

TITULO

La externalización de los planes de igualdad: entre cumplimiento formal y cambio real en las empresas españolas

RESUMEN

Los planes de igualdad son instrumentos clave de las políticas de igualdad de género en el ámbito laboral en España, pero su efectividad depende tanto del diseño como de la implementación y seguimiento. La creciente externalización de estos planes a consultoras privadas plantea interrogantes sobre su capacidad para generar cambios reales, especialmente en empresas sin representación sindical.

Este estudio analiza cómo la externalización influye en la brecha entre cumplimiento formal y cambio sustantivo, considerando el papel de los agentes sociales. Se adopta un enfoque cualitativo, incluyendo empresas con y sin representación sindical y con planes elaborados interna o externamente. Se han realizado entrevistas a personas que participan en las comisiones de igualdad: RRHH o representantes de las organizaciones, delegadas sindicales o asesoras sindicales y consultoras de género.

Los resultados evidencian que la externalización mejora la calidad técnica de los planes, pero puede favorecer enfoques formalistas y reducir la participación activa de los trabajadores. La presencia de sindicatos emerge como factor clave para garantizar planes transformadores. El estudio ofrece evidencia práctica y recomendaciones útiles para empresas, sindicatos y consultoras, orientadas a reducir la brecha entre cumplimiento legal y cambio organizativo real.

1. Introducción

La Unión Europea (UE) ha jugado un papel fundamental en la promoción de la implementación del *gender mainstreaming* desde los años 90' (Bencivega and Drew, 2021). Esto significó que la igualdad de género no solo se quedara como principio fundamental en los tratados de la UE, sino que se desarrollaran unas series de acciones positivas y políticas públicas con perspectiva de género en diferentes ámbitos para finalmente institucionalizar la igualdad (Daly, 2005; Drew/Canavan, 2021).

En estas tres últimas décadas, en España, la igualdad de género ha sido considerada una prioridad política fomentando un rápido desarrollo y consolidación del '*state feminism*' (Bustelo, 2016). En el ámbito laboral, entre las políticas públicas puestas en marcha, el plan de igualdad ha sido reconocido como el principal instrumento que promueve la igualdad entre hombres y mujeres en las organizaciones a través de medidas y mecanismos de control para corregir desigualdades estructurales (Bustelo & Lombardo, 2005; Lombardo & Meier, 2006). Los planes de igualdad, introducidos con la Ley Orgánica 3/2007, han ampliado su ámbito de aplicación con las últimas reformas (Real Decreto-ley 6/2019 y Reales Decretos 901/2020 y 902/2020). Como consecuencia, un número creciente de organizaciones están obligadas a negociar e implementar planes de igualdad mediante comisiones paritarias compuestas por representantes de la empresa y de las personas trabajadoras (en adelante, *comisiones de igualdad*). Esto ha sido necesario porque, aunque España es uno de los casos más avanzados de institucionalización de estas políticas (Valiente, 2008) y generalmente se encuentra en las primeras posiciones de las clasificaciones mundiales sobre igualdad de género, lograr la

igualdad efectiva sigue siendo una tarea pendiente, como también se ha reconocido en el último *Global Gender Gap Report 2025*¹ del *World Economic Forum*.

Hay una amplia literatura científica sobre el estudio de los planes de igualdad en organizaciones públicas, sobre todo en relación con las universidades españolas y europeas, donde existen personal especializado y estructuras organizativas relativamente consolidadas (Bencivenga and Dreqw, 2021; Clavero and Galligan, 2021; De los Cobos Arteaga, 2012; Gosálbez, 2020; Kuhar et al., 2025). Sin embargo, hay pocos estudios sobre organizaciones privadas (Nieto Rojas, 2008; Noguer Juncà et al., 2020) posiblemente debido a la mayor dificultad de acceso a la información por parte de las personas investigadoras y a las diferentes dinámicas de poder implicadas en los procesos de negociación e implementación (Bourguignon y Coron, 2023). Esta ausencia resulta especialmente relevante además porque diferentes autores señalan que las empresas privadas siguen siendo resistentes a la hora de incluir la igualdad de género como prioridad estratégica, considerando los planes de igualdad como una obligación legal más que un instrumento de transformación estructural efectivo (Ely, 2011; Pfau-Effinger, 2004; Martin, and Meyerson, 1998; Grosser and Moon, 2008). Sin embargo, la igualdad de género es uno de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de Naciones Unidas, una cuestión de derechos humanos y democracia, y un objetivo estratégico de la sostenibilidad social y corporativa fundamental para el éxito empresarial en las economías modernas (Dyllick, & Hockerts, 2002; Noguer Juncà et al., 2020; Sosa, 2021).

Desde una perspectiva de las ciencias políticas, los planes de igualdad en las empresas privadas constituyen un ejemplo paradigmático de implementación de políticas públicas mediante mecanismos de gobernanza colaborativa, en los que actores no estatales asumen un papel central en la consecución de objetivos públicos (Ansell & Gash, 2008; Gartzia, 2021; Williamson & Baird, 2014). De hecho, literatura sobre implementación de políticas públicas ha mostrado desde hace décadas que la aprobación de una norma constituye únicamente el punto de partida de la acción pública y que los resultados de una política dependen, en gran medida, de los procesos mediante los cuales ésta es interpretada, negociada y aplicada por los actores encargados de llevarla a la práctica (Pressman & Wildavsky, 1973; Matland, 1995; Hill & Hupe, 2022). En este sentido, las comisiones de igualdad pueden entenderse como arenas institucionales de implementación, donde los objetivos normativos de igualdad son negociados, interpretados y adaptados a las realidades organizativas. No son solo procedimientos técnicos, sino profundamente políticos, al implicar relaciones de poder, interpretaciones divergentes del principio de igualdad y distintos grados de compromiso organizativo con el cambio institucional (Lousada Arochena, 2023; Alfama Guillén, 2015; Noguer Juncà, et al., 2020; Lombardo et al., 2024).

