



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Integración de la actividad física y el deporte en la
empresa

Autor

Carlos Blanch Múzquiz

Director

Luis Cantarero Abad

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DEL TRABAJO

2015

Índice de contenidos

1. Introducción.....	2
2. Objeto de estudio y objetivos de la investigación.....	5
3. Marco teórico: empresa, actividad física y deporte	6
3.1 Conceptos fundamentales.....	6
3.2 Finalidad, ventajas e inconvenientes de la relación deporte y empresa	7
3.3 Datos sobre la relación deporte y empresa.....	8
4. Metodología.....	16
5. Resultados	21
5.1 Plan A+D.....	22
5.2 Actividad física, deporte y salud	25
5.3 Actividad física, deporte y valores	28
5.4 Ejemplo de mala integración de estas actividades en la empresa	33
6. Conclusiones.....	34
7. Bibliografía	37

Índice de tablas

Tabla 1: Contacto realizado con las empresas.	16
--	----

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Actividades principales dedicadas por las personas.	10
---	----

1. Introducción

Este Trabajo Fin de Grado (a partir de ahora será llamado TFG), surge de la idea de realizar un proyecto de deporte dentro del ámbito laboral, para mejorar algunos aspectos en la empresa. Todo esto desde un punto de vista de los Recursos Humanos, ya que a mi juicio, es desde esta perspectiva donde tiene sentido enfocar dicho trabajo. Mi interés por este tema nace tras realizar la lectura del documento *Plan Integral para la Actividad Física y Deporte* (Viñas Fort, y otros, 2011) donde se me ocurrieron una serie de ideas sobre la relación entre empresa y deporte.

A pesar de que este documento es importante, hay que subrayar que el estudio de las relaciones entre deporte y empresa no cuenta con libros específicos, ni numerosos estudios, ya que es un concepto que no está desarrollado en España. Son muy pocas las empresas que vinculan trabajo y deporte. El escaso material proviene de artículos de prensa y de algún informe de las propias organizaciones. Por este motivo, el TFG lo he realizado mediante el contacto y la visita a empresas, entrevistando a los que podrían ser los responsables de la integración del deporte en su empresa.

Decidí llevar a cabo este TFG de manera individual, puesto que quería realizar un estudio de los beneficios o perjuicios que puede tener el desarrollo de la actividad física y deportiva en el ámbito laboral, para indagar su carácter aplicado y, siempre inserto en el departamento de Recursos Humanos. Ya no solo es un trabajo Fin de Grado, si no que me lo tomo como fase de estudio y análisis, para su futura elaboración e implantación en la vida cotidiana de una empresa.

Para comenzar, me gustaría relacionarlo con la materia de Recursos Humanos, debido a que es en este departamento donde posiciono el origen de la idea de este TFG. A mi modo de ver, es desde este departamento desde el que se tiene que implantar la actividad física y deporte en los empleados. Debe ser el responsable de Recursos Humanos, quien valore los beneficios y perjuicios que puede producir esta actividad, y además, deben ser ellos quienes introduzcan el deporte de manera que involucre a todo el personal, ya que lo más importante es conseguir adaptar el deporte al trabajo, involucrando a las personas, para así conseguir el mayor beneficio posible.

Comentar, que en alguna empresa de gran tamaño (Mahou-San Miguel) que se ha estudiado durante la investigación, tiene un departamento propio de salud laboral, desde el que se desarrollan y se lleva un seguimiento de los procesos de integración del deporte en su organización.

También relacionar este trabajo con la Prevención de Riesgos Laborales, ya que como veremos en la vertiente de salud, la actividad física y deporte, reduce las bajas por incapacidad temporal (IT),

o reduce la duración de las mismas. Por tanto, podemos tomar el deporte como una medida preventiva, frente a los accidentes o enfermedades a los que está expuesto el trabajador, tanto en el puesto de trabajo como fuera de él.

El tercer asunto que quiero comentar, y el cual pienso que es de gran importancia para la imagen de una empresa, es la relación con la Responsabilidad Social Corporativa. El deporte, en sus dos vertientes, salud y valores, consigue mejorar la imagen de la empresa, tanto interna como externa, de manera que se le vea socialmente responsable, tanto en la salud, como en la forma de ser tratados los empleados, potenciando una actitud favorable tanto de los trabajadores actuales, como los futuros, como de la sociedad en general, por su preocupación por la salud de sus empleados, como por la mejora del clima laboral y el bienestar, canalizándolos mediante el desarrollo físico y deportivo.

Este TFG se compondrá de distintos apartados. Tras esta introducción, se realizará una presentación del objeto de estudio y los objetivos de esta investigación, explicando el porqué de realizar este estudio.

Se encuadra teóricamente mediante documentos científicos. Conceptualizo, presento y explico el significado de actividad física y deportiva, profundizando este concepto dentro del ámbito laboral, y la implantación de esta actividad, tanto dentro del departamento de recursos humano, como en los que se han situado durante el estudio realizado en las empresas, valorando así dónde poder implantar la iniciación y seguimiento de estas actividades.

A continuación, se presentará la metodología que se ha llevado a cabo para el desarrollo de este TFG, como es el análisis de documentos, para unas posteriores entrevistas con empresas que dediquen sus recursos en fomentar esta idea. En el apartado metodología, veremos los contactos realizados con las empresas, y cómo se ha conseguido la información sobre éstas.

