a terme?
4. T'agradaria fer alguna activitat que no has fet fins al moment perquè la societat la vincula a figures femenines/masculines?
5. Has patit mai tu, o algú que coneguis, algun conflicte per estar en dues o més seccions a la vegada? (relació o independència entre les diverses seccions)
6. Quin és el mitjà habitual de comunicació entre els membres de l'entitat i la Junta Directiva? Personalment, creus que és un mitjà eficient?
7. A qui recorres en el cas de voler comunicar algun problema o irregularitat?

BLOC III – Gestió de la diversitat cultural

Tota l'Endenga és una entitat que incorpora individus d'orígens i realitats molt diferents.

8. Quins interessos en comú diries que teniu per compartir espais com aquests? (cultura, valors, sentit de pertinença, creences, patró de conducta...)
9. Quina és la relació entre membres com tu, catalans, i els nouvinguts? Quins punts de trobada teniu? Desenvolpeu les mateixes activitats?
10. Quins factors has observat al llarg de la teva trajectòria que han dificultat l'adaptació d'aquestes persones? (factors exclusius)
11. I com els heu ajudat a superar-los? (factors transformadors)

Els programes d'Acció Afirmativa inclouen un conjunt de pràctiques que busquen millorar la situació econòmica i laboral de les minories. Normalment les porten a terme empresaris, universitats, i organismes públics.

12. Creus que hi hauria la possibilitat que des d'un grup de membres sense responsabilitat a la Junta Directiva, s'organitzessin accions que ajudessin a l'adaptació d'aquestes persones?
13. Quines accions creus que es podrien portar a terme?
14. Quines diferències hi hauria si les organitzessin des de la Junta Directiva?
15. Si et trobessis amb una situació de discriminació o conflicte sabries com actuar? Què faries?
16. Creus que a l'entitat hi ha regles implícites que defineixen o caracteritzen el seu funcionament, és a dir, que no estan escrites però que tothom coneix o dona per vàlides?

Moltes gràcies per la teva col·laboració!

ENTREVISTA A LA MEMBRE NOUINGUDA

BLOC I – Presentació de l'entrevistat

1. Quin és el teu nom?
2. On vas néixer i quina és la teva localitat actual de residència?
3. A què et dediques?
4. Quants anys tens i quan temps fa que pertanys a l'entitat?

BLOC II – Context i participació

1. Quin és el teu paper dins la Colla Gegantera Tota l'Endenga? (tasques que hi desenvolupa i en quines seccions...)
2. Com va ser la teva incorporació? (va trobar a faltar informació, jornades de benvinguda, trobades internes...)
3. Pertanys a altres entitats? Per què vas escollir Tota l'Endenga?
4. Què fan entitats com la que formes part per millorar la teva situació social?
5. T'agradaria fer alguna activitat que no has fet fins al moment perquè fer-la implica que algun membre natiu que ho ha fet sempre, deixi d'executar-la?
6. Has patit mai tu, o algú que coneguis, algun conflicte per estar en dues o més seccions a la vegada? (relació o independència entre les diverses seccions)

7. Quin és el mitjà habitual de comunicació entre els membres de l'entitat i la Junta Directiva? Personalment, creus que és un mitjà eficient?
8. A qui recorres en el cas de voler comunicar algun problema o irregularitat?

BLOC III – Gestió de la diversitat cultural

Tota l'Endenga és una entitat que incorpora individus d'origens i realitats molt diferents.

9. Quins interessos en comú diries que teniu per compartir espais com aquests? (cultura, valors, sentit de pertinença, creences, patró de conducta...)
10. Quina és la relació entre membres com tu, nous, i els catalans? Quins punts de trobada teniu? Desenvolpeu les mateixes activitats?
11. Quan vas arribar al país, quins factors et van dificultar la teva adaptació? (factors exclusius)
12. Has hagut de renunciar a algun aspecte de la teva cultura per adaptar-te a la societat catalana?
13. Com t'han ajudat els membres de la colla a superar aquests factors? (factors transformadors)

Els programes d'Acció Afirmativa inclouen un conjunt de pràctiques que busquen millorar la situació econòmica i laboral de les minories. Normalment les porten a terme empresaris, universitats, i organismes públics.

14. Creus que aquest tipus de pràctiques millorarien la teva situació dins de l'entitat?
15. Quines accions implementaries si fossis a la Junta Directiva?
16. Si et trobessis amb una situació de discriminació o conflicte sabries com actuar? Què faries?
17. Creus que a l'entitat hi ha regles implícites que defineixen o caracteritzen el seu funcionament, és a dir, que no estan escrites però que tothom coneix o dona per vàlides? Te les van explicar quan et vas incorporar?

Moltes gràcies per la teva col·laboració!

3.1. ESTUDI DE CAS: Colla Gegantera Tota l'Endenga

La Colla Gegantera Tota l'Endenga és una entitat sense ànim de lucre que té com a finalitat principal el foment de la tradició catalana gegantera. La seva constitució es situa entre l'any 1991 i 1992. Cambrils disposava aleshores de gegants i nans, però no hi havia una entitat al darrere que els fes ballar. Un grup de joves cambrilencs van organitzar-se i l'11 de setembre de 1992 es va celebrar la Primera Trobada de Gegants, on es va estrenar el grup de gralles que els acompanyava (Ajuntament de Cambrils, 2023).

El 1994 l'Ajuntament de Cambrils va concedir-los la cessió d'ús gratuït i temporal dels 4 gegants i 11 nans de propietat municipal. Des d'aleshores la colla ha anat ampliant els seus elements festius fins a comptar amb 5 gegants, 1 gegantó, 16 nans i 3 bèsties de foc. Les seccions musicals que acompanyen aquests elements han anat en auge aquests últims anys. Actualment, la colla disposa d'un grup de grallers i dues agrupacions de percussió: una infantil, els Nyanyos, i una altra per adults, els Timbalers de la Farnaca (Ajuntament de Cambrils, 2023).

Tots aquests elements tenen un significat identitari per la història del municipi i representen situacions i personatges característics de la vila. A banda d'intervenir en trobades geganteres i de bèsties de foc dels municipis de la comarca, l'entitat participa activament en els actes festius de Cambrils i organitza anualment la Nit del Foc, i bianualment la Trobada de Gegants i el Festival de Percussió.



Il·lustració 1: Logotip de Tota l'Endenga

Font: Tota l'Endenga (2023)

3.1.1. Radiografia social de l'entitat

Plantejar un model de gestió de la diversitat cultural per a empreses basat en el funcionament d'una entitat sense ànim de lucre és el resultat d'observar com la Colla Gegantera Tota l'Endenga de Cambrils és capaç d'agrupar individus de característiques molt diferents com l'edat, l'origen i els interessos.

L'objectiu d'aquest bloc és evidenciar aquesta realitat a partir de les dades del cens de l'entitat, consultades el 28 de febrer de 2023.

L'entitat està formada per 178 membres, el 52% són dones i el 48% restant, homes. Es tracta d'una distribució equitativa que demostra una participació per igual dels dos sexes. Les recents legislacions sobre igualtat i paritat que obliguen les empreses a incorporar treballadors de sexes diferents en els equips de treball legitimen a l'entitat i la fan ser representativa per aquest estudi.

L'edat dels participants és una altra variable a tenir en compte per conèixer les característiques demogràfiques de l'associació. Per això, a partir de les dates de naixement s'han definit diferents franges d'edat. La primera recull els infants entre 0 i 10 anys. Aquests són el 12,50% i participen de forma majoritària en les seccions de nans, percussió, i foc infantil.

El següent conjunt agrupa els joves entre 11 i 30 anys. Aquests són el 32,89% i participen tant en l'agrupació de gegants, bèsties de foc, percussió i música tradicional. La mateixa representació és la que té la franja d'adults, que incorpora els membres entre 31 i 50 anys. Finalment, l'última franja d'edat definida és la que reuneix els membres més grans de la colla. El 21,71% dels socis tenen 51 anys o més.

El factor que determina la validesa de l'entitat per ser la referència des d'on dissenyar un model de gestió de la diversitat cultural és la mateixa diversitat dels seus membres. Per definir quin volum de persones són nouvingudes s'ha tingut en compte la funció de l'entitat: realitzar i divulgar tota mena d'activitats culturals i socials, principalment aquelles relacionades amb la música, les festes, i els costums tradicionals i/o populars catalans i cambrilencs.

Amb tot, la diversitat de l'entitat queda definida com la quantitat de membres nouvinguts procedents d'altres localitats, comunitats autònomes o països. Amb la seva participació, aquests membres aconseguixen una integració en la seva nova ciutat d'acollida.