El estudio se enmarca en una investigación más amplia que quiere analizar el rol de los diferentes actores de las comisiones de igualdad en las organizaciones españolas. En particular, el presente estudio tiene como objetivo analizar el papel de las consultoras de igualdad en las comisiones de igualdad de las organizaciones privadas españolas desde la perspectiva de negociación colectiva en materia de igualdad. En concreto, aborda la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera influye la participación de las consultoras de igualdad en la transformación de los derechos formales en materia de

¹ https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025/digest/?gad_source=1&gad_campaignid=2228224717&gbraid=0AAAAAoVy5F4fPbG2D5kDFXLyvMcpwoc_l&gclid=CjwKCAjw08fSBhA7EiwAfbQTsAqOibEeGugaBAxVjszp1QQmAgwVPYtr8tEBbEhjihfUEX_MRpXhxoCaPoQAvD_BwE

igualdad de género en un cambio organizativo sustancial? Se sostiene que la capacidad transformadora de estos planes no depende exclusivamente del diseño institucional establecido por la legislación, sino también de los recursos, el conocimiento experto y la capacidad negociadora de las personas que participan en la comisión de igualdad para incorporar una perspectiva interseccional durante el proceso de negociación e implementación.

2. Marco de referencia

2.1. Consultoras de género

La creciente profesionalización de la igualdad ha favorecido la aparición de un mercado especializado de consultoría de género en todos los países y contextos donde se implementan políticas de igualdad de género (Bustelo y Alabama., 2016; Cîrstoccea et Alabama., 2019; Griffin, 2005; Acumular, 2015; Kunz y Prügl, 2019; Meier y Paternotte, 2017). La figura de la consultora de género se desarrolla principalmente desde la década de 2000, impulsada por la acción pública y la atención a la responsabilidad social corporativa en el mundo económico (Blanchard, 2019). También es coherente con la creación de “mercados estatales”, con las autoridades públicas que delegan cada vez más la gestión de los problemas sociales a proveedores de servicios privados ubicados en mercados competitivos después de establecer el marco general de acción (Ansaloni y Smith, 2017; Olivius y Rönnblom, 2019).

A nivel español, el sector de la consultoría de género o consultoría de igualdad viene desarrollándose en los últimos 30 años. Calvo Borobia y colegas (2014) cuentan cómo nace la figura de la consultora: mujeres con conocimiento procedentes del movimiento feminista que nunca fueron asimiladas en las organizaciones tanto públicas como privadas y por eso se fueron organizando para ofrecer sus servicios como free-lance o creando sus empresas (ej. Fundación Mujeres o Likadi). Eso pasó porque las empresas (públicas y privadas) son ‘organizaciones generizadas’ que tienen las desigualdades de género incorporadas en sus estructuras, normas, prácticas y procesos aparentemente neutros (Acker, 1990, 2006). Por lo tanto, las consultoras de género son expertas en igualdad que tienen un conocimiento que les permite participar activamente en la definición de los problemas públicos y en la construcción de soluciones políticas (Calvo Borobia, 2014). Las consultoras no se limitan a aplicar procedimientos técnicos, sino que contribuyen a establecer qué se entiende por igualdad y cuáles son las estrategias legítimas para alcanzarla (Lombardo y Meier, 2006; Verloo, 2005).

Sin embargo, actualmente la profesión de agente de igualdad no está reglamentada en España, pero se ha iniciado la tramitación de un anteproyecto de ley. La falta de reglamentación, como denuncian a Asociación Profesional de Consultoría del Género (APCGénero) y la Federación Estatal de Agentes de Igualdad de Oportunidades (FEPAIO), ha también *‘causado la proliferación de empresas o entidades que, careciendo de estos conocimientos especializados, de la solvencia técnica necesaria o de trayectoria feminista alguna, se suman a este nuevo nicho de mercado. Circunstancia que precariza las condiciones laborales de las profesionales, desprestigia las políticas de igualdad y que, en algunas ocasiones, supone la imposición de*

sus criterios y homologaciones'. De hecho, la literatura crítica advierte que la externalización puede generar efectos no deseados, como la estandarización de las políticas, la pérdida de adaptación contextual y la reducción de la participación de los actores sociales (Pollitt & Bouckaert, 2011; Bel et al., 2010). En el ámbito de los planes de igualdad, estos riesgos se traducen en una posible formalización sin transformación.

En la literatura científica, el tema de la experiencia concreta de las consultoras de género está poco abordado, debido a la historia de los movimientos de mujeres y los estudios de género, que han forjado un enfoque idealista del activismo feminista que tiende a menospreciar las movilizaciones que tienen lugar a través de la especialización y/o el mercado (Eschle y Maiguashca, 2018; Roy, 2013). Sin embargo, el conocimiento técnico y la capacidad política de las consultoras de igualdad constituyen recursos fundamentales para impulsar mejores planes de igualdad. Sin embargo, la participación de las consultoras de igualdad constituye una condición necesaria, pero no suficiente, para explicar la capacidad transformadora de los planes de igualdad. Resulta igualmente necesario comprender cómo se desarrollan los procesos concretos de negociación y qué recursos permiten a determinados actores influir sobre el contenido final de las medidas adoptadas.

A partir de este marco teórico y normativo, este artículo plantea que las comisiones de igualdad constituyen espacios de gobernanza donde la implementación de la política pública depende de las capacidades políticas de los actores participantes. En particular, se espera que las consultoras de igualdad con formación especializada en igualdad de género y un compromiso político explícito con este objetivo dispongan de mayores capacidades para negociar medidas estructurales, proponer mecanismos efectivos de evaluación y promover sistemas de seguimiento que favorezcan cambios organizativos sostenibles. Desde esta perspectiva, las consultoras de género constituyen un mecanismo de gobernanza capaz de mediar entre las exigencias normativas y la implementación efectiva de la igualdad en las empresas privadas españolas.

Por lo tanto, el objetivo de este estudio es analizar el papel que desempeña la participación de las consultoras en materia de igualdad de género en la elaboración de los planes de igualdad en las organizaciones privadas españolas. Más concretamente, pretende examinar como las consultoras en materia de igualdad de género influyen en el seno de las comisiones de igualdad el contenido, la ambición y el potencial transformador de los planes puestos en marcha.

3. Metodología

3.1. Research design

Este estudio adopta un diseño cualitativo exploratorio orientado a analizar los procesos mediante los cuales los planes de igualdad son negociados e implementados en organizaciones españolas. Los métodos cualitativos resultan especialmente adecuados para el análisis de procesos de implementación de políticas públicas en contextos donde intervienen múltiples actores con diferentes recursos, intereses y capacidades de influencia (Hill & Hupe, 2022). Se ha adoptado un interseccional approach, siendo conscientes que la posicionalidad y las dinámicas de poder determinan no solo las experiencias vividas sino también la interpretación del significado (Asselin, 2003; Mullings, 1999).