En la fase de resultados de la investigación he propuesto dividir el estudio de la actividad física y deportiva desde dos vertientes distintas. Esto será el grueso del proyecto. Una vertiente, el desarrollo de esta actividad con fines de salud, y su posterior reducción de incapacidades temporales o de la duración de las propias IT. La segunda vertiente, la realización de esta actividad como método de incidir en los valores y productividad de los trabajadores, cómo intensificar algunas formas de trabajo y demás métodos que más adelante se desarrollarán en el apartado específico.

Comentar también que se realizará explícitamente al final del documento, qué posibilidades tendrían las PYMES de integrar la relación deporte y trabajo en su entorno, ya que los estudios son en grandes empresas y cuentan con menos recursos económicos que ellas. Además se realizará una propuesta como forma de integración. Por último, nos encontraremos con una fase de conclusiones, que consistirá en hacer un pequeño resumen de las ideas abstraídas de los análisis y estudios anteriores.

Para concluir con este apartado, decir que la finalidad que tiene este TFG es la de valorar los beneficios o los perjuicios que puede suponer el desarrollo del deporte, así como el beneficio o la pérdida económica que supone el balance de la implantación de ello, para finalmente poder valorar si las empresas deberían barajar su implantación en la rutina laboral, o si no es rentable para ellas.

Al no ser un especialista ni en temas médicos ni en temas deportivos, no se incide a lo largo del documento sobre las enfermedades o lesiones que puede provocar la ausencia de deporte en la vida de las personas, ni los métodos deportivos a realizar como forma de prevención o rehabilitación de estos problemas. En este TFG me centro exclusivamente en hacer un balance de los beneficios y perjuicios de la implantación de estas actividades, desde el punto de vista de un estudiante de recursos humanos el cual quiere desarrollar su carrera profesional en este departamento.

No quiero terminar sin agradecer en este apartado a la Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo, en especial al Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos, por los conocimientos adquiridos durante la realización de los cuatro cursos, los cuales han sido muy variados, pudiéndonos colocar así desde distintas perspectivas durante el aprendizaje, y por los cuales he conseguido llegar hasta esta idea, desarrollarla, y todo ello con posibilidad de que sea aplicado posteriormente en mi futuro laboral.

2. Objeto de estudio y objetivos de la investigación

El objeto general de este Trabajo Fin de Grado es investigar la relación de la actividad física y el deporte dentro de la empresa.

Es una relación que apenas está desarrollada en las empresas operantes en España, por ello el estudio es cuasi novedoso. El aprendizaje de estas relaciones lo he obtenido directamente gracias a las entrevistas directas con informantes privilegiados.

Como he comentado en el apartado introducción, el interés surgió por la inexistencia de actividades deportivas en el mundo laboral, lo que a mi modo de ver tienen grandes beneficios para las empresas, generalmente con una inversión mínima. Estos beneficios no solo son físicos y psicosociales para los participantes de esta actividad, sino que, como ya veremos más adelante, reporta unos beneficios económicos a la empresa, lo que da un atractivo a la implantación del deporte en las organizaciones.

Los objetivos específicos que se plantearon al principio del estudio fueron los siguientes:

- Recopilar documentación que relacione deporte y empresa.
- Analizar la situación actual de las empresas frente al deporte.
- Contactar con empresas que indagan en la relación del deporte y el trabajo, de manera que vea el funcionamiento práctico de las mismas.
- Estudiar la posibilidad de implantación de la actividad física y deporte dentro de la empresa, y desde qué departamento realizarlo.
- Indagar cómo involucrar a los empleados para fomentar su implicación.
- Concretar los beneficios generados desde la vertiente de salud, valores y clima laboral.
- Hipotetizar una inversión económica y efecto retorno de los beneficios económicos, como atractivo para el empresario, para implantar el deporte.
- Trasladar al mundo de la empresa los resultados obtenidos tras la realización del TFG.

3. Marco teórico: empresa, actividad física y deporte

A continuación se detallará el marco teórico, a partir del cual se realizó el estudio y se comprobaron los resultados obtenidos al finalizar el TFG.

Actualmente, en época de crisis y de problemas económicos por parte de las empresas, y viviendo en la sociedad capitalista en la que estamos enmarcados, las empresas deben buscar el máximo beneficio, explotando todos los recursos con los que cuentan.

Un recurso esencial de las organizaciones, y más desde la perspectiva de Recursos Humanos desde la que quiero desarrollar mi carrera profesional, es el capital humano. Por este motivo, se analizará la búsqueda de explotación de nuevos beneficios, a través del deporte en la empresa, algo que muy pocas empresas en España son conscientes que pueden obtener.

Estos beneficios son indirectos: se alejan de la venta o prestación del producto/servicio. Se trata de, a través del deporte conseguir unas ganancias tangibles mediante el cuidado de la salud de los trabajadores, ya que como veremos más adelante, disminuyen las bajas laborales superando a la inversión realizada en la implantación del deporte en la empresa. Por otra parte, veremos las ganancias intangibles. No son tan fáciles de valorar económicamente, pero se reflejan en una mayor productividad y mejora del clima laboral, debido a una mejora en la comunicación, cooperación o trabajo en equipo entre otras, todo ello a través del deporte.

3.1 Conceptos fundamentales

Comenzar la descripción del marco teórico del TFG, incidiendo en el concepto de actividad física y deportiva. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) “se considera actividad física cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos que exija gasto de energía”¹. Este concepto se queda corto a la hora de realizar el proyecto, ya que el simple hecho de hacer el propio trabajo ya estaríamos realizando esa actividad física.