Dels 178 membres registrats al cens, 85 no han nascut a Cambrils. O, el que és el mateix, el 47,75% són nouvinguts, procedents d'altres països o ciutats. Més concretament, 48 són catalans, però han nascut o viuen en altres municipis, 26 procedeixen d'altres comunitats autònomes espanyoles, i 11 són d'origen estranger.

En conclusió, la paritat de gènere, les múltiples franges generacionals i la diversitat d'origen de gairebé la meitat dels membres són els factors que justifiquen l'elecció d'aquesta entitat sense ànim de lucre per ser la referència des d'on construir un model de gestió de la diversitat cultural per a les empreses.

3.1.2. Anàlisi dels estatuts

La Colla Geganterera Tota l'Endenga, amb domicili a Cambrils, regula les seves activitats d'acord amb el que estableix la Llei 4/2008, de 24 d'abril, del llibre tercer del Codi Civil de Catalunya, relatiu a les persones jurídiques, la Llei orgànica 1/2022, de 22 de març, reguladora del dret d'associació, i els seus estatuts.

Els Estatuts exposen que la finalitat d'aquesta associació és la realització i divulgació de tota mena d'activitats culturals i socials, principalment aquelles relacionades amb la música, les festes, i els costums tradicionals i/o populars catalans i cambrilencs. Per fer-ho, l'entitat ha de garantir l'existència d'un grup estable de persones que porti a terme l'animació sociocultural del municipi i tingui cura dels elements festius que conformen l'entitat. Tanmateix, ha de vetllar per un grup de grallers i timbalers que es facin càrrec de l'ambientació musical. A més, s'emfatitza en el caire no lucratiu que han de tenir tots els actes en els quals participen.

Drets i obligacions dels membres de l'associació

Poden ser membres de l'associació persones físiques o jurídiques. Les persones físiques menors de 18 anys necessiten el consentiment dels seus pares per ser socis de ple dret, i amb dret a vot. A més, no poden ser elegits membres de la Junta Directiva. Els menors de 14 anys poden ser associats però el seus drets són exercits per mitjà dels seus representants legals. Qualsevol membre que sol·liciti l'entrada a l'associació implica l'acceptació dels estatuts.

Els membres de l'associació tenen dret a assistir amb veu i vot a les reunions d'Assemblea General i expressar allò que considerin oportú per tal de millorar el funcionament de l'entitat. A més, poden demanar explicacions a la Junta Directiva sobre la seva administració i gestió. Altrament, els membres poden ser elegits o elegir els òrgans de representació.

En el cas d'adopció de mesures disciplinàries, els membres tenen dret a ser escoltats. Pel que fa a l'accés a la informació, els associats tenen dret a sol·licitar i rebre un exemplar dels estatuts, consultar els llibres de l'associació, i ser coneixedors de les activitats que es portin a terme.

Pel que fa als deures, els membres s'han de comprometre amb les finalitats de l'associació i col·laborar per assolir-les. A més, han d'abonar en el cas que n'hi hagi, les quotes o aportacions econòmiques requerides. Si algun membre decideix donar-se de baixa de l'associació, ho ha de comunicar per escrit a la Junta Directiva. Seran motius per donar-se de baixa l'impagament de les quotes i l'incompliment de les obligacions estatutàries.

L'Assemblea General

L'Assemblea General és l'òrgan sobirà que, legalment constituït, ha de decidir per majoria els principis i plans d'actuació de l'entitat. La Junta Directiva ha de convocar aquest òrgan com a mínim, una vegada a l'any i dins dels sis mesos següents al tancament econòmic, que coincideix amb l'any natural.

Els membres de la colla han de rebre la citació de l'Assemblea com a mínim quinze dies abans de la data fixada, per escrit i on s'identifiqui l'ordre del dia, el lloc, la data, i l'hora de la reunió. L'Assemblea General ha de ser presidida pel president/a, i el/la secretari/ària ha de redactar l'acta de la reunió.

Votacions

Les votacions són sempre a mà alçada excepte en aquells casos en què com a mínim, un 10% dels assistents amb dret a vot ho sol·licitin. En cap cas un associat pot delegar el seu vot. Si es produeix un empat es procedeix a la repetició de la votació.

Debats

Durant l'Assemblea General són debatuts tots aquells temes identificats en l'ordre del dia. Després de presentar el tema en qüestió, els primers a expressar l'opinió són aquells socis que han demanat la paraula. Així mateix, el moderador pot acceptar la intervenció d'aquells que sense haver-la demanat hagin de dir la seva per al·lusions. Si les intervencions tenen una durada superior a la prevista, el moderador pot donar per acabades les intervencions.

Ratificació i impugnació dels acords

Una vegada celebrada l'Assemblea s'obre un període de trenta dies en els quals s'ha de fer arribar una còpia de l'acta als membres assistents a la reunió. Durant els quinze dies posteriors a la recepció, aquests poden impugnar els acords en cas que vagin en

contra dels Estatuts o no reflecteixin de forma correcta el desenvolupament de la trobada. L'acta definitiva queda aprovada en la següent l'Assemblea.

La Junta Directiva

L'òrgan que administra i representa l'associació és la Junta Directiva, formada per socis majors de 18 anys escollits en Assemblea. A banda del president/a, secretari/ària, tesorero/a i altres vocals, entre els components hi ha d'haver un representat de cada secció festiva.

Els membres de la Junta Directiva exerceixen el seu càrrec de forma gratuïta durant un període de quatre anys, podent ser reelegits. En el cas de nomenaments i cessaments, aquests s'han de comunicar al Registre d'Associacions mitjançant un certificat. En cas de produir-se vacants, és en la primera reunió de l'Assemblea General on es designa el substitut. Mentrestant aquesta no es produeix, un membre de l'associació pot ocupar de forma provisional el càrrec.

Entre les funcions de la Junta Directiva s'hi troba la representació i direcció de l'associació, la convocatòria de les assemblees generals, vetllar pel compliment dels acords i la presentació dels estats de comptes a la resta d'associats per tal que es pugui produir la seva aprovació. Així mateix, té la potestat de nomenar grups de treball per aconseguir de manera més eficient els objectius que es plantegi.

Tots els membres de la Junta Directiva tenen l'obligació d'assistir a les reunions que es convoquin, que no podran ser en cap cas inferiors a una per trimestre. Els acords als quals arribin han de ser aprovats per majoria simple dels assistents.

La presidència

El Cap de Colla és l'associat que desenvolupa les funcions de president. La seva funció principal és la direcció i representació de l'associació en tots els àmbits, amb la possibilitat de delegar algunes d'aquestes activitats a altres membres de la Junta Directiva.

Tresoreria i règim econòmic

El/la tesorero/a és qui ha d'elaborar el pressupost, el balanç i la liquidació de comptes. Tanmateix, ha de pagar les factures aprovades per la Junta Directiva, ingressar el que sobra en dipòsits oberts en establiments de crèdit o estalvi, i custodiar els llibres de comptabilitat.

Els ingressos de l'entitat poden derivar de les quotes dels socis, subvencions, donacions, herències, llegats, rendes del mateix patrimoni, o de les activitats pròpies de l'associació.

Règim disciplinari

La Junta Directiva pot sancionar les infraccions dels socis qualificant-les de lleus, greus o molt greus. Les conseqüències poden comportar des d'una amonestació fins a l'expulsió de l'entitat.

Quan es produeix una denúncia o comunicació, la Junta Directiva ha de nomenar en un període de 10 dies un instructor amb l'objectiu de tramitar l'expedient sancionador i proposar una resolució. En un termini màxim de 15 dies, aquesta última ha de quedar aprovada per dues terceres parts de la Junta Directiva.

La dissolució

L'única via per dissoldre l'associació és mitjançant l'acord en Assemblea General Extraordinària, convocada únicament per aquest fi. La decisió ha de ser aprovada per tres quartes parts dels socis reunits. En aquesta mateixa trobada, els membres poden nomenar una comissió liquidadora si ho creuen oportú.

Una vegada efectuada la liquidació, el romanent resultant s'ha de lliurar a l'entitat pública o privada sense afany de lucre que, en l'àmbit territorial d'actuació de l'associació, hagi destacat més en la seva activitat a favor d'obres benèfiques.

4. ANÀLISI DELS RESULTATS

Aconseguir un model de gestió de la diversitat cultural aplicable a les empreses basat en el funcionament de les entitats no lucratives ha estat possible gràcies a l'estudi de cas desenvolupat amb la col·laboració de l'entitat sociocultural Tota l'Endenga. Les entrevistes a membres nadius i nousvinguts han estat la font principal d'informació per poder conèixer els factors d'èxit de la seva gestió, identificar les relacions socials que hi ha entre els membres, i fer una descripció dels perfils que hi participen. Així, la realització dels objectius específics garanteix l'assoliment del propòsit global de la investigació.