3.2. Data collection and participant selection

La investigación se basa en fuentes de información primaria: entrevistas a personas directamente implicadas en la negociación e implementación de planes de igualdad en organizaciones españolas. La selección de participantes siguió un criterio de muestreo intencional (*purposive sampling*), buscando incluir perfiles con conocimiento directo y experiencia práctica en las comisiones de igualdad. Ha sido un total de 3 entrevistas con una duración entre 30 min a una hora. Las entrevistas fueron grabadas en audio y, posteriormente, transcritas.

El acceso a las personas entrevistadas se realizó mediante un muestreo de conveniencia basado en contactos profesionales previamente establecidos por la investigadora. Como subraya el enfoque del punto de vista feminista (Campbell y Wasco, 2000; Oakley, 2015; Olesen, 2018), la posicionalidad permitió a la persona investigadora acceder a las entrevistas fomentando confianza y permitiendo el diálogo sobre cuestiones delicadas (Amorisi, 2025). Esta estrategia resulta adecuada para estudios cualitativos exploratorios centrados en procesos organizativos de difícil acceso, donde el conocimiento situado de los participantes constituye una fuente fundamental de información. No obstante, la selección no respondió únicamente a criterios de accesibilidad, sino a la necesidad de incorporar perfiles con experiencia directa en las distintas fases del ciclo de implementación de los planes de igualdad.

Las entrevistas se realizaron entre mayo y julio de 2026 mediante videollamada y en lengua española. La modalidad online permitió facilitar la participación de personas ubicadas en diferentes territorios y reducir las barreras logísticas asociadas a la realización de entrevistas presenciales (Schmidt et al., 2020). Antes de cada entrevista se obtuvo el consentimiento informado de las participantes. Para garantizar la confidencialidad, los nombres fueron sustituidos por códigos identificativos según el tipo de actor.

A efectos de exposición se emplean los códigos C1 para la consultora, U1 para la primera representante sindical y U2 para la segunda representante sindical.

3.3. Data analysis

Las entrevistas fueron transcritas y analizadas mediante un análisis temático reflexivo (*reflexive thematic analysis*) siguiendo el enfoque desarrollado por Braun y Clarke (2006). Este

método permite identificar patrones de significado compartidos en las narrativas de los participantes, al tiempo que reconoce el papel activo de la persona investigadora en la construcción e interpretación de las categorías analíticas.

Las entrevistas siguieron un guion organizado en torno a seis dimensiones analíticas derivadas del marco teórico:

1. Formalización: percepción sobre el papel del marco normativo y el riesgo de aproximaciones meramente orientadas al cumplimiento legal.
2. Implementación: mecanismos mediante los cuales los objetivos del plan se traducen en medidas organizativas.
3. Conocimiento experto: papel del conocimiento técnico y de género en los procesos de negociación.
4. Participación y democratización organizativa: grado de implicación de los distintos actores y personas trabajadoras.
5. Gobernanza: relaciones entre empresa, representación sindical y agentes externos.
6. Impacto efectivo: percepción sobre la capacidad de los planes para producir cambios organizativos.

4. Resultados y discusión

En este apartado, se presentan los resultados de la investigación vinculados al objetivo de analizar como las consultoras de género en la comisión de igualdad contribuyen a que los derechos formales en materia de igualdad se traduzcan en un cambio organizativo efectivo en las organizaciones españolas.

El principal resultado es que las consultoras de género pueden tener un papel activo y positivo en la traducción de la igualdad en el ámbito laboral. Eso depende de diferentes factores: formación específica en igualdad y perspectiva interseccional, creación de alianzas con los diferentes actores de la comisión de igualdad, capacidad de negociación y gestión del conflicto, y vigilancia durante todas las fases del plan de igualdad.

En relación a la muestra, se contactó con once personas que participan en comisiones de igualdad desde posiciones diferentes. La inclusión de perfiles diversos responde a la naturaleza relacional del objeto de estudio: las comisiones de igualdad constituyen espacios de negociación entre actores con posiciones institucionales diferentes, analizar únicamente la perspectiva de las consultoras de género habría limitado la comprensión de las dinámicas de implementación. La triangulación de perspectivas permite identificar convergencias, divergencias y diferentes interpretaciones sobre el proceso negociador.

Table 1. Interview sample and fieldwork²

Actor	Contacted	Interviewed	Role in equality committees	Type of organisation
Gender equality consultants	3	1	External advisor responsible for diagnosis, design and implementation of equality plans	Private consultancy
Trade union representatives / external union advisors	4	2	Worker representative and external advisor in companies without worker representation	Trade union
Employer representatives	4	0	HR / Management representatives responsible for equality plans	Private company, university and non-profit organisations
Total	11	3		

Source: Author's elaboration.

Finalmente se realizaron tres entrevistas: a una consultora especializada en igualdad de género y dos RPLT con experiencia directa en la negociación y el seguimiento de planes de igualdad también como asesoras externas del sindicato. No se obtuvo participación de representantes empresariales. En un caso, la negativa se relacionó con la existencia de plan de igualdad caducado; la entidad pertenecía al tercer sector.

A continuación, se discutirán los resultados a partir de las seis dimensiones: formalización, implementación, conocimiento experto, participación y democratización, y gobernanza.

4.1. Entre el cumplimiento formal y la transformación organizativa

La tensión entre formalización jurídica y cambio sustantivo aparece de forma transversal en las entrevistas. La ampliación de las obligaciones legales ha extendido la obligatoriedad de los planes de igualdad y ha creado un procedimiento relativamente homogéneo, pero las entrevistadas coinciden en que la mera existencia del documento no garantiza que se modifiquen las prácticas organizativas. De hecho, U2 afirma:

‘el plan tiene el potencial de generar transformaciones reales, pero probablemente muchas empresas se lo toman como un formalismo y se entiende. Por eso ahí creo que es nuestra labor, porque las consultoras de género lo que buscan es hacer que la empresa pueda pasar ese trámite. Pero es ahí la labor del sindicato: conseguir medidas que realmente supongan una mejora. Si has conseguido un permiso nuevo, si han conseguido que de repente ciertos datos se empiecen a dar de forma transparente, pues ya las conseguido. Pero es verdad que también está el reto del cumplimiento del plan, que aunque sobre el papel se pueden haber pactados medias, hay que verificar que efectivamente se está cumpliendo y si no, pues ir a la inspección. Es que al final parece como que si tú lo dejas a la voluntad de la empresa, la empresa no está interesada porque no se ve el beneficio, pero cuando hay la ley que lo obliga, un mínimo hace’

Las entrevistadas reconocen que el plan posee potencial transformador, aunque muchas organizaciones lo tratan como un trámite que puede resolverse con formulaciones genéricas. En consecuencia, el papel del sindicato es vital con el objetivo de ampliar el alcance del plan y verificar que se implemente efectivamente.