Es por ello por lo que se concibe de manera unida la actividad física y deportiva. El concepto de deporte, según la Real Academia Española es “Actividad física, ejercida como juego o competición, cuya práctica supone entrenamiento y sujeción a normas” y “Recreación, pasatiempo, placer, diversión o ejercicio físico, por lo común al aire libre”.

¹ Véase página: <http://www.who.int/dietphysicalactivity/pa/es/>

Por tanto me parece preciso realizar el concepto propio que extraigo de la unión de actividad física y deportiva. Lo concibo como movimiento corporal que exige gasto de energía, mediante juegos, competiciones, recreaciones o pasatiempos, las cuales se rigen por normas propias y suponen un placer y una diversión, así como mejora la salud de la persona que lo realiza.

Como último concepto a resaltar, citar la promoción de la salud según el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, “es el proceso que permite a las personas incrementar el control sobre su salud para mejorarla. Abarca no solamente las acciones dirigidas directamente a aumentar las habilidades y capacidades de las personas, sino también las dirigidas a modificar las condiciones sociales, ambientales y económicas que tienen impacto en los determinantes de salud.”²

Lo expuesto anteriormente se encuentra en todos los ámbitos. Mi objetivo del proyecto es añadir este concepto dentro del ámbito laboral, es decir, que sea realizado por los trabajadores de la empresa, sea cual sea su puesto de trabajo.

3.2 Finalidad, ventajas e inconvenientes de la relación deporte y empresa

En cuanto a la **finalidad** que se busca con estas actividades se pueden concebir desde tres vertientes distintas (Viñas Fort, y otros, 2011):

→ Para el trabajador: supone una mejora en la calidad de vida y salud, así como en la satisfacción en el trabajo y el sentimiento de pertenencia a la empresa.

→ Para la empresa: pretende mejorar el ambiente laboral, así como la conexión laboral entre los trabajadores y su salud, en busca de un incremento en la productividad de los mismos.

→ Para la sociedad: se concibe la empresa como organización responsable socialmente y preocupada por sus trabajadores, potenciando imagen de marca, y atrayendo tanto a consumidores como proveedores.

A continuación se van a presentar brevemente ventajas e inconvenientes globales de la actividad física y deportiva en el ámbito laboral, desarrollándose en el apartado resultados, separando según este dirigida esta actividad a la vertiente de salud o si es a la vertiente de valores.

Las **ventajas** que se pueden extraer (Viñas Fort, y otros, 2011) son:

- 1) Mejora del estado de salud y de la calidad de vida de los trabajadores.

² <http://www.msssi.gob.es/profesionales/saludPublica/prevPromocion/promocion/formacion/introduccion.htm>

- 2) Reducción del ausentismo laboral.
- 3) Mejoras en la capacidad de decisión.
- 4) Mejoras en el rendimiento y en la productividad.
- 5) Mejoras en las relaciones de los grupos humanos.
- 6) Aumento de la satisfacción de los trabajadores.
- 7) Ahorro para las empresas.
- 8) Complemento a la compensación del trabajador.
- 9) Visibilidad de la compañía en ámbitos vinculados a la Responsabilidad Social Corporativa.

En cuanto a los **inconvenientes** que se pueden encontrar anteriores a la implantación de estas actividades, han sido extraídas mediante la experiencia del desarrollo de este estudio:

- Inversión económica previa a los resultados sin garantizar firmemente el beneficio.
- No implantar bien esta actividad, puede suponer un malestar en la plantilla.
- Se puede concebir como un gasto económico y del tiempo que puede influir en la productividad laboral.
- Distracción de los empleados, en vez de centrarse únicamente en el objetivo laboral.

3.3 Datos sobre la relación deporte y empresa

Antes de todo, es necesario saber dónde se encuentran la práctica tanto de deporte como de actividad física en la población española. Saber la importancia que se da a ambas actividades dentro de la sociedad española, así como conocer su frecuencia comparada con la práctica de otras actividades realizadas en la vida cotidiana de las personas.

Según los datos aportados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, conocido como INEGI en el Módulo de Práctica Deportiva y Ejercicio Físico, conocido como MOPRADEF, que es el que nos interesa para el análisis de este documento, de la población de más de 18 años, un 54,6% de la población son inactivos físicamente, frente a un 45,4% que sí practican actividad física o deporte.

De este porcentaje de practicantes, un dato muy negativo que también nos muestra MOPRADEF es que de las personas activas, un 43,8% realiza un ejercicio insuficiente para la mejora de la salud. Por lo tanto, la población que realiza adecuadamente deporte, es tan solo un 25,5%. Un dato

preocupante de cara a la mejora de la salud y los efectos negativos que supone la no realización de deporte, como puede ser el sedentarismo.

La OMS cataloga el sedentarismo³ como un problema relevante, al cual se le atribuyen numerosas muertes y enfermedades, posicionándolo como uno de los cuatro factores de mayor riesgo de muerte en la vida actual.

Según el proyecto⁴ “EuroHeart II: Dieta, Actividad Física y Prevención de la Enfermedad Cardiovascular en Europa”, España es uno de los países más sedentarios del continente: un 48% de la muestra encuestada afirma no realizar ningún tipo de actividad física o deporte en su vida cotidiana. Este dato es muy negativo, ya que la mitad de la población española llevaría una vida completamente sedentaria, con todos los perjuicios saludables que ello conlleva.