Aquest bloc s'organitza en 3 subapartats on es justifica la consecució dels objectius específics tot aportant les valoracions de les entrevistades. Es diferencien els factors exclusius dels transformadors. Els primers dificulten la gestió de la diversitat cultural, i els transformadors permeten superar aquestes barreres tot afavorint la integració dels diferents membres. En l'últim capítol s'exposen les propostes de transferència de les actuacions d'èxit a altres organitzacions.

La taula que es presenta a continuació és un recull dels comentaris més destacats de les col·laboradores. Aquests s'exposen de forma separada en funció de l'objectiu al qual donen resposta. Tanmateix, per cada propòsit es diferencien els factors exclusius dels transformadors per tal de facilitar el posterior anàlisi.

	OBJECTIU 1	OBJECTIU 2	OBJECTIU 3
	Conèixer els factors d'èxit en la gestió d'entitats no lucratives.	Estudiar les relacions socials i de cohesió que s'estableixen entre els col·lectius que participen en les associacions.	Descriure els perfils dels membres de la Colla Geganterera Tota l'Endenga.
Factors exclusius	"A causa de certes diferències en la forma d'actuar de la secció i l'entitat, aquesta es va establir com entitat independent". (E1)	"El factor principal que determina quines activitats desenvolupar és l'edat". (E1) "Al llarg dels anys he participat en diferents seccions: quan era més petita portava els nanos, després algun gegantó, i ara actualment participo tocant la gralla i el timbal a les seccions musicals". (E2)	"Quan anem a una trobada, s'acostuma a donar berenar. El que no pots fer com a participant és venir només a berenar i marxar. No la considero una norma no escrita, és una cosa de ser persona i coherent. Et donen berenar perquè després participes. Són coses de sentit comú". (E2)
	"Va costar una mica explicar el funcionament de la colla i com és el tarannà d'aquesta. Avui dia encara tenim feina per fer perquè no és fàcil canviar la percepció de la gent i alguns costums. És una entitat amb un llarg recorregut i té un tarannà que s'aprèn de forma col·laborativa, sobre la marxa. No hi ha un fullletó informatiu, o llegint els estatuts ens farem una idea..." (E1) "Jo no entenia què era Tota l'Endenga, anava a tocar el timbal, però no sabia que hi havia una relació entre les dues coses, fins que ho vaig preguntar". (E3)	"Mentre s'és nano no hi ha diferència. Amb el Cabo Quiñones, ja es veu que hi ha més nens que nenes. Suposo que hi té molt a veure el pes de les figures". (E1)	"Jo primer vaig apuntar el meu fill, i després em vaig animar jo". (E3)
	"La principal via de comunicació és el WhatsApp. En tenim un que es diu INFO Tota l'Endenga on només hi podem escriure membres de la junta. És on es penja tota la informació de sortides, assemblees, etc". (E1) "Fa uns anys teníem un <i>WhatsApp</i> molt actiu on la gent anava dient la seva disponibilitat. Actualment, com que la colla és més gran, s'ha optat per fer un grup unidireccional on només poden escriure-hi els administradors. Envien els llocs de trobada, horaris...". (E2) "Tenim dos grups: un que és dels timbalers i un altre que és general on posen formularis que has de completar si vas a una sortida". (E3)	"A la colla majoritàriament parlem el català. Les generacions més grans, a més, afegeixen expressions de la zona que encara fan més difícil la comprensió per part dels nous nats". (E2) "A la noia russa li costa parlar: per molt que la llengua sigui diferent, la personalitat també hi fa. Quan vam arribar aquí, el meu marit i jo vam anar a la biblioteca de Cambrils i li vam preguntar a un senyor què necessitàvem per treballar de professors a una escola. Ens va dir que havíem d'aprendre català. Vam començar en un restaurant i vam deixar el currículum a la piscina de Cambrils. Vam estudiar català per poder treballar, com fem ara, de mestres". (E3)	"Considero que si vens d'un altre lloc, has d'intentar integrar-te al poble. A mi m'ha anat bé,estic encantada i en cap moment m'he sentit de fora. M'han obert els braços... A la colla també hi ha gent estrangera, jo tinc amistat amb un noi de Xile i amb una noia de Rússia. Mai he patit cap situació de discriminació. M'he sentit molt acollida ". (E3)

<p>"Ara, a cada sortida de la Farnaqueta, els dos pares han de firmar una autorització. Aspectes com aquest comporten el cansament dels membres". (E1)</p>	<p>"La barrera tecnològica també ha dificultat que alguns membres amb recursos més limitats puguin apuntar-se a les sortides". (E2)</p>	<p>"És una entitat assembleària". (E1)</p>
<p>"Quan es va incorporar el gruix important de gent, aquests volien prendre decisions de forma independent. Se'ls hi va fer saber que no podien anar per lliure, i que tot havia de passar el filtre de la Junta, més que res perquè els recursos són compartits amb les restes de les seccions." (E2)</p>	<p>"Hi ha una "etiqueta" de nouvinguts i nosaltres no fem diferències, des del moment que participes a la colla ets un membre més". (E1)</p>	<p>"Depenent del moment vital en el qual et trobis faràs una activitat o una altra. Si ets jove i tens més disponibilitat, participaràs més". (E1) "De ben petita, m'hi vaig afegir perquè la meva germana i els meus pares ja hi anaven. Allí he fet totes les amistats que mantinc avui en dia. Hi ha gent que marxa i n'hi ha d'altre que es queda, depèn de la seva situació personal". (E2)</p>
<p>"No disposem de cap figura específica a qui els membres puguin recórrer per comunicar una irregularitat." (E1) "En el cas que tinguis algun problema, pots trucar o enviar un missatge a qualsevol membre de la junta. És una idea que es va repetint, però no hi ha cap figura específica de contacte". (E2)</p>	<p>"Em deien "anem a fer un cafè" i jo deia, quin cafè? Jo prenc mate". (E3)</p>	<p>"És una entitat cultural en què tots els que hi participem tenim interès en fomentar la cultura al nostre municipi i en els del voltant. També busquem estones de gresca, festa i disbauxa. Finalment, tots tenim la voluntat de crear un ambient familiar per fomentar la participació de totes les edats." (E1)</p>
<p>"Amb els formularis d'inscripció de les sortides, els membres més grans com els meus pares no saben qui s'ha apuntat i qui no. Amb el grup de WhatsApp d'abans es feia més caliu: veies qui havia confirmat i després quedaves per dinar, per exemple. Ara amb aquesta eina es refreda una mica, però entenc que és normal per poder gestionar tanta gent". (E2)</p>	<p>"Els nous membres es sorprenen que després d'una sortida ens convidin a sopar, encara que sigui pa amb tomàquet, a 50 persones. A les primeres sortides queden parats i inclús recordo que una família no sabia si començar a menjar o no!". (E2)</p>	<p>"La colla s'ha de viure i esperem que qui ho provi, continuï i s'estimi els elements festius, la festa, la cultura i ens ajudi a mantenir l'entitat en funcionament". (E1)</p>
<p>"Ens demanen coses des de l'ajuntament: papers, requisits... i al final nosaltres no ens dediquem a això, no tenim un salari, tenim altres feines... En equiparar-nos amb les empreses ens compliquen el dia a dia, i com tot, si les coses no es cuiden acaben morint, com el sector primari" (E1)</p>		