² El trabajo de campo continúa en desarrollo. En esta comunicación se presentan resultados preliminares correspondientes a las primeras entrevistas realizadas.

C1 añade algo más: vincula este riesgo de formalismo también al crecimiento acelerado del mercado de la consultoría, sector precario y aun poco regulado, y al uso de diagnósticos y medidas estandarizados. A nivel español, el sector de la consultoría de género viene desarrollándose desde 30 años: las consultoras de género son expertas en igualdad que no se limitan a aplicar procedimientos técnicos, sino que contribuyen a establecer qué se entiende por igualdad y cuáles son las estrategias legítimas para alcanzarla (Lombardo y Meier, 2006; Verloo, 2005). Sin embargo, actualmente la profesión de agente de igualdad no está reglamentada, pero se ha iniciado la tramitación de un anteproyecto de ley. La falta de reglamentación, como denuncian APCGénero) y FEPAIO, ha causado la proliferación de empresas que, sin conocimiento ni trayectoria feminista, se han sumado a este nuevo nicho de mercado. De hecho, la literatura crítica advierte que la externalización puede generar efectos no deseados, como la estandarización de las políticas, la pérdida de adaptación contextual y la reducción de la participación de los actores sociales (Pollitt & Bouckaert, 2011; Bel et al., 2010). En el ámbito de los planes de igualdad, estos riesgos se traducen en una posible formalización sin transformación.

Los resultados respaldan, por tanto, la distinción entre planes de igualdad simbólicos o centrados en el cumplimiento normativo y planes con capacidad transformadora. La legislación norma los planes de igualdad (obliga a constituir la comisión, compartir información, realizar un diagnóstico, negociar medidas, y crear una comisión de seguimiento). Sin embargo, la traducción de esas obligaciones en cambios efectivos depende de cómo los actores utilizan el espacio institucional creado por la norma. Este hallazgo coincide con la literatura sobre implementación de políticas públicas, que advierte que la aprobación normativa es solo el punto de partida y que los resultados se construyen durante la interpretación y aplicación de la política (Gartzia, 2021; Hill & Hupe, 2022).

4.2. La implementación como negociación continuada

Las tres entrevistas cuestionan una concepción lineal del ciclo del plan en la que la negociación termina con la firma y la implementación se convierte después en una tarea puramente técnica. C1 subraya que pocas empresas mantienen asesoramiento especializado (de las consultoras de género) durante el seguimiento. U1 afirma:

‘Es importante llegar a un buen plan, pero si luego no hay seguimiento, todo se queda solo en el papel. Entonces tenemos que estar ahí. Y si hay un sindicato que nos está comprometido porque directamente no cree en el plan, o es muy afín a la empresa, al final, si no es un sindicato de clase, no funciona. Tenemos que presionar, pero la sensación es siempre que hay que estar presionando’.

La otra delegada añade:

‘la verdad es que se hace poco porque yo creo que en el fondo la empresa no ha destinado recursos y presupuesto para la implementación real de las medidas, que supuestamente hay que hacerla’.

La consultora de género afirma:

‘es muy difícil que los clientes me pidan de participar en el seguimiento del plan de igualdad’.

En conjunto, los relatos muestran que la implementación continúa siendo un proceso negociador, porque requiere interpretar compromisos, producir información, asignar responsabilidades y decidir recursos. U2 también revela un problema de desplazamiento de responsabilidades:

‘Lo que se intenta muchas veces es tirar un poco de la propia comisión para hacer las cosas, pero no es realmente el rol de la comisión seguimiento. Las comisiones de igualdad pueden analizar y controlar la ejecución, pero no deberían asumir tareas operativas que corresponden a departamentos empresariales, ni financiar indirectamente esas tareas mediante el crédito horario sindical’

La representación sindical aparece, así como un actor de implementación. Su función excede la formulación inicial de demandas: controla la calidad de los datos, verifica indicadores, reclama información, denuncia incumplimientos y mantiene activo el proceso cuando la consultora externa ya no participa. Este resultado amplía la perspectiva del *gender equality bargaining* (Colling and Dickens, 1989; Dickens, 2000): la negociación colectiva se convierte en un instrumento de diálogo social para transformar las estructuras organizativas que generan desigualdad de género (Williamson & Baird, 2014). La negociación de medidas de igualdad no constituye un episodio cerrado, sino una cadena de decisiones que se extiende al seguimiento, la evaluación y la renegociación. En esta cadena, el sindicato actúa como co-implementador no estatal de una política pública, aunque carece de los recursos administrativos y de la autoridad formal de la empresa. La contribución es consistente con los enfoques de gobernanza colaborativa y de implementación que sitúan el resultado de las políticas en las interacciones entre actores interdependientes (Ansell & Gash, 2008; Hill & Hupe, 2022).

4.3. El conocimiento experto como recurso de poder

El conocimiento experto emerge en las tres entrevistas como una condición de participación efectiva y como un recurso de poder. La información no circula de manera neutral: la empresa suele controlar las bases de datos; la consultora domina las herramientas técnicas del diagnóstico y de la auditoría retributiva; y la representación sindical necesita comprender la normativa, los indicadores y la metodología para cuestionar interpretaciones y formular alternativas. La inclusión formal de las consultoras de género en la comisión no elimina, por sí sola, estas asimetrías.

C1 distingue entre consultoras capaces de producir diagnósticos específicos y otras que reutilizan modelos con baja capacidad analítica. Eso es debido también, como ya afirmado antes, a que actualmente en España la consultoría de género es un sector no normado aún.