Estos datos, solo son superados por países como Grecia, Bulgaria o Portugal, que se sitúan por encima del 50% de la población sedentaria. Sin embargo, comparándonos con países del Norte como Suecia (6%) o Finlandia (7%), nos encontramos muy lejos de conseguir una sociedad saludable, al menos en lo que a sedentarismo se refiere.

Destacar dos variables influyentes en el aumento del sedentarismo, las cuales son, el cambio en el modelo de la economía y en las formas de ocio.

En cuanto al primero de ellos, me refiero al cambio en el ámbito laboral que ha ocurrido en la actualidad. Debido a los procesos de industrialización, y a medida que la tecnología ha ido ocupando más importancia en los puestos de trabajo y procesos empresariales, los trabajadores indirectamente han sido empujados al sedentarismo, obviando en muchos empleos la carga y esfuerzos físicos que se realizaban años atrás, o siendo ayudados por maquinaria automática. Por ello, gran parte de la población empleada, durante su jornada laboral, no realiza el esfuerzo necesario para que se note en una mejoría de su salud.

Otra variante en este cambio en el trabajo es la especialización a la que son llevados en la actualidad los trabajadores, tratando de seguir formándose y creciendo en su especialidad laboral, de manera que se facilite su promoción y por tanto su carrera profesional. Por ello, en el tiempo libre de muchos trabajadores, en vez de invertirlo en actividad física y salud, lo hacen en formación laboral, para aspirar a un salario o puesto de trabajo superior, y ganar en calidad de vida.

³ <http://www.crhoy.com/segun-la-oms-el-sedentarismo-es-una-epidemia-mortal/>

⁴ <http://www.muyinteresante.es/salud/articulo/espana-es-uno-de-los-paises-europeos-con-mas-sedentarismo-331380271623>

La segunda variable se analiza según los datos del INE respecto a las formas de ocio, podemos observar en la ilustración 1⁵ que la actividad deportiva (39,8%) queda muy alejada de ser practicada en el tiempo libre como otras actividades como hogar y familia (83,4%), medios de comunicación (88,3%) o vida social y diversión (57,7%), siendo un concepto muy importante para la salud de las personas. Es cierto que actualmente, el tiempo de ocio está mucho más valorado por la sociedad, y que se está usando para informarse mediante los medios de comunicación, para las cargas familiares o para la sociabilización de las personas, pero con los beneficios que supone la práctica deportiva moderada, y los perjuicios que conlleva el sedentarismo, debería ser una actividad en auge, la cual prácticamente toda la población con capacidad de realizarla, debería dedicar algo de tiempo de su ocio y tiempo libre, invirtiéndolo en salud propia.

Ilustración 1: Actividades principales dedicadas por las personas.

Porcentaje de personas que realizan la actividad principal en el transcurso del día y duración media diaria dedicada a la actividad principal por dichas personas. 2009-2010

Actividades Principales	Total personas		Varones		Mujeres	
	% de personas	Duración media diaria	% de personas	Duración media diaria	% de personas	Duración media diaria
0 Cuidados personales	100,0	11:30	100,0	11:33	100,0	11:26
1 Trabajo remunerado	33,3	7:24	38,7	7:55	28,2	6:43
2 Estudios	12,6	5:09	12,5	5:13	12,7	5:05
3 Hogar y familia	83,4	3:38	74,7	2:32	91,9	4:29
4 Trabajo voluntario y reuniones	12,1	1:58	9,4	2:10	14,8	1:51
5 Vida social y diversión	57,7	1:49	56,0	1:54	59,3	1:43
6 Deportes y actividades al aire libre	39,8	1:52	42,7	2:03	36,9	1:40
7 Aficiones e informática	29,7	1:54	35,6	2:05	23,9	1:38
8 Medios de comunicación	88,3	2:57	88,0	3:06	88,7	2:49
9 Trayectos y tiempo no especificado	84,2	1:23	86,8	1:25	81,6	1:21

Por tanto, dada la importancia del mundo laboral en la vida de las personas, y la cantidad de horas invertidas en el trabajo, se propone la implantación tanto en el horario laboral como fuera de él (véase Conclusiones), proyectos de fomento de la actividad física y deportiva en las personas, tanto para la salud de los trabajadores, como de la empresa. Pero antes de entrar en materia, comentar un poco qué significa la relación actividad física y deportiva y salud.

La salud de las personas se tratará en este trabajo desde una perspectiva personal, donde se engloba tanto la salud física como la mental y desde una perspectiva social. Lo trataremos de manera separada en la parte de la investigación, a pesar de la clara interconexión que existe entre los términos dentro del bienestar de un individuo.

⁵ Fuente: www.ine.es

Se parte de que la actividad física y el deporte orientado a la salud, pueden servir desde tres puntos de vista: como método rehabilitador, como preventivo o como forma de bienestar (Devís Devís, 2001). El primero se utiliza para sanar o recuperar a la persona de algún síntoma o signo de malestar. El segundo como método de reducción de la posibilidad de adquirir enfermedades o tener lesiones derivadas de la vida cotidiana o de la vida laboral. El último como instrumento para la evolución personal y social de la persona que realiza la actividad.

En un ámbito laboral, con estos tres puntos se trata, la rehabilitación de posibles incapacidades temporales que puedan tener los trabajadores como método de prevención de riesgos laborales, ya sean enfermedad común o profesional y accidentes laborales y no laborales. Como forma de desarrollo del personal, jugando un papel tanto los recursos humanos dentro de la actividad laboral pura, y de la responsabilidad social corporativa, debido a la mejora de salud y social que obtiene el empleado en su vida común, fuera de la jornada desarrollada en la empresa.