	"Diria que a la plural. La nostra filosofia i el nostre tarannà és que tothom té cabuda a l'entitat. És cert que no hi ha gent nouvinguda a la Junta. Que algú nou s'afegís al grup ens faria veure noves opcions que potser resultarien més eficients i ara, com que ho tenim tot més mecanitzat i anem amb el pilot automàtic, no veiem" (E1)		
	"Potser una família nouvinguda amb una capacitat econòmica més limitada té dificultats per comprar aquesta samarreta per tota la temporada. Aquest seria un factor exclusiu per formar-hi part." (E2)		
Factors transformadors	"Econòmicament, els diners es gestionen de forma comuna, és a dir, els que es cobra d'una sortida de Gegants, va al mateix compte que els ingressos d'una sortida dels Timbalers de la Farnaca. A la Junta hi ha representació de totes les seccions". (E1)	"És fonamental per al bon funcionament de les sortides la participació d'altres figures com el suport amb el carretó de la pirotècnia, la persona que porta el sarró amb les carretilles, la persona que encén, qui vetlla per la seguretat, qui controla els nanos, qui fa fotos". (E1)	
	"El que serveix més per fer pinya és l'assemblea anual que es fa juntament amb un dinar. A l'última es van fer activitats per barrejar seccions i dinamitzar una mica". (E1) "Quan tinc temps sí que hi vaig. Està bé anar-hi perquè coneixes a gent d'altres seccions. És on jo vaig aprendre bé què era Tota l'Endenga". (E3)	"S'intenta que petits i grans es vagin trobant en sortides perquè s'asseguri la continuïtat entre els grups. És una manera que quan canviïn de grup, als 18 anys, ja coneguin el funcionament, els integrants, i hi hagi relleu assegurat". (E1)	
	"A les assemblees tothom té dret de paraula i pot exposar les seves idees i propostes. Posteriorment, des de la Junta es valora i vota la viabilitat." (E1)	"Com a curiositat, fins ara totes les caixes eren homes i fa poc han començat a aprendre'n també alguns Nyanyos, on hi ha una noia... El fet d'assajar amb regularitat normalitza que una noia també pugui tocar la caixa". (E1)	
	"També enguany s'ha creat la Comissió de la 30a Nit del Foc perquè persones que no pertanyen a la Junta liderin diferents projectes". (E1) "Actualment, formo part d'una comissió per organitzar la pròxima Nit del Foc, aquesta va sorgir a voluntat dels membres que no formen part de la Junta. Tot i això, hi ha un parell de persones que estan a la comissió i a la vegada a la Junta que fan d'enllaç". (E2)	"Sempre diuen: "si algú vol provar de tirar en un correfoc, o algun nano...". Des de la Junta promouen que fem coses diferents". (E3)	

<p>"Participo tant a la junta fent tasques de gestió i administració, com en les activitats habituals de la colla, igual que la resta de participants". (E1)</p>		
<p>"Es manté actualitzat el calendari de la web de la colla i un <i>Google Calendar</i>. La idea és facilitar al màxim la disponibilitat de la informació i que els participants puguin reservar-se les dates". (E1)</p>		
<p>"Cada secció té un grup de <i>WhatsApp</i> on els diferents membres poden enviar missatges i dir la seva". (E1) "Si alguna vegada he de comentar alguna cosa ho faig a la persona per privat. Ja sé qui m'ho pot respondre, per tant, li pregunto directament". (E3)</p>		
<p>"Actualment no es paga cap quota de soci. Cada any, però, es fan samarretes commemoratives de l'edició de la Nit del Foc. Es venen al públic per 10€, i pels membres a 5€. No és obligat comprar-la, però sí que es considera l'"uniforme" pel pròxim any. Podríem considerar aquesta quantitat com la quota, ja que qui els paga agafa el compromís de participació." (E1)</p>		
<p>"Quan estudiava català vaig fer un voluntariat per la llengua. Em va ajudar molt, programes com aquests van molt bé". (E3)</p>		

Taula 1: Comentaris de les col·laboradores

Font: Elaboració pròpia amb informació de les entrevistes

Cal destacar que Tota l'Endenga no gestiona la diversitat cultural de forma directa i conscient perquè aquesta no és la seva raó de ser. Es tracta d'una entitat cultural i festiva que promou, realitza i divulga activitats relacionades amb la festa, la música i els costums tradicionals del territori català. Per tant, no es compleix un dels requisits que Cox i Blake consideren essencials per fer de la diversitat una oportunitat per millorar el funcionament de tota entitat: no hi ha una estructura organitzativa específica per gestionar-la.

En tot cas, l'existència d'entitats com aquesta sí que milloren de forma indirecta la integració de membres nous en la societat. És per aquest motiu que és important identificar la seva manera de funcionar per tal que empreses que tampoc tenen com a fi principal la gestió de la diversitat, puguin començar a treballar-la de forma conscient i millorar la integració d'aquests individus en els seus espais de treball.

4.1. Factors d'èxit en la gestió de l'entitat

El **funcionament** de Tota l'Endenga queda regulat en els seus Estatuts, un document a l'abast de qualsevol membre, però que gairebé mai és consultat per les noves incorporacions. Aquesta realitat dificulta el coneixement de la forma de funcionar de l'entitat i pot arribar a provocar malentesos. En aquest sentit, l'entitat explica que a causa de certes diferències en la forma d'actuar amb una de les seves seccions, aquesta es va acabar establint com a entitat independent.

“Va costar una mica explicar el funcionament de la colla i com és el tarannà d'aquesta.

Avui dia encara tenim feina per fer perquè no és fàcil canviar la percepció de la gent i alguns costums. És una entitat amb un llarg recorregut i té un tarannà que s'aprèn de forma col·laborativa, sobre la marxa. No hi ha un fulletó informatiu, o llegint els estatuts ens farem una idea”. – E1

“Jo no entenia què era Tota l'Endenga, anava a tocar el timbal, però no sabia que hi havia una relació entre les dues coses, fins que ho vaig preguntar”. – E3

Aquest fet coincideix amb les aportacions de Trompenaars i Hampden-Tuner recollides en el marc teòric, i és que la cultura de qualsevol organització acaba creant unes **regles tàcites** de comportament per tots els membres que convé fer saber a les noves incorporacions. Des de l'organització proposen les assemblees com a espais de benvinguda, coneixença i cohesió. Es celebren de forma anual i és un punt de trobada per tots els membres, sigui quina sigui la seva secció. A banda de repassar els actes

que s'han fet al llarg de l'any, serveixen per fomentar una relació més distesa entre els socis.

“El que serveix més per fer pinya és l'assemblea anual que es fa juntament amb un dinar. A l'última es van fer activitats per barrejar seccions i dinamitzar una mica”. – E1

“Quan tinc temps sí que hi vaig. Està bé anar-hi perquè coneixes a gent d'altres seccions. És on jo vaig aprendre bé què era Tota l'Endenga”. – E3

Les assemblees també promouen que membres i famílies provin noves seccions. En l'àmbit empresarial es podria fer un símil amb els moviments de personal tot i que en aquest cas, no necessàriament es deix d'estar en una secció per començar en una altra. Es pot estar vinculat en més d'un grup de forma simultània. En les empreses, difícilment pots pertànyer a dos departaments que desenvolupin tasques totalment diferents.

La **comunicació** és un element clau per garantir l'èxit en la gestió de l'entitat. El mitjà oficial de difusió d'informació és un grup de WhatsApp on s'hi envien els pròxims esdeveniments, les hores i els punts de trobada, últimes indicacions, entre d'altres. L'inconvenient és que es tracta d'un mitjà unidireccional on els únics que poden dir-hi la seva són els membres de la Junta.

“La principal via de comunicació és el WhatsApp. En tenim un que es diu *INFO Tota l'Endenga* on només hi podem escriure membres de la junta. És on es penja tota la informació de sortides, assemblees, etc”. – E1

A la vegada, els membres disposen d'un grup específic de cada secció bidireccional, és a dir, on poden expressar els seus dubtes. No obstant això, prefereixen sempre traslladar les seves inquietuds a una persona en concret amb una finalitat: no fer d'un assumpte personal un rebombori innecessari.

“Si alguna vegada he de comentar alguna cosa ho faig a la persona per privat. Ja sé qui m'ho pot respondre, per tant, li pregunto directament”. – E3

En aquest sentit, l'organització no té una figura específica a la qual els membres puguin recórrer per comunicar les irregularitats, però per ells no és un problema perquè saben a qui dirigir-se.

“En el cas que tinguis algun problema, pots trucar o enviar un missatge a qualsevol membre de la junta. És una idea que es va repetint, però no hi ha cap figura específica de contacte”. – E2

Una de les eines que facilita l'organització són els formularis *Google Forms*. Quan s'acosta la data d'algun esdeveniment s'envia un d'aquests qüestionaris. Els socis han de confirmar la seva assistència i les tasques que desenvoluparan. En aquest sentit, les generacions més grans no veuen amb bons ulls aquest nou mètode d'organització.

“Amb els formularis d'inscripció de les sortides, els membres més grans com els meus pares no saben qui s'ha apuntat i qui no. Amb el grup de WhatsApp d'abans es feia més caliu: veies qui havia confirmat i després quedaves per dinar, per exemple. Ara amb aquesta eina es refreda una mica, però entenc que és normal per poder gestionar tanta gent”. – E2

Un altre dels elements que enutja als participants i que des de l'entitat encara no han solucionat és l'excés de **burocràcia** per la realització de múltiples actes. Com a exemple, a les sortides de foc dels més menuts es requereix que els dos pares firmin una autorització. Tot i que entenen que és per seguretat, consideren que coses com aquestes compliquen la seva assistència. Des de la Junta també ho valoren negativament.