U2 añade un matiz importante:

‘cuando no hay consultoras o una persona interna con formación es más difícil trabajar, porque realmente es un proceso complicado para una empresa hacerlo. La consultora te saca muy bien toda la parte de los datos (diagnóstico y auditoría retributiva). Y aconseja algunas cosas de líneas generales, pero luego para mí hay una parte que tiene un carácter de negociación colectiva que tiene que ser con la representación de los trabajadores y trabajadoras, porque una empresa privada no representa eso. Entonces en esa parte es muy importante el sindicato’.

La entrevista a U2 también muestra que el diagnóstico tiene efectos que desbordan el propio plan:

‘El diagnóstico nos da mucha información. Nos permite acceder a muchos datos también. Es algo que nos permite participar de forma mejor luego en la negociación.’

Por ello, el conocimiento experto no es un complemento técnico de la negociación, sino uno de los mecanismos que determinan quién puede definir el problema, valorar la calidad de una medida y exigir resultados. Este hallazgo coincide con los trabajos que entienden las micropolíticas organizativas como relaciones de poder apoyadas en recursos desigualmente distribuidos (Bourguignon & Coron, 2023; Wright et al., 2012).

4.4. Participación, democratización y capacidad negociadora

Las entrevistas presentan las comisiones de igualdad como una oportunidad de democratización organizativa, aunque su potencial es desigual.

Las tres entrevistas evidencian que existe una participación asimétrica: las empresas controlan recursos y decisiones presupuestarias; las consultoras son contratadas por la dirección, pero aseguran los estándares mínimos legales; y la plantilla rara vez participa directamente en la identificación de necesidades. La democratización depende, en consecuencia, de combinar la representación institucional con canales que incorporen la experiencia cotidiana de la plantilla. Sin estos canales, existe el riesgo de que la comisión negocie sobre categorías formales sin captar problemas que no aparecen en los indicadores cuantitativos.

Sin embargo, U1 considera que se debería fomentar más la participación de la plantilla:

‘respecto a la plantilla, creo que en ninguno de los casos ha sido muy participativo, quizás es algo que creo que echo de menos. Es verdad que a veces recursos humanos es muy reticente, como que no le gusta mucho hacer encuestas. Pero yo creo que sí tendríamos que plantearnos algunas (encuestas) más por escuchar a la plantilla. Y si no se hace de la propia comisión de seguimiento, hacerlo desde los sindicatos’.

Los resultados también invitan a diferenciar entre representación formal de las personas trabajadoras y capacidad efectiva de influencia. Esta última depende de la formación de las personas negociadoras, del respaldo de la organización sindical, de su experiencia previa y de

la existencia de una estrategia compartida (Yates, 2010). U2 subraya el valor de los recursos y del conocimiento acumulado en un sindicato de clase, especialmente cuando se negocia en empresas sin representación legal propia:

‘La estructura sindical puede reducir desigualdades de conocimiento entre centros de trabajo, aunque el asesoramiento externo afronta la dificultad de no conocer en profundidad el contexto organizativo’.

Finalmente, la consultora de género afirma:

‘el papel de las consultoras de género es muy importante porque son el único elemento que pueden asegurar que se sigan los estándares establecidos por ley’

4.5. Gobernanza de la comisión y ambivalencia de las consultoras

Las comisiones funcionan como arenas de gobernanza colaborativa, pero la colaboración coexiste con conflictos de interés y capacidades desiguales. Las entrevistas no describen una oposición constante entre empresa y sindicato. Durante la recopilación de datos y la elaboración técnica del diagnóstico puede existir cooperación. El conflicto se intensifica cuando se negocian medidas con coste económico, cambios en la organización del trabajo o compromisos verificables:

‘Es difícil que la empresa proponga medidas que tienen un coste económico importante. Mientras no se le presione o no se le solicite, no va a hacer nada’

La técnica que más utiliza el sindicato para obtener importantes medidas, sobre todo en el ámbito de la conciliación, es el bloqueo durante la negociación:

‘nosotras tenemos como unas líneas rojas, si no aceptan estas, pues entonces no firmamos y llegamos a un punto en el que realmente pues al final algo se acepta porque a la empresa le interesa firmarlo con nosotras. Esto nos permite lograr la incorporación de algunas medidas que fuera de este marco resultarían más difíciles de negociar’ (U2)

Igualmente, la consultora entrevistada afirma:

‘yo apoyo que se llegue a medio bloquear la negociación hasta que eso no se apruebe medidas consideras importantes por la RPLT porque para eso está el momento de la negociación del plan. Además, luego, durante la registración del plan no se evalúa la calidad del contenido’

Acerca de la relación con los sindicatos, C1 reconoce la importancia de crear alianzas:

‘siento que yo estoy más respaldada como asesora cuando están los sindicatos. Porque aunque a lo mejor de entrada también me estén midiendo de hasta cuánto pueden confiar en ti como asesora, yo siempre establezco un sistema de confianza con los sindicatos’

porque soy consciente que su rol es fundamental para poner en marcha un buen plan de igualdad’.

Sin embargo, el papel de las consultoras es ambivalente: la consultora puede ser indispensable para producir un diagnóstico y una auditoría adecuados, pero se identifica un conflicto de interés derivado de que el servicio sea contratado por la empresa (U1 y U2). En la fase de medidas la consultora tiende a favorecer opciones de menor coste y compromisos menos concretos (U1). Sin presión sindical, el resultado probable sería un plan técnicamente correcto, pero más básico.

Por tanto, la calidad de la gobernanza no depende de eliminar el conflicto, sino de canalizarlo mediante reglas, información accesible y capacidad real de negociación (Ansell & Gash, 2008). La cooperación técnica puede facilitar el diagnóstico, mientras que el conflicto distributivo contribuye a evitar que el acuerdo se limite a declaraciones generales (Walton & McKersie, 1965). Desde esta perspectiva, la presión sindical no es una anomalía del modelo colaborativo, sino uno de los mecanismos que puede equilibrar una estructura en la que la empresa conserva el control de los recursos (Bourguignon & Coron, 2023). La gobernanza de la igualdad es colaborativa, pero no deja de ser política (Ansell & Gash, 2008; Bourguignon & Coron, 2023).