Los beneficios que se abstraen tanto físicos como psicológicos de la práctica de la actividad física y deportiva, repercutiendo en la salud son los siguientes (José Eduardo, 2012):

- Elimina grasas y previene la obesidad.
- Aumenta la resistencia ante el agotamiento.
- Previene enfermedades coronarias.
- Mejora la amplitud respiratoria y la eficacia de los músculos respiratorios.
- Disminuye la frecuencia cardiaca en reposo.
- Favorece el crecimiento.
- Mejora del desarrollo muscular.
- Combate la osteoporosis.
- Mejora el rendimiento físico en general, aumentando los niveles de fuerza, velocidad, resistencia, etc.
- Regula el estreñimiento provocado por los malos hábitos como el sedentarismo.
- Aumenta la capacidad vital.
- Tiene efectos tranquilizantes y antidepresivos.
- Elimina el estrés.
- Previene el insomnio y regula el sueño

En resumen, estaríamos hablando de una mejora general de los sistemas cardiorrespiratorio, musculo-esquelético, metabólico y mental de los individuos. Sistemas vitales para el mantenimiento y cuidado de la salud individual.

Hablando de la relación deporte y empresa según el objeto que se quiera mejorar a través del ejercicio físico, el responsable de recursos humanos, o del departamento en el que se instaurase estas actividades, debería valorar seriamente cuál es el deporte necesario para llegar a los objetivos propuestos, ya que si se eligiese mal la actividad física a desarrollar, podría crear en los trabajadores efectos adversos.

La actividad física no es común a todos los individuos, ni la intensidad, ni el esfuerzo, ni otros componentes que determinan la práctica. Es por ello, que dentro de la actividad que realice la empresa, deberá tenerse en cuenta y estudiarse los límites y los métodos individualizados para cada trabajador.

“El tipo o naturaleza de la actividad es un factor a tener en cuenta porque influye en la intensidad, control, el medio y el ritmo de ejecución” (Devís Devís, 2001). Es por ello, por lo que en la promoción de la salud, se debe contar con especialistas para la guía de estas actividades, no pudiendo ser cualquier empleado sin capacidades ni conocimientos específicos, el que valore las actividades a desarrollar. Aquí es donde viene parte de la inversión de la que hablamos para realizar esta actividad, porque habría que pagar a un especialista en preparación física.

En cuanto a la intensidad del ejercicio a realizar, no se piensa en cuerpos atléticos, ni capacidades físicas de deportistas de élite. Lo que se trata de conseguir es una mejora de la salud del personal, y combatir el preocupante sedentarismo que existe en España. “El ejercicio hecho cotidianamente reduce el estado de tensión con el que se llega tras una larga jornada de trabajo. La conveniencia del ejercicio va más allá del mero estado de forma físico” (Jodra, 1995).

“La actividad física puede influir en la salud, haya o no mejora de la condición física” (Devís Devís, 2001). Son términos que aunque están relacionados, no son lo mismo. Lo que buscamos desde el punto de vista laboral, no es trabajadores con buena condición física, sino trabajadores que mediante la actividad física obtengan mejoras en la salud. Realizar estas actividades en el ámbito laboral, no es para suplir al gimnasio, sino para promocionar la salud de los empleados, y así evitar enfermedades o incapacidades temporales, que repercutan después en la empresa.

“Si la actividad física se orienta al bienestar y no sólo a la ausencia de enfermedad, se amplían sus relaciones con la salud más allá de su carácter biológico porque incorpora, también, el carácter

experiencial y el social. Entonces es cuando la actividad física puede convertirse en un elemento saludable con gran repercusión en la vida de todas las personas, sean cual sean sus capacidades” (Devís Devís, 2001).

En cuanto a la influencia de la actividad física y deporte en el carácter social de las personas, los beneficios que veremos son intangibles. Es más complicado de valorar los resultados directos de la influencia de esta relación para las personas. Aun así, en el ámbito empresarial, una buena implantación de estas actividades, puede tener influencia en el clima laboral, motivación, productividad, entre otros, que aunque no se contabilice directamente en el balance de la empresa, se logra una mejora del trabajo reportando también, finalmente una notoriedad en las ganancias de la organización.

Algunos de los llamados beneficios sociales que puede abstraer la empresa para sus trabajadores, mediante la realización de estas actividades pueden ser interpersonales, como mejora de la comunicación vertical y horizontal, del trabajo en equipo, facilita la colaboración y la coordinación, conocer a las personas con las que tener contacto para facilitar el trato entre los trabajadores o mejora en el clima laboral.

Dentro de los valores intrapersonales que se pueden incentivar mediante el deporte, son la asunción de responsabilidades, la aceptación de las reglas o normas, la competitividad, la deportividad o juego limpio ligado al ámbito de la empresa, fomento de la cultura y de los valores, la búsqueda del éxito, la solución de problemas y la manera de responder ante los mismos, el compromiso, la colaboración y el individualismo, el liderazgo y el *coaching*, entre otros.

Todos los valores que se puedan implantar o se quieran realzar en una organización, se puede realizar a través de la actividad física y el deporte, ahora bien, como se puede observar en los dos párrafos anteriores, muchos valores son contrapuestos los unos con los otros, como la mejora del trabajo en equipo, con respecto a la competitividad y el individualismo, o según la cultura o valores que se quieran incentivar o implantar, pueden ser contrapuestos a algunos de los nombrados anteriormente.