“Ens demanen coses des de l'ajuntament: papers, requisits... i al final nosaltres no ens dediquem a això, no tenim un salari, tenim altres feines... En equiparar-nos amb les empreses ens compliquen el dia a dia, i com tot, si les coses no es cuiden acaben morint, com el sector primari”. – E1

La figura de la qual parla Belbin per garantir l'**enllaç** entre els diferents nivells d'una organització també s'ha pogut identificar al llarg de les entrevistes. Membres de la Junta participen de forma activa en el dia a dia de la colla, de tal manera que poden veure i copsar en primera persona quines són les necessitats de l'entitat.

“Participo tant a la junta fent tasques de gestió i administració, com en les activitats habituals de la colla, igual que la resta de participants”. – E1

Pel que fa a l'administració dels **recursos econòmics**, aquests són compartits amb totes les seccions. Això fa que els membres treballin pel bé comú sense pensar amb la seva secció de forma individualista, és a dir, centrant-se en l'èxit global de l'entitat.

“El que es cobra d'una sortida de Gegants va al mateix compte que els ingressos d'una sortida dels Timbalers de la Farnaca”. - E2

Tal com s'ha expressat en el marc teòric, una de les accions que garanteix la **integració** dels membres és posar a l'abast d'aquests processos participatius. Des de Tota

l'Endenga confirmen que aquesta és una eina que fan servir avui dia i que, a banda de recollir les voluntats dels socis, permet desenvolupar en aquests un sentiment de pertinença, comunitat i xarxa.

“També enguany s'ha creat la Comissió de la 30a Nit del Foc perquè persones que no pertanyen a la Junta liderin diferents projectes”. – E1

L'últim factor exclusiu que s'ha pogut detectar és la **compra de la samarreta anual** per celebrar l'edició de la Nit del Foc. Aquesta es posa a la venda al públic per 10€ i pels membres, a 5€. Tot i que no és obligatori comprar-la, hi ha la percepció que qui la compra, agafa el compromís d'assistir a les sortides al llarg de la pròxima temporada. Hi ha aquesta idea perquè actualment, els socis no paguen cap quota.

“Potser una família nouvinguda amb una capacitat econòmica més limitada té dificultats per comprar aquesta samarreta per tota la temporada”. – E2

Tanmateix, no hi ha un factor transformador per superar aquesta problemàtica perquè segons comenta la col·laboradora, es tracta d'una situació que de moment, creu que no s'ha donat. Si succeís, segur que es podria trobar una solució.

Per acabar, la Sílvia, la col·laboradora argentina, explica la seva experiència en un voluntariat per la llengua quan se li pregunta pels programes **d'acció afirmativa**. Opina que projectes com aquests acosten la realitat als nouvinguts i l'ajuden a integrar-se a la societat d'acollida tot fugint dels conceptes acadèmics que es poden inculcar a les aules.

“Quan estudiava català vaig fer un voluntariat per la llengua. Em va ajudar molt, programes com aquests van molt bé”. – E3

D'altra banda, la vocal de l'entitat Natàlia Morillo veu en bons ulls que una persona nouvinguda es pogués incorporar a la Junta Directiva per així ser una organització més plural amb punts de vista diversos.

“És cert que no hi ha gent nouvinguda a la Junta. Que algú nou s'afegís al grup ens faria veure noves opcions que potser resultarien més eficients i ara, com que ho tenim tot més mecanitzat i anem amb el pilot automàtic, no veiem”. – E1

Aquesta seria una política concreta del tercer paradigma que proposen Thomas i Ely (2001), “integració i aprenentatge”. Incorporar cultures diferents en un mateix espai de treball aporta nombrosos beneficis pel conjunt de l'organització. Tal com expressen en

el primer paradigma “accés i legitimitat”, aquestes accions contribueixen a compartir experiències, visions, i maneres d’actuar diferents.

Tanmateix, la Natàlia matisa que fer-ho de forma obligada per complir unes ràtios i sense que sigui la voluntat de l’individu podria ser contraproductiu perquè no es complirien els objectius proposats amb aquesta clàusula. Una idea similar al fet d’incorporar col·lectius que no estan qualificats per ocupar segons quines posicions a les organitzacions, aspecte ja mencionat en el marc teòric.

4.2. Relacions socials i de cohesió entre els col·lectius

Les activitats que porten a terme els membres de l’entitat analitzada són moltes i diverses. A més, cada individu és responsable de més d’una tasca perquè en funció del context, aquest participa en diferents seccions de l’entitat. Aquest factor incentiva el contacte amb més d’un grup de treball i fa que les relacions socials es multipliquin.

Les relacions socials no es construeixen d’un dia a l’altre, sinó que són el fruit de la interacció continuada amb els companys i companyes. Amb l’objectiu de treballar-les, s’ha optat per identificar aquells factors que dificulten la integració dels membres nous i conèixer les eines que posa a disposició Tota l’Endenga per superar-les. Tanmateix, un altre canal per copsar el nivell de cohesió entre els membres ha estat la cerca de factors discriminatoris en la realització de les tasques.

En aquest sentit, l’element que determina què fa cada individu dins l’entitat és **l’edat**. L’explicació és fisiològica: els més menuts no tenen la força necessària per suportar el pes dels gegants. Altrament, el cap dels adults no té cabuda dins de la figura d’un nan.

“Al llarg dels anys he participat en diferents seccions: quan era més petita portava els nanos, després algun gegantó, i ara actualment participo tocant la gralla i el timbal a les seccions musicals”. – E2

“Mentre s’és nano no hi ha diferència. Amb el Cabo Quiñones, ja es veu que hi ha més nens que nenes. Suposo que hi té molt a veure el pes de les figures”. – E1

Indirectament, aquest factor fisiològic comporta que homes i dones no desenvolupin les mateixes activitats. Així doncs, és poc comú veure dones portant gegants. En altres seccions la composició d’homes i dones està més equilibrada.

“Com a curiositat, fins ara totes les caixes¹ eren homes i fa poc han començat a aprendre'n també alguns Nyanyos, on hi ha una noia... El fet d'assajar amb regularitat normalitza que una noia també pugui tocar la caixa”. – E1

Durant l'entrevista amb la Natàlia es profunditza en el **gènere** com a factor determinant. Aquesta última cita exposa com fins al moment el gènere dels individus que dirigien les agrupacions musicals era el masculí. Recentment, una noia ha agafat aquest rol en el grup de timbalers dels més petits. Això els anima perquè amb aquesta novetat han creat un referent.

Tot i els matisos comentats, no es pot afirmar que existeixin factors discriminatoris dins de l'entitat, al contrari, promouen que tots els socis provin activitats noves i s'incorporin a altres grups festius.

“Sempre diuen: “si algú vol provar de tirar en un correfoc, o algun nano...”. Des de la Junta promouen que fem coses diferents”. – E3

De la investigació s'identifiquen 3 factors exclusius que dificulten la integració dels membres nous: **la cultura, el llenguatge, i la tecnologia.**

És ben cert que llegint un llibre o mirant un documental sobre la cultura d'un territori el que s'aconsegueix és conèixer-la, no entendre-la ni incorporar-la en el dia a dia. Per això les entitats socioculturals són un bon espai per viure i descobrir les tradicions i costums d'una zona. Les dues cites que s'exposen a continuació són experiències reals que les col·laboradores han explicat i que deixen entreveure com la seva simple presència a l'entitat o a l'entorn ha facilitat la seva integració.

“Em deien “anem a fer un cafè” i jo deia, quin cafè? Jo prenc mate”. – E3

“Els nous membres es sorprenen que després d'una sortida ens convidin a sopar, encara que sigui pa amb tomàquet, a 50 persones. A les primeres sortides queden parats i inclús recordo que una família no sabia si començar a menjar o no!”. – E2

L'entitat té doncs, una filosofia oberta i integradora. És un espai on tothom hi té cabuda, sigui quin sigui el seu origen, gènere o edat. Cal esmentar també que la personalitat i les ganes d'adaptar-se a un nou entorn fan accelerar aquest procés integrador. Aquell que no vulgui formar-ne part o bé mostri una personalitat més tancada, tindrà més dificultats en fer-se seva la nova cultura.

¹ Instrument de percussió de la família dels tambors. Es caracteritza per tenir un so més agut.

La llengua és un altre element que impedeix que els membres nous es sentin com a casa des del primer dia. A la colla es parla de forma majoritària el català. A més, les generacions més grans afegeixen en la parla expressions col·loquials de la zona que cambrilencs i cambrilenques entenen a la perfecció, però que nous tenen més dificultats per comprendre. Tot i això, la Sílvia també detecta com la personalitat i les ganes d'integrar-se són claus per superar aquest factor exclusiu.