4.6. Impacto efectivo y gender equality bargaining

El impacto efectivo aparece vinculado a la calidad de las medidas, la asignación de recursos y el seguimiento. Las tres entrevistas coinciden en que los planes negociados con una representación sindical activa tienen mayores posibilidades de superar el cumplimiento formal. La entrevista a U2 aporta ejemplos de resultados observables:

‘con el II Plan de Igualdad de mi empresa se logró aumentar de 15 días la jornada intensiva en verano, consolidar y ampliar permisos y avanzar en transparencia salarial’

Estas medidas muestran que el plan puede mejorar las condiciones de toda la plantilla (en particular se desarrollan medidas de conciliación y formación) y, al mismo tiempo, producir un efecto específico de igualdad al reducir obstáculos que afectan desproporcionadamente a las mujeres por la distribución social de los cuidados.

Sin embargo, parece que el alcance del plan es subdesarrollado debido a diferentes factores que indica la entrevistada U1:

‘La Igualdad es un tema muy politizado, se asocia a la izquierda, o sea, a ciertos partidos, Entonces, como que hay gente que ya le crea rechazo, y creo que ahí, por ejemplo,

nosotros, durante la vigencia del plan, tendremos que intentar explicar qué es el plan y ganarnos un poco a la gente. Y quizá lo que nos falte es que la gente perciba la importancia y también dar a conocer ese trabajo, porque yo creo que es un trabajo muy invisible. La gente no sabe ni qué es la comisión, ni sabe para qué sirve el plan, ni qué le afecta. Hay mucha gente dice, bueno, pero esto es solo para los que tienen niños, ¿no? Sin embargo, las medidas que

se logran en el plan de igualdad son para que pueda disfrutarlas toda la plantilla, sin distinciones. Eso es siempre estado uno de nuestros objetivos. Por ejemplo, la flexibilidad de trabajar desde el extranjero durante largas temporadas ha sido pensada sobre todo para que las personas extranjeras tuvieran la oportunidad compartir con sus familias más tiempo'

Los casos ilustran las tres dimensiones del *gender equality bargaining* descritas por Colling y Dickens (1989): incorporan medidas dirigidas a la igualdad, introducen una perspectiva de género en materias tradicionales como jornada, permisos y transparencia salarial, y conectan los cambios organizativos con sus efectos diferenciados sobre mujeres y hombres. Además, las personas delegadas entrevistadas parecen adoptar una perspectiva interseccional, aunque nunca lo afirman explícitamente. El plan de igualdad funciona, así como una estructura de oportunidad para negociar asuntos que, en otro contexto, podrían considerarse periféricos o quedar fuera de la agenda. Esto respalda la tesis de que integrar la igualdad puede modernizar la acción sindical y ampliar su capacidad de representar las condiciones contemporáneas de trabajo (Amorisi, 2025; Dickens, 2000; Williamson & Baird, 2014). Sin embargo, el concepto de igualdad usado durante las tres entrevistas fue lo del binomio hombre-mujer, sin un explícito enfoque interseccional. Esto es comprensible porque la normativa española está construida alrededor del concepto la igualdad entre mujeres y hombres (Bustelo & Lombardo, 2007).

Finalmente, los datos muestran que el impacto es selectivo. Las mejoras en conciliación y formación son más visibles que las transformaciones estructurales en clasificación profesional, segregación o promoción. Parte de los avances atribuidos al periodo analizado procede además de cambios legislativos generales y no exclusivamente de cada negociación. Conviene, por ello, no equiparar la inclusión de una medida con su ejecución ni atribuir causalidad directa al plan sin indicadores de resultado. La capacidad transformadora debe evaluarse mediante la trazabilidad entre diagnóstico, medida, recursos, ejecución y cambios producidos.

5. Conclusión

El principal hallazgo del estudio es la influencia de las consultoras de género se produce mediante una combinación de conocimiento experto y capacidad de negociación. Las consultoras de género no solo tienen un papel meramente técnico, sino también participan activamente (y políticamente) en las comisiones de igualdad para traducir las obligaciones legales al contexto de la empresa. Por lo tanto, no es suficiente la participación formal de las consultoras de género, sino que es necesario que tengan un compromiso político con la igualdad para obtener resultados transformativos reales.

Este papel puede conceptualizarse como co-implementación de las consultoras de género. La empresa conserva la responsabilidad principal sobre los recursos y la ejecución; la consultora aporta capacidad técnica; y la representación sindical proporciona legitimidad, conocimiento situado, vigilancia y capacidad de conflicto. Ningún actor reúne por sí solo todos los recursos necesarios. Sin embargo, la interdependencia no elimina la asimetría: la empresa controla

presupuesto y recursos, mientras que el sindicato debe invertir tiempo, formación y crédito horario para hacer exigibles compromisos que formalmente corresponden a la organización.

La respuesta a la pregunta de investigación es, por tanto, que la participación de las consultoras de género influye en la negociación y la implementación de los planes de igualdad cuando consigue convertir la presencia formal en capacidad sustantiva de intervención. Esa capacidad depende de cuatro condiciones: conocimiento experto, activismo político, creación de alianzas y posibilidad de ejercer presión durante la negociación. Cuando estas condiciones están presentes, la comisión puede convertirse en un espacio de democratización organizativa. Cuando faltan, aumenta la probabilidad de un plan estandarizado, con medidas genéricas y bajo nivel de ejecución.

Dado el carácter exploratorio del estudio y el reducido número de entrevistas, estos resultados no permiten generalizar al conjunto de las empresas españolas. Además, la ausencia de la perspectiva empresarial limita la comparación de interpretaciones sobre costes, recursos y cumplimiento. Pero es también un dato relevante sobre las dificultades de acceso a un campo marcado por el cumplimiento normativo, la reputación institucional y relaciones de poder. Aun así, la convergencia entre la consultora y las dos representantes sindicales ofrece evidencia consistente sobre los mecanismos que conectan diseño normativo y resultados organizativos. Futuras investigaciones deberían ampliar la diversidad sectorial, incorporar a representantes empresariales y comparar sistemáticamente planes con distintos grados de sindicalización, recursos y cumplimiento.

BIBLIOGRAFIA

Acker, J. (1990), Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations, *Gender & Society*.

Acker, J. (2006), Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations, *Gender & Society*.

Acker, J. (2012), Gendered organizations and intersectionality: Problems and possibilities, *Equality, Diversity and Inclusion*.