Es por ello por lo que los especialistas, junto a los responsables de recursos humanos y del departamento o sección responsable, deberían valorar minuciosamente los valores a destacar, frente a las posibilidades que puedan ocurrir en la práctica de la actividad, ya que podrían verse efectos adversos a los que se deseaban alcanzar, si se realizase una mala implantación o elección del deporte.

No se limita simplemente a realizar por ejemplo un deporte en equipo, para mejorar el clima o el trabajo en grupo, ya que según el deporte y los caracteres de los trabajadores, podríamos encontrarnos ante situaciones de malestar entre los compañeros, de competitividad e individualismo, contrarios a lo que buscaba la empresa. Por eso, aunque sea repetitivo, hay que destacar la importancia de la valoración de la actividad a escoger, así como las reglas a implantar, para que los objetivos deseados sean plenamente alcanzables.

Por último, antes de comentar la parte de investigación, explicar el *Plan Integral para la Actividad Física y Deporte*, llamado Plan A+D. Este plan es un proyecto llevado a cabo por el Consejo Superior de Deportes, teniendo en cuenta las directrices de la Unión Europea y las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud. Por tanto, es un instrumento del Gobierno de España, a través del cual integrar la actividad física y el deporte en diferentes ámbitos de la sociedad española.

En lo que nos atañe a este trabajo, comentar únicamente el apartado referido al ámbito laboral. Tras realizar un análisis de la situación en España, sobre la práctica de estas actividades en la empresa, se realiza un programa de integración para que las empresas se acojan a esta propuesta y la desarrollen internamente.

Los objetivos que persigue son impulsar la integración interna de estas actividades para poder obtener estudios empíricos sobre la relación deporte-empresa. Lo cual conlleva generar una sensibilización a las empresas de la práctica de estas actividades, de los beneficios generados para la organización. Como último objetivo, formar especialistas para implantar esta idea en las organizaciones de España, para que sea algo generalizado en las empresas.

Cinco son las medidas que propone el Plan A+D (Deportes, 2010):

- Incorporación del programa músculo-esquelético⁶ del Consejo de Europa.
- Implicación de agentes sociales, empresas y mutuas.
- Actividad física y deporte en empresas vinculadas a la administración.
- Sello de calidad “Empresa saludable”⁷.
- Campeonato nacional de deporte laboral.

⁶ A través de una OSHA de la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo: <https://osha.europa.eu/es/tools-and-publications/publications/magazine/3>

⁷ Certificado desarrollado por AENOR junto con el Instituto Europeo de Salud y la Sociedad de Prevención de Fremap.

En el apartado siguiente, analizaremos estas propuestas del Plan propuesto por el Consejo Superior de Deportes, así como comentar la información recogida en la investigación.

Por último, redactar una serie de interrogantes que se planteaban en este estudio, a medida que se avanzaba la recogida de información, y las cuáles son tratadas y contestadas a lo largo de la investigación realizada de las organizaciones practicantes de estas actividades y en las conclusiones del documento.

¿Realmente cubren los beneficios económicos, la inversión realizada para controlar la salud de los trabajadores? ¿Desde qué departamento deben fomentarse estas actividades? ¿Cómo medir las ganancias sociales obtenidas de la actividad física con respecto a la inversión económica realizada por la empresa? ¿Cuándo se deben realizar estas actividades, en horario laboral o fuera de él? ¿Es interesante la adhesión al Plan A+D? ¿Qué grado de satisfacción general obtendremos al realizar estas actividades?

Como se ha comentado anteriormente, todas estas preguntas serán resueltas a lo largo de este TFG y sus conclusiones, de manera desordenada, pero cuyo objetivo al finalizar la lectura de este documento sea, que cualquier lector pueda contestar las preguntas anteriores.

4. Metodología

Este TFG consta de dos métodos de estudio: análisis de documentos, y entrevistas en profundidad a informantes privilegiados.

El análisis de documentos fue el primer paso para el desarrollo de este trabajo: comenzar a recabar información suficiente para empezar a ser conocedor del tema. Decir que dicho análisis, puesto que no son informes desarrollados por empresas, se concibe por el autor de este trabajo como el estudio teórico del TFG.

Además este análisis de documentación, proporcionó la información suficiente para las entrevistas posteriores a las empresas, donde se haría el estudio práctico de las relaciones entre deporte y empresa.

Posteriormente, una vez obtenida la información sobre la actividad física y deportiva en el ámbito laboral, desde las dos vertientes comentadas en la introducción, se desarrolló el análisis práctico mediante entrevistas a las organizaciones que se ofrecieron a prestar ayuda, tras el contacto por correo con ellas.

A continuación se expone una tabla con los contactos realizados con diversas empresas. Como se observa en la tabla hay cuatro columnas: empresa de contacto, si se involucró en el proyecto, el motivo de estudio y la metodología desarrollada.

Tabla 1: Contacto realizado con las empresas.

Empresa de contacto	¿Se involucró en el proyecto?	Motivo del estudio	Metodología desarrollada en el estudio
Director de cátedra de INDICO⁸	Sí	Información acerca de empresas que desarrollen actividad física y deportiva para sus trabajadores	No era conocedor de empresas que realizasen estas actividades, por lo que no se continuó con el contacto

⁸ Instituto Internacional del Desarrollo Personal y Coaching.