“A la noia russa li costa parlar: per molt que la llengua sigui diferent, la personalitat també hi fa. Quan vam arribar aquí, el meu marit i jo vam anar a la biblioteca de Cambrils i li vam preguntar a un senyor què necessitàvem per treballar de professors a una escola. Ens va dir que havíem d'aprendre català. Vam començar en un restaurant i vam deixar el currículum a la piscina de Cambrils. Vam estudiar català per poder treballar, com fem ara, de mestres”. – E3

Finalment, la tecnologia també dificulta el dia a dia d'alguns membres, sobretot dels més grans. En el bloc anterior s'ha comentat com les confirmacions d'assistència es fan mitjançant un qüestionari *Google Forms*. Aquest mètode no és àgil per alguns socis, per la qual cosa acostuma a causar alguns problemes. També fa que tinguin menys incentius per acabar assistint a les trobades.

“La barrera tecnològica també ha dificultat que alguns membres amb recursos més limitats puguin apuntar-se a les sortides”. – E2

La cohesió entre els diferents col·lectius que hi participen és possible gràcies als moviments de personal i l'existència d'una estructura informal que fomenta la interacció entre tots els membres. Aquest és el tercer dels quatre factors que proposen Roethlisberger i Dickson (2003) i que es veu reflectit en el funcionament de l'entitat.

“És fonamental per al bon funcionament de les sortides la participació d'altres figures com el suport amb el carretó de la pirotècnia, la persona que porta el sarró, la persona que encén, qui vetlla per la seguretat, qui controla els nanos, qui fa fotos”. – E1

“S'intenta que petits i grans es vagin trobant en sortides perquè s'asseguri la continuïtat entre els grups. És una manera que quan canviïn de grup, als 18 anys, ja coneguin el funcionament, els integrants, i hi hagi relleu assegurat”. – E1

Amb aquesta última cita s'explica com és habitual que els més menuts s'incorporin de forma esporàdica a les sortides dels seus homòlegs adults. Des de l'organització

defensen que aquesta metodologia fomenta noves interaccions i vincles. En conseqüència, augmenten les probabilitats de continuïtat perquè els menors, en el moment de canviar de grup, ja coneixen el funcionament i els que seran els seus nous companys. Així mateix, la formació que se'ls hi hagi pogut donar, per exemple amb les classes musicals, pot tenir un retorn positiu per l'entitat.

4.3. Perfils dels membres de Tota l'Endenga

Tota l'Endenga és una entitat plural que acull persones d'arreu amb interessos diversos. En aquest capítol es fa un recull de les diferents realitats que comprèn amb l'objectiu de conèixer tots els perfils que hi participen. De tots els atributs que s'han esmentat al llarg de la investigació, falta afegir-hi el concepte familiar. Sovint, és un membre del nucli familiar qui anima als seus pares, fills, tiets o cosins a incorporar-s'hi. En funció del moment vital en el qual la persona es troba, desenvoluparà unes activitats o unes altres, amb menys o més intensitat.

“De ben petita, m'hi vaig afegir perquè la meua germana i els meus pares ja hi anaven.

Allí he fet totes les amistats que mantinc avui en dia. Hi ha gent que marxa i n'hi ha d'altre que es queda, depèn de la seva situació personal”. – E2

“Jo primer vaig apuntar el meu fill, i després em vaig animar jo”. – E3

Aquest fet recorda com algunes empreses poden ser també familiars. A diferència del que passa en entorns festius, aquesta tipologia d'organitzacions són sovint un espai de discussió entre els treballadors. Els conflictes laborals poden traslladar-se a l'àmbit més personal per diversos factors: pressió per obtenir uns resultats esperats, excés de confiança o immobilisme de les figures més importants en l'organització.

Sigui com sigui, s'estableixen 3 perfils en funció de l'edat dels participants.

- Nens i nenes: els de 0 a 10 anys representen el 12,5% de l'entitat i participen en les seccions de nans, percussió i foc infantil. Tot i que s'identifiquen germans i cosins, la majoria d'ells són amics de l'escola que fan de l'entitat un espai d'aprenentatge per la cultura i la tradició del país.
- Joves: aquesta generació representa el 32,90% de l'entitat i comprèn joves d'11 a 30 anys. Aquests o bé encara cursen els estudis reglamentaris, o treballen majoritàriament al Camp de Tarragona. És una generació que ha crescut a l'entitat i que ha participat en les seccions infantils. Ara, formen part dels grups musicals i de la colla de diables dels adults. Recentment, la seva participació ha

agafat un paper més reivindicatiu, incorporant-se a la Junta el 2019 i aportant noves propostes i maneres de fer. Per ells, aquest és un espai on esvair-se de la feina i desconnectar del dia a dia. Així mateix, Tota l'Endenga s'ha convertit en el seu punt de trobada per cuidar i gaudir de les amistats.

- Adults: són el gruix més important de la colla. Amb un 54,6%, els membres d'entre 31 i 70 anys completen el cercle generacional. La gran part d'aquests socis són pares i mares dels nens i nenes, o dels joves. S'observa, però, una clara diferència entre ells: els participants més grans, d'entre 50 i 70 anys, ja es coneixien i tenien amistat abans de la fundació de la colla. Així, quan aquests van tenir fills van decidir inscriure's per no perdre el contacte. En canvi, els pares i mares dels actuals nens i nenes no es coneixien amb anterioritat a la seva incorporació, de fet, són els seus fills que, amb interès per portar un nan o tocar un instrument tradicional, els han portat a coincidir.

L'altre factor clau que permet detallar els perfils que participen a Tota l'Endenga és el seu **origen**. Com s'ha comentat al llarg de la investigació, els membres nous utilitzen entitats com aquesta per integrar-se en la societat d'acollida. Més concretament, dels 178 membres, 26 procedeixen d'altres comunitats autònomes o de països estrangers.

“Considero que si vens d'un altre lloc, has d'intentar integrar-te. A mi m'ha anat bé, estic encantada i en cap moment m'he sentit de fora. M'han obert els braços... A la colla també hi ha gent estrangera, jo tinc amistat amb un noi de Xile i amb una noia de Rússia. Mai he patit cap situació de discriminació. M'he sentit molt acollida ”. – E3

Amb aquestes paraules la Sílvia fa una valoració del seu pas per la colla. Tot el que diu és positiu i demostra com tot i no treballar-se la gestió de la diversitat de forma conscient, en cap moment s'ha sentit de fora. Sempre ha tingut les mateixes oportunitats que qualsevol altra persona i mai ningú li ha faltat el respecte, dos pilars que fonamenten el principi d'igualtat de les diferències que proposa Ramón Flecha (1999). Altrament, assegura que no només ella ha après la cultura i la llengua catalana, sinó que també pot dir la seva i expressar els seus punts de vista. Així, es produeix la integració recíproca entre les múltiples cultures de la que es basa l'enfocament dialògic.

Amb tot, les diferents variables tractades fan que el concepte familiar comentat a l'inici agafi una altra dimensió. Les relacions socials i de cohesió que s'estableixen entre els membres són estretes, properes, generen proximitat i confiança.

Resumint, Tota l'Endenga és una entitat cultural en què tots els que hi participen tenen un interès en fomentar la cultura a Cambrils i als municipis del voltant. També busquen estones de gresca, festa i disbauxa. Finalment, tots tenen la voluntat de crear un ambient familiar per fomentar la participació de totes les edats.

5. PROPOSTES DE TRANSFERÈNCIA DE LES ACTUACIONS D'ÈXIT A ALTRES ORGANITZACIONS

L'anàlisi de les entrevistes aporta la informació suficient per plantejar ara, un seguit de recomanacions enfocades a millorar la gestió de la diversitat cultural en les empreses. Aquestes indicacions també es formulen tenint en compte les diferents teories exposades en el marc teòric, i incorporant una visió global de tots els conceptes treballats al llarg de la investigació.

Per fomentar la diversitat en un espai de treball el primer que s'ha de garantir és la igualtat d'oportunitats en els processos de selecció. Aquesta idea va més enllà del gènere perquè també suposa fer arribar les vacants al personal que ja hi ha en plantilla, no discriminar en termes de creences, religions, discapacitats, o aparences físiques. Una bona manera per fomentar-ho és no sol·licitant als reclutats aquesta informació. Quan ja hi ha la plantilla creada, cal fer una radiografia de la diversitat per conèixer, ara sí, les diferents necessitats a les quals s'enfronta l'empresa. El gènere, l'origen, i la religió sí que són en aquest punt factors importants a recollir per implantar accions concretes.