Alfama Guillén, E. (2015). Género, poder y Administraciones públicas: Sobre la (im)posibilidad del cambio hacia una mayor igualdad. Una revisión de la literatura. *Revista Española de Ciencia Política*.

Amorosi, L. (2025). Intersectionality and trade unions: A tale of class and identity? *Economic and Industrial Democracy*, 0(0).

Andersson, E., Johansson, M., Lidestav, G., & Lindberg, M. (2018). Constituting gender and gender equality through policy: The politics of gender mainstreaming in the Swedish forest industry. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 37(8), 763–779.

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543–571.

Asselin ME (2003) Insider research: Issues to consider when doing qualitative research in your own setting. *Journal for Nurses in Staff Development* 19(2): 99–103.

Baird, M., McFerran, I., & Wright, I. (2014). An equality bargaining breakthrough: Paid domestic violence leave. *Journal of Industrial Relations*, 56(2), 190–207.

Blanchard, S. (2019). The market for gender-equality expertise: Providing services to public and private organisations in France. *European Journal of Politics and Gender*, 2(1), 93–111.

Bel, G., Fageda, X., & Warner, M. E. (2010). Is private production of public services cheaper than public production? A meta-regression analysis of solid waste and water services. *Journal of policy analysis and management*, 29(3), 553–577.

Bencivenga, R., & Drew, E. (2021). Promoting gender equality and structural change in academia through gender equality plans: Harmonising EU and national initiatives. *GENDER – Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft*, 13(1), 27–42.

Berg, P., & Piszczek, M. (2014). The limits of equality bargaining in the USA. *Journal of Industrial Relations*, 56(2), 170–189.

Bermúdez-Figueroa, E., & Roca, B. (2022). Gender labor inequalities in the public sector: The interplay between policy and micro-politics. *Employee Relations: The International Journal*, 44(7), 96–112.

- Blackett, A., & Sheppard, C. (2003). Collective bargaining and equality: Making connections. *International Labour Review*, 142(4), 419–457.
- Bourguignon, R., & Coron, C. (2023). The micro-politics of collective bargaining: The case of gender equality. *Human relations*, 76(3), 395-419.
- Briskin, L. (2014). Austerity, union policy and gender equality bargaining. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 20(1), 115–133.
- Bustelo, M., & Lombardo, E. (2007). ¿Qué hay debajo de la alfombra de las políticas de igualdad? Un análisis de ‘marcos interpretativos’ en España y en Europa. *Políticas de igualdad en España y en Europa*, 11-35.
- Bustelo, M. (2016). Three decades of state feminism and gender equality policies in multi-governed Spain. *Sex Roles*, 74(3), 107–120.
- Calvo Borobia, K., Gutierrez Sastre, M., Mena Martínez, L., & Murillo de la Vega, S. (2014). El papel del conocimiento experto en las políticas públicas de igualdad en España.
- Campbell R and Wasco S M (2000) Feminist approaches to social science: Epistemological and methodological tenets. *American Journal of Community Psychology* 28(6): 773–791.
- Clavero, S., & Galligan, Y. (2021). Delivering gender justice in academia through gender equality plans? Normative and practical challenges. *Gender, Work & Organization*, 28(3), 1115–1132.
- Coghlan, D., & Brannick, T. (2005). *Doing action research in your own organization*, 2nd edn. London: Sage
- Colling, T., & Dickens, L. (1989). *Equality bargaining – Why not?* Equal Opportunities Commission.
- Cooper, R. (2012). The gender gap in union leadership in Australia: A qualitative study. *Journal of Industrial Relations*, 54(2), 131–146.
- Daly, M. (2005). Gender mainstreaming in theory and practice. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 12(3), 433–450.
- De los Cobos Arteaga, F. (2012). Planes de igualdad en las universidades españolas. Análisis de contenido desde las ciencias sociales. *Barataria: Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, (14), 117–130.
- Dickens, L. (2000). Collective bargaining and the promotion of gender equality at work: Opportunities and challenges for trade unions. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 6(2), 193–208.
- Drew, E., & Canavan, S. (2021). *The gender-sensitive university*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781003001348>

- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 11(2), 130-141.
- Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474–493.
- Eschle, C., & Maiguashca, B. (2018). Theorising feminist organising in and against neoliberalism: Beyond co-optation and resistance? *European Journal of Politics and Gender*, 1(1–2), 223–239.
- Erikson, J. (2021). A special fund for gender equality? Institutional constraints and gendered consequences in Swedish collective bargaining. *Gender, Work & Organization*, 28(4), 1379-1397.
- Fernández Ramírez, M. (2024). La negociación colectiva ante la digitalización de las condiciones de trabajo. *Revista Crítica de Relaciones de Trabajo, Laborum*, (10), 101–122.
- Gosálbez, I. P., Sarmiento, A. A., Coronas, T. T., & Merino, M. C. (2020). Los planes de igualdad en las universidades españolas: Situación actual y retos de futuro. *Educación XXI*, 23(1), 147–172.
- Grosser, K., & Moon, J. (2008). Developments in company reporting on workplace gender equality? *Accounting Forum*, 32(3), 179–198.
- Guillaume, C. (2021). *Organizing women: Gender equality policies in French and British trade unions*. Policy Press.
- Guillaume, C., & Kirton, G. (2025). Women's union participation: Reflection on 30 years of research and policies. En *Research handbook on gender, work and employment relations* (pp. 234–244).
- Gutiérrez, D., & Castaño, A. (2020). Gender equality in the workplace: Key driver of well-being, business performance and sustainability. En *Aligning perspectives in gender mainstreaming: Gender, health, safety, and wellbeing* (pp. 95–116). Springer International Publishing.
- Heery, E. (2006). Equality bargaining: Where, who, why? *Gender, Work and Organization*, 13(6), 522–542.
- Hill, M., & Hupe, P. (2002). *Implementing public policy*. Sage.
- Hupe, P., & Hill, M. (2007). Street-level bureaucracy and public accountability. *Public Administration*, 85(2), 279–299.
- Hupe, P., & Hill, M. (2022). The street level of the welfare state. In *A Research Agenda for Social Welfare Law, Policy and Practice* (pp. 283-301). Edward Elgar Publishing.
- Kawulich, B. B. (2005, May). Participant observation as a data collection method. In *Forum: Qualitative Social Research/Qualitative Sozialforschung* (Vol. 6, No. 2).