Empresa de contacto	¿Se involucró en el proyecto?	Motivo del estudio	Metodología desarrollada en el estudio
Dirección General de Deportes de Aragón	Sí	Información acerca de empresas que desarrollen actividad física y deportiva para sus trabajadores	No sabían de empresas que realizasen esta actividad, me expuso estudiar la Liga de Fútbol Laboral de Aragón
Directivo de Edelvives	Sí	Información sobre la actividad que realizan en su empresa	No realizan actividades físicas y deportivas desde la empresa directamente, convenio con gimnasio, y financiación de fisioterapeutas
Comité Superior de Deportes (CSD)	Sí	Información sobre empresas que siguiesen el plan A+D	Contestación de correo electrónico refiriéndose a Mahou-San Miguel como única empresa, y enlace al documento Plan A+D)
Coordinador de Bienestar Físico y Salud de Mahou	Sí	Análisis de la empresa sobre su actividad relacionada a la vertiente de salud laboral	Contacto y entrevistas mediante teléfono y correo electrónico, ya que finalmente no se pudo visitar su sede en Madrid.
Trabajador/a Frutos Secos	Sí	Información sobre la actividad desarrollada en su empresa referente a la vertiente de valores	Entrevista semiestructurada de cómo realizar una mala integración de los valores deportivos en la empresa.

Empresa de contacto	¿Se involucró en el proyecto?	Motivo del estudio	Metodología desarrollada en el estudio
Director Comercial Escuela de Negocios ESIC	Sí	Información acerca del documento la carrera de las empresas (Clavero, 2014)	Entrevista semiestructurada de 1 hora en las instalaciones de ESIC Zaragoza
Pikolin	Sí	Información sobre la actividad realizada en la empresa, y beneficios aportados para ellos, en la vertiente de valores	Contacto mediante correo electrónico, con entrevista semiestructurada de media hora en sus instalaciones.
Yudigar	Sí	Información sobre beneficios obtenidos en valores mediante actividad física	Entrevista semiestructurada vía correo electrónico y conversación telefónica.
ArcelorMittal	Sí	Valores potenciados tras la realización del deporte en la estrategia de la empresa.	Entrevista semiestructurada vía correo electrónico.

Los primeros contactos fueron con el director de Cátedra de Indico⁹. Desde allí no supieron decirme de empresas que realizasen este tipo de actividades deportivas en las empresas, aunque sí se mostraron muy interesados en conseguir esa información, ya que me pidieron por favor que les transmitiese empresas de Aragón que lo realizasen, para profundizar ellos también en el tema.

Contacté con la Dirección General de Deportes de Aragón pero no supieron decirme empresas que realizasen estas actividades. No obstante, me referenció la Liga de Fútbol Laboral. El problema

⁹ Para más información, la cátedra puede consultarse en www.unizar.es

de esta Liga, cuyo concepto es muy bueno bajo mi valoración, de cara a competición entre empresas, e intensificando el sentimiento de representación de la organización por parte de los trabajadores implicados en esta actividad (se desarrollará más adelante), se encuentra muy desvirtuada. Es verdad que se juega bajo el nombre de una empresa, pero es más un patrocinio que una representación de la empresa, ya que puede jugar cualquier persona, sin tener que ser trabajador propio, ni tan siquiera ser trabajador. Es por ello por lo que el concepto de Liga Laboral pierde la fuerza, y no quise profundizar en ello, aunque si lo haré más adelante en la idea.

En cuanto a los contactos con Edelvives, empresa que me referenció la Dirección General de Deportes de Aragón, me expusieron que realizaban un convenio con un gimnasio para la realización de actividades físicas o deportivas, y financiaban sesiones de fisioterapia. En cuanto al concepto de convenio con un gimnasio por parte de la empresa, también se desarrollará en el grueso del trabajo. Por lo demás, no pareció interesante profundizar más en la empresa.

Tras la búsqueda de documentos, encontré el Plan A+D que se desarrolla más adelante. Consiste en un plan que realizó el Gobierno a través del Consejo Superior de Deportes para fomentar el deporte en distintos colectivos. Uno de ellos era el ámbito laboral. Al correo enviado solicitando información, sobre todo económica, y de qué empresas se unieron a este Plan, se me referenció al Plan A+D (Deportes, 2010) y que Mahou-San Miguel era la única empresa que vio interesante este Plan para implantar en la empresa. Acerca del tema económico y de financiación no recibí dato alguno. Decir también que se me puso en conocimiento que este Plan había desaparecido como motivo de la crisis económica y la casi nula demanda que tuvo (solo dicha empresa).

El contacto con la industria cervecera Mahou-San Miguel fue por estar ligado al Plan A+D que ofrecía el Gobierno de España. Sus actividades deportivas van dirigidas hacia la vertiente de la salud. A pesar de finalmente no poder concertar una entrevista en las instalaciones de Madrid, se han realizado entrevistas semiestructuradas y contacto telefónico sobre la información interesada para este trabajo, además del análisis del documento enviado por el responsable de la materia de la valoración socioeconómica tras la implantación del Plan (Terreros, 2012) . El estudio de esta empresa, junto al análisis de algunos documentos, es el grueso del desarrollo de la vertiente de la actividad física y deportiva en el ámbito laboral, como mejora de la salud y reducción de las IT.

La entrevista con el/la trabajador/a de Frutos Secos el Rincón, fue ideada por el Director de mi TFG, y se realizó mediante una entrevista semiestructurada sobre la implantación que bajo el punto de vista de los trabajadores hubo en Frutos Secos el Rincón. Será tomado como modelo negativo de implantación de estas actividades en el ámbito laboral.

Tras la lectura del artículo La I carrera de empresas ESIC (Clavero, 2014), me puse en contacto por correo con el encargado de organizar esta actividad. Me citó en las instalaciones ESIC de Zaragoza y se realizó una entrevista semiestructurada sobre la actividad que habían desarrollado y las empresas que lo realizaron. Es el punto inicial a partir del cual se desarrolla el tema de actividad física y deportiva en el ámbito laboral como forma de potenciar o conseguir ciertos valores a través del deporte.

Con Pikolin se mantuvieron contactos vía correo electrónico, y mediante visita a las instalaciones, tras ser puesta como ejemplo por el responsable de ESIC. De la información dada, extraigo los beneficios sociales que puede obtener una organización de gran tamaño, mediante el fomento del deporte. Similares entrevistas fueron las realizadas con Yudigar y ArcelorMittal, pudiendo contrastar los beneficios generados por la integración de estas actividades en la empresa.

El estudio e investigación del TFG comienza con los primeros contactos con empresas desde principios de Abril de 2015, y comenzando el desarrollo del documento desde Septiembre de 2015, no pudiendo hacer un *planning* del desarrollo esperado del proyecto, ya que en varias ocasiones las empresas se han demorado en el tiempo a la hora de contestar, o no podían quedar hasta fechas más tardes de las de contacto.

Un pequeño resumen de cómo se ha estructurado la realización de este trabajo sería:

- Recopilación de información – Búsqueda de artículos y bibliografía.
- Análisis teórico de la información encontrada en artículos y documentos bibliográficos.
- Análisis teórico de la información recopilada relacionando los conceptos actividad física y deporte, salud y valores y empresa.
- Contacto con empresas que realicen este tipo de actividades.
- Análisis práctico de las empresas cooperantes con el proyecto que realicen las actividades desde dos vertientes:
 - Vertiente de salud de los trabajadores y repercusión en IT.
 - Vertiente de valores y trabajo en equipo a través de estas actividades.
- Descripción en este documento de toda la información teórica y práctica conseguida durante el desarrollo del TFG.
- Conclusiones extraídas de la investigación.

5. Resultados

En este apartado, nos centraremos en el estudio y análisis de artículos y documentos, así como sobre todo la investigación práctica en empresas que proponen estas actividades, ya implantadas en su empresa.

Antes de nada se analizará el Plan A+D comentado en el apartado datos sobre la relación deporte y empresa, según la investigación realizada, y se cuestionarán algunas de sus propuestas, porque veo conveniente resaltar la incidencia de esta Plan.

Una vez entrados en las actividades de las organizaciones, como bien se ha comentado a lo largo del documento, la planificación de este estudio consiste en la separación de dos vertientes para las que se usa estas actividades:

1. Actividad física y deportiva como forma de mejorar el cuidado de la salud de los trabajadores, reduciendo el número o duración de las incapacidades temporales. Disminuye las enfermedades de los trabajadores, por tanto se preocupa por el bienestar de sus empleados.

Decir que el estudio práctico de esta vertiente se ha realizado en la empresa Mahou-San Miguel, en sus instalaciones en Madrid y Guadalajara, empresa unida al Plan A+D, y que en su desarrollo veremos los beneficios que le ha aportado a la empresa la realización de estas actividades.

2. Actividad física y deportiva como forma de potenciar valores en la empresa, el trabajo en equipo, así como las relaciones interpersonal e intrapersonal, las cuales se verán reflejadas posteriormente en la productividad del trabajo realizado.

El estudio práctico de esta segunda vertiente, se realiza en la escuela de Negocios ESIC, a través de la carrera de las empresas (Clavero, 2014), por la cual se obtuvo mucha información relacionada con los beneficios conseguidos por las empresas participantes, a través de la actividad organizada por ESIC, así como los contactos con algunas de estas organizaciones para completar la elaboración de este apartado.

Tras las entrevistas con distintas empresas que participaron en este evento se obtuvieron respuestas, fomentando el desarrollo de valores con distintas actividades deportivas, las cuales comentaré más adelante.

Por último se expone un caso sobre una mala implantación de estas actividades y los efectos adversos que se producen en el personal de la organización.

A continuación se desarrolla ampliamente el estudio e investigación realizado teórica y prácticamente de cada una de estas dos vertientes, y por las que al finalizar la lectura, se recogerán en las conclusiones los beneficios que reporta estas actividades en el ámbito laboral, con una inversión adecuada a cada empresa.

5.1 Plan A+D

Comenzar esta investigación desde el Plan A+D del Consejo Superior de Deportes, ya que es a mi modo de ver un punto de partida la promoción de estas actividades desde el Gobierno, ofreciendo ayudas para la implementación en las empresas.

Tras haber explicado de qué se trataba este Plan, y los objetivos a conseguir por parte del Consejo Superior de Deportes en el apartado datos sobre la relación deporte y empresa, voy a centrar la atención en los pros y contras de este Plan desde mi visión personal, así como comentar las propuestas implantadas en el Plan.

Este Plan parte de la idea de fomentar la promoción de la salud en distintos ámbitos de la sociedad, centrandose en este trabajo el ámbito laboral. Al comienzo del estudio de este Plan, parece una idea muy interesante por parte del CSD, cuya única empresa adherida era Mahou-San Miguel, empresa con la cual se realizó el primer y único proyecto denominado piloto, y que fue la única organización interesada en esta propuesta.

Tras no entender por qué no