Aquestes les ha de portar a terme una persona o grup de persones dedicats a la gestió de la diversitat, que poden compartir altres funcions com a membres del departament de Recursos Humans o del de Responsabilitat Social Corporativa. També és important que hi hagi una figura referent a la qual adreçar-se en el cas que a algú se li presenti un problema. Aquest professional ha de garantir en tot moment la confidencialitat. No només s'han de comunicar les dificultats que sorgeixin, sinó que també és positiu publicar en un portal d'accés exclusiu pels treballadors les notícies més rellevants de l'empresa, els avanços que aconseguen els diferents equips de treball o rècords en vendes, per exemple.

La comunicació ha de ser també ascendent: els directius han de poder expressar i justificar per si mateixos les seves decisions, i els treballadors han de poder mostrar les seves inquietuds als màxims responsables. Aquesta activitat pot fer-se en un ambient distès, organitzant per exemple un esmorzar al mes amb els treballadors, fent visites dels directius als diferents departaments, participant en xats interactius, entre d'altres. L'objectiu d'aquestes accions és fomentar la cultura de la comunicació i establir un vincle de proximitat entre l'empresa i el treballador.

Per garantir la integració de les persones en l'organització calen plans d'acollida, jornades de benvinguda, sessions informatives, mentorització de les noves incorporacions. En resum, un acompanyament que faciliti la incorporació d'aquestes persones en el nou context social i també laboral. Tanmateix, cal anar amb compte amb l'enfocament d'aquesta acollida perquè no és només el nouvingut el qui s'ha d'adaptar, sinó que són les dues cultures les que han d'aprendre l'una de l'altra i fer una integració mútua: cap d'elles és superior a l'altra.

Finalment, cal que en la mesura del possible i guardant la professionalitat, el clima laboral vagi un pas més enllà de la respectuositat i l'amabilitat, i agafi un caire més distès. Aquesta és la manera com els beneficis que aporten les estructures informals comentades en el marc teòric poden tenir un impacte positiu en l'estructura formal de l'empresa.

Tal com ha quedat justificat, les organitzacions empresarials i no empresarials milloren en diversos punts si incorporen en els seus equips de treball individus de cultures diferents. La diversitat aporta varietat d'opinions, punts de vista, nous coneixements, capacitats i habilitats que poden suposar un avantatge competitiu respecte la competència.

6. CONCLUSIONS

La globalització, junt amb els moviments migratoris dels últims anys, han fet que el mercat laboral passi a incorporar ara professionals d'arreu del món. Aquesta és una oportunitat per totes les empreses per dotar de diferents punts de vista i experiències els seus equips de treball. Això aporta a les organitzacions nombrosos beneficis com la possibilitat d'obrir-se a nous mercats, agilitzar l'adaptació a les a noves tendències, poder oferir serveis més complets, i diversitat de pensament. No n'hi ha prou, però, en dissenyar una plantilla multicultural. Tal com formulen Cox i Blake (1991), calen polítiques concretes perquè la diversitat quedi integrada en un nou context.

Per formular un model de gestió de la diversitat cultural per les empreses, l'objectiu principal d'aquesta investigació, s'ha analitzat el funcionament i la gestió de la diversitat cultural d'una entitat sense ànim de lucre que promou i divulga activitats relacionades amb els costums tradicionals del territori català. Com que no és una entitat amb una raó de ser enfocada a la integració de persones nouvingudes, no té una estructura organitzativa concreta per gestionar la diversitat. Aquesta ha estat la principal limitació per poder formular un model més complet. Tot i això, en l'anàlisi dels resultats queda evidenciat que la seva organització fomenta la integració dels individus nouvinguts.

El propòsit del present estudi ha quedat assolit gràcies a la persecució dels objectius específics, els que un cop argumentats en el capítol anterior han permès proposar un seguit de recomanacions per a les empreses. Les bases d'aquest model es sintetitzen en quatre idees. La primera suposa que els processos de selecció han de ser no excloents. Un cop es té la plantilla de treballadors consolidada, cal identificar la diversitat cultural per suggerir accions concretes per gestionar-la. Els programes d'acció afirmativa són una bona opció, però cal que els nouvinguts hi participin per pròpia voluntat, ja que si aquests es fan amb l'objectiu de complir uns estàndards i millorar la imatge social de l'organització, no s'aconseguirà una integració mútua de la diversitat cultural. La comunicació és el tercer element rellevant, aquesta ha de ser bidireccional i s'ha de donar en igualtat de condicions. Finalment, el clima laboral ha de ser distès i ha de generar confiança, per la qual cosa és imprescindible erradicar qualsevol jerarquia de poder dins de l'organització.

Aquesta recerca pot servir de font per a línies d'investigació futures que busquin materialitzar les propostes plantejades en accions concretes en empreses reals i, a la vegada, estudiar el seu impacte. Com a recomanació es planteja la possibilitat que els investigadors en aquest àmbit contactin amb organitzacions que tenen com a objectiu la

gestió de la diversitat cultural per completar les conclusions d'aquesta investigació i superar les limitacions ja comentades. Així mateix, seria oportú rebre un input d'entitats locals com Tota l'Endenga que indirectament afavoreixen la integració de persones estrangeres amb l'únic propòsit de conèixer l'estat actual de la diversitat en aquests espais, rebre el seu suport i assessorament.

7. REFERÈNCIES

- Agencia de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea. (2018). *Segunda encuesta de la Unión Europea sobre las minorías y la discriminación Musulmanes: algunas conclusiones*. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
- Ajuntament de Cambrils. (2023). *Colla Gegantera Tota l'Endenga*.
<https://www.cambrils.cat/festes/entitats-festives/colla-gegantera-tota-l-endenga>
- Aparici, R., i Osuna-Acedo, S. (2013). La Cultura de la Participación. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 4(2), 137. <https://doi.org/10.14198/medcom2013.4.2.07>
- Arango Henao, J. E. (2011). *Escuela de las relaciones humanas en la administración: los trabajos del Elton Mayo*. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/8017>
- Belbin, R. M. (2013).
Method, Reliability i Vality, Statistics i Research: A Comprehensive Review of Belbin Team Roles.
- Boix, C., i Daniel Ponsér. (2000). Capital social y democracia. *Revista Española de Ciencia Política*, 1, 159-185.
- Cox Jr, T. H., i Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45.
<https://doi.org/https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465>
- Durkheim, É. (1893). The division of labour in society. *Digital Library Of India*.
- Ely, R. J., i Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/cultural-diversity-at-work-effects-perspectives/docview/203949509/se-2>
- Equipo Editorial. (2022, juny 11). *Apartheid*. Concepto.de. <https://concepto.de/apartheid/>
- Felipe Santos Hernández, A. (2011). *El rol del empresario en la cohesión social*.
www.hubblesite.org
- Flecha, R. (1999). Racismo Moderno y Postmoderno en Europa: Enfoque dialógico y pedagogías antirracistas. En *Europe: Dialogic Approach and Anti-Racist Pedagogies*» (Vol. 69, Número 2).
- Freire, P. (2012). *Pedagogía de la autonomía: saberes necesarios para la práctica educativa* (G. Palacios, Ed.; S) [Book]. Siglo XXI editores, s.a. de c.v.
- Fuentes Perdomo, J. (2007). Las organizaciones no lucrativas. *Revista Española del Tercer Sector*, 91-118.
- Garcia-Yeste, C., Botton, L. de, Alvarez, P., i Campdepadros, R. (2021). Actions to Promote the Employment and Social Inclusion of Muslim Women Who Wear the Hijab in Catalonia (Spain). *Sustainability*, 13(13), 6991. <https://doi.org/10.3390/su13136991>

- Garcia-Yeste, C., Mara, L.-C., de Botton, L., i Duque, E. (2022). Building a More Inclusive Workplace for Religious Minorities. *Religions*, 13(6), 481.
<https://doi.org/10.3390/rel13060481>
- LLEI 26/2001, de 31 de desembre, de cooperació al desenvolupament, DOGC (2001).
<https://portaljuridic.gencat.cat/eli/es-ct/l/2001/12/31/26>
- Generalitat de Catalunya. (2022). *Estadístiques culturals de Catalunya*.
- Generalitat de Catalunya. (2023). *Registre d'ONGD*.
https://cooperaciocatalana.gencat.cat/ca/que-fem/acompanyament-a-ongd/registre_d_ongd/
- Gilbert, J. A., Stead, B. A., i Ivancevich, J. M. (1999). Diversity Management: A New Organizational Paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 61-76.
<https://www.proquest.com/scholarly-journals/diversity-management-new-organizational-paradigm/docview/1302668979/se-2?accountid=14733>
- Hassard, J. S. (2012). Rethinking the Hawthorne Studies: The Western Electric research in its social, political and historical context [Article]. *Human Relations (New York)*, 65(11), 1431-1461. <https://doi.org/10.1177/0018726712452168>
- Holzer, H. J., i Neumark, D. (2006). Affirmative Action: What Do We Know? *Journal of Policy Analysis and Management*, 25(2), 463-490. <http://www.jstor.org/stable/30162729>
- Holzer, H., i Neumark, D. (1999). Are Affirmative Action Hires Less Qualified? Evidence from Employer-Employee Data on New Hires [Article]. *Journal of Labor Economics*, 17(3), 534-569. <https://doi.org/10.1086/209930>
- Iglesias, M. (2009). *Las organizaciones sin ánimo de lucro* (M. Iglesias, Ed.; 2ª ed.) [Book]. UOC Universitat Oberta de Catalunya.
- Kozlowski, S. W. J., i Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
<https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Krell, G., i Sieben, B. (2011). Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil. En G. Krell, R. Ortlieb, & B. Sieben (Ed.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen* (p. 155-174). Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6838-8_15
- la Xarxa. (2001, agost 14). *Una ONG compra accions d'Inditex per exigir-li més responsabilitat social*. <http://www.laxarxa.cat/altres/noticia/una-ong-compra-accions-d-inditex-per-exigir-li-mes-responsabilitat-social>
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its Management and Value*. McGraw-Hill.
- Llei Orgànica 1/2002, de 22 de març, reguladora del dret d'associació, BOE 11981 (2002).
- López, C. (2014). *Factores Psicosociales que Caracterizan a los Equipos Innovadores: Un Modelo Multinivel de Evaluación*. <https://www.researchgate.net/publication/286376151>

- Lozano, J. F., i Escrich, T. (2017). Cultural Diversity in Business: A Critical Reflection on the Ideology of Tolerance: *JBE. Journal of Business Ethics*, 142(4), 679-696.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10551-016-3113-y>
- Nadler, D. A., i Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 9(2), 35-51. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90039-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90039-X)
- Ortlieb, R., i Sieben, B. (2013). Diversity Strategies and Business Logic: Why Do Companies Employ Ethnic Minorities? *Group & Organization Management*, 38(4), 480-511.
<https://doi.org/10.1177/1059601113497094>
- Pless, N., i Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice: *JBE. Journal of Business Ethics*, 54(2), 129-147.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10551-004-9465-8>
- Portal de Transparència de Catalunya. (2019). *Entitats jurídiques del Registre d'entitats de Catalunya*. Generalitat de Catalunya. <https://analisi.transparenciacatalunya.cat/Legislaci-just-cia/Entitats-jur-diques-del-Registre-d-entitats-de-Cat/y6fz-g3ff>
- Portal de Transparència de Catalunya. (2022). *Enquesta de participació cultural de Catalunya 2021*. Generalitat de Catalunya. <https://analisi.transparenciacatalunya.cat/Cultura-oci/Enquesta-de-participaci-cultural-de-Catalunya-2021/e795-kndy>
- Roethlisberger, F. J., i Dickson, W. J. (2003). Management and the Worker. *Psychology press*, 5.
- Savater, F. (1998). *La dimensión ética de la empresa*. Siglo del Hombre Editores.
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., i Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235-251.
<https://doi.org/10.1080/09585190802670516>
- Tariq, M., i Syed, J. (2017). Intersectionality at Work: South Asian Muslim Women's Experiences of Employment and Leadership in the United Kingdom [Article]. *Sex Roles*, 77(7-8), 510-522. <https://doi.org/10.1007/s11199-017-0741-3>
- Thomas, D. A., i Ely, R. J. (1996). Making differences matter. *Harvard business review*, 74, 79-90.
- Tota l'Endenga. (2023). *Tota l'Endenga*. <http://totalendenga.com/>
- United Nations General Assembly. (1948). *Universal Declaration of Human Rights Preamble*.
- Xiaojuan, Z. (2010). Study on the Management of Informal Organization in Firms. *Proceedings of the 2010 3rd International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering - Volume 01*, 318-321.
<https://doi.org/10.1109/ICIII.2010.82>

8. ANNEX

1. Autorització d'accés al cens de la Colla Gegantera Tota l'Endenga
2. Model de consentiment per la participació en la recerca
3. Consentiment per la participació en la recerca: Natàlia Morillo
4. Consentiment per la participació en la recerca: Neus Domenech
5. Consentiment per la participació en la recerca: Sílvia Susana Cardaci



Colla Gegantera Tota l'Endenga
Carrer Cardenal Vidal i Barraquer 6
43850 Cambrils
Tarragona
totalendenga@totalendenga.org

Cambrils, a 28 de febrer de 2023

Ref. Dades cens entitat Colla Gegantera Tota l'Endenga

Benvolguda Anna Costa,

Com a membre de la nostra colla ens has demanat informació del cens per a fer un treball de la universitat sobre com entitats sense ànim de lucre podrien servir de model per la gestió de la diversitat cultural en les empreses. Concretament necessites la informació per a fer una radiografia social de l'entitat (quantes persones, perfils, edats que hi participen...).

Atenent a la teva petició, a dia d'avui s'envia per correu un fitxer excel amb les dades tractades per tal de preservar la confidencialitat de les mateixes i s'entrega la següent informació amb finalitats estadístiques i acadèmiques: data de naixement, sexe i secció a la que pertany la persona. S'han eliminat per tant, noms i cognoms, NIF, telèfons, correus i qualsevol camp susceptible d'identificar a la persona, tot preservant per tant les dades facilitades a l'entitat.

Es demana igualment no utilitzar o difondre les dades facilitades més enllà del mencionat treball. Gràcies per el teu compromís.

Estariem encantats de veure el resultat del teu treball.

Quedem a la teva disposició per si necessites res més.

Atentament,



Junta de Tota l'Endenga

Benvolgut Sr./ Sra.

Gràcies per participar en l'elaboració del Treball de Fi de Grau que porta per títol **La diversitat cultural en les empreses: una perspectiva a partir dels models de gestió de les entitats sense ànim de lucre** que té per objectiu principal formular un model de gestió de la diversitat cultural aplicable a les empreses basat en el funcionament de les entitats no lucratives.

Durant el projecte és molt important recollir les experiències i els diferents punts de vista per aquesta raó, la seva participació és essencial per nosaltres.

Estem molt contents de tenir l'oportunitat de fer-vos una entrevista per aquest projecte, aportant la seva experiència en relació al problema analitzat. Durant el procés d'investigació sempre tindrà el dret de retirar-se de la seva participació en l'estudi, així com de no respondre a qualsevol pregunta feta en un moment determinat.

Si desitja participar en aquesta investigació, si us plau, completi el formulari adjunt.

Pot posar-se en contacte amb nosaltres en la següent adreça:

anna.costa@estudiants.urv.cat

Si us plau, no dubti en posar-se en contacte amb nosaltres per qualsevol altra informació que pugui necessitar

Moltes gràcies.

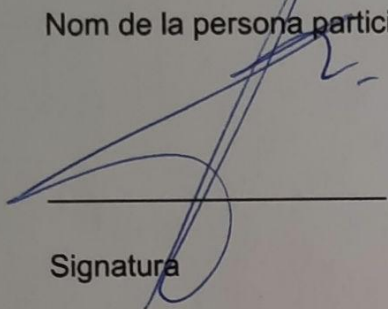
Anna Costa Piqué



He llegit la informació proporcionada amb anterioritat en relació al projecte i declaro que estic d'acord en participar en el projecte de forma voluntària, anònima i confidencial.

NATAÜA MORILLO

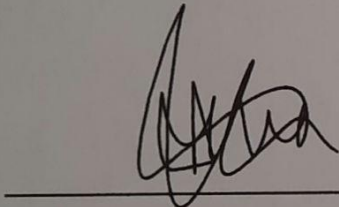
Nom de la persona participant



Signatura

09/05/23

Data



Signatura de la persona investigadora

04/05/2023


Data

Còpia per l'equip investigador

He llegit la informació proporcionada amb anterioritat en relació al projecte i declaro que estic d'acord en participar en el projecte de forma voluntària, anònima i confidencial.

Neus Domenech Mestres

Nom de la persona participant



Signatura

08/05/2023

Data



Signatura de la persona investigadora

04/05/2023

Data

Còpia per l'equip investigador

He llegit la informació proporcionada amb anterioritat en relació al projecte i declaro que estic d'acord en participar en el projecte de forma voluntària, anònima i confidencial.

Silvia Susana Cardaci

Nom de la persona participant



07/05/2023

Signatura

Data



04/05/2023

Signatura de la persona investigadora

Data

Còpia per l'equip investigador