- Kirton, G. (2021). Union framing of gender equality and the elusive potential of equality bargaining in a difficult climate. *Journal of Industrial Relations*, 63(4), 591–613.
- Kirton, G., & Healy, G. (2013). Commitment and collective identity of long-term union participation: The case of women union leaders in the UK and USA. *Work, Employment and Society*, 27(2), 195–212.
- Kuhar, R., Gaber, M. A., & Podreka, J. (2025). Adoption of the gender equality plan as a model for institutional transformation. *Social Inclusion*, 13, 1-22.
- Kunz, R., & Prügl, E. (2019). Introduction: Gender experts and gender expertise. *European Journal of Politics and Gender*, 2(1), 3-21
- Lee TL and Tapia M (2021) Confronting race and other social identity Erasures: The case for Critical Industrial Relations Theory. *ILR Review* 74(3): 637–662.
- Lombardo, E., & Meier, P. (2006). Gender mainstreaming in the EU: Incorporating a feminist reading?. *European Journal of Women's Studies*, 13(2), 151-166.
- Lombardo, E., Poggio, B., & Naldini, M. (2024). Gender inequalities in academia: Multiple approaches to closing the gap. *Sociologia del Lavoro*, 168(1), 9–27.
- Lousada Arochena, J. F. (2023). Medidas y planes de igualdad en las empresas privadas: Marco normativo e interpretación doctrinal y judicial. *Femeris*, 8(2), 95–124.
- Martín, J., & Meyerson, D. (1998). Women and power: Conformity, resistance, and disorganized co-action. En *Power and influence in organizations* (pp. 311–348). Sage.
- Matland, R. (1995). Synthesizing the Implementation Literature. *Journal of Public Administration Research and Theory*.
- McKersie, R. B., Perry, C. R., & Walton, R. E. (1965). Intraorganizational bargaining in labor negotiations. *Journal of Conflict Resolution*, 9(4), 463–481.
- Meier, P., & Paternotte, D. (Eds.). (2017). *La professionnalisation des luttes pour l'égalité : Genre et féminisme*. Academia-I'Harmattan
- Milner, S., Demilly, H., & Pochic, S. (2019). Bargained equality: The strengths and weaknesses of workplace gender equality agreements and plans in France. *British Journal of Industrial Relations*, 57(2), 275–301.
- Milner, S., & Gregory, A. (2014). Gender equality bargaining in France and the UK: An uphill struggle? *Journal of Industrial Relations*, 56(2), 246–263.
- Munro, A. (2001). A feminist trade union agenda? The continued significance of class, gender and race. *Gender, Work and Organization*, 8(4), 454–471.
- Mullings B (1999) Insider or outsider, both or neither: Some dilemmas of interviewing in a crosscultural setting. *Geoforum* 30: 337–350

Oakley A (2015) Interviewing women again: Power, time and the gift. *Sociology* 50: 195–213.

Olesen V (2018) Feminist qualitative research in the millennium's first decade: Developments, challenges, prospects. In: Denzin NK and Lincoln YS (eds) *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Sage, pp. 264–316.

Olivius, E., & Rönnblom, M. (2019). In the business of feminism: Consultants as Sweden's new gender-equality workers. *European Journal of Politics and Gender*, 2(1), 75–92.

Nieto Rojas, P. (2008). La implantación y efectividad de los planes de igualdad en las empresas. *Revista Jurídica de la Universidad Autónoma de Madrid*, 17, 119–140.

Noguer Juncà, E., Crespi Vallbona, M., & Solé Pla, J. (2020). Los programas de igualdad de género en el sector hotelero: Revisión crítica de la situación en Cataluña. *Multidisciplinary Journal of Gender Studies*, 9(3), 288–315.

Paraskevopoulou, A., & McKay, S. (2016). *Workplace equality in Europe: The role of trade unions*. Routledge.

Pfau-Effinger, B. (2004). Socio-historical paths of the male breadwinner model: An explanation of cross-national differences. *British Journal of Sociology*, 55(3), 377–399.

Pillinger, J. (2014). Bargaining equality. *European Trade Union Confederation*.

Pressman, J. L., & Wildavsky, A. B. (1979). Implementation: how great expectations in Washington are dashed in Oakland: or, why it's amazing that federal programs work at all, this being a saga of the Economic Development Administration as told by two sympathetic observers who seek to build morals on a foundation of ruined hopes (Vol. 247). *Univ of California Press*.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). Public management reform. *Oxford University Press*

Ribes Moreno, M. I. (2026). Company policies on equality and inclusion in Spain: Critical issues. En *Law and gender from an intersectionality and diversity perspective* (pp. 239–255). Springer Nature Switzerland.

Roy, S. (2013). Feminist “radicality” and “moderation” in times of crises and change. *The Sociological Review*, 61(2), 100–118.

Sosa, L. (2021). Beyond gender equality? Anti-gender campaigns and the erosion of human rights and democracy. *Netherlands Quarterly of Human Rights*, 39(1), 3–10.

Tailby, S., & Moore, S. (2014). Collective bargaining: Building solidarity through the fight against inequalities and discrimination. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 32(2), 361–384.

Valiente, C. (2008). Spain at the vanguard in European gender equality policies. En S. Roth (Ed.), *Gender politics in the expanding European Union: Mobilization, inclusion, exclusion* (pp. 101–117). Berghahn Books.

Verloo, M. (2005). Displacement and empowerment: Reflections on the concept and practice of the Council of Europe approach to gender mainstreaming and gender equality. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 12(3), 344-365.

Walton, R. E., & McKersie, R. B. (1965). *A behavioral theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system*. McGraw-Hill.

Williamson, S. (2012). Gendering the bricks and mortar: Building an opportunity structure for equality bargaining. *Journal of Industrial Relations*, 54(2), 147–163.

Williamson, S., & Baird, M. (2014). Gender equality bargaining: Developing theory and practice. *Journal of Industrial Relations*, 56(2), 155–169.

Wright C, Nyberg D, Grant D (2012). Hippies on the third floor: Climate change, narrative identity and the micro-politics of corporate environmentalism. *Organization Studies* 33(11): 1451–1475

Yates, C. (2010). Understanding caring, organizing women: How framing a problem shapes union strategy. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(3), 399–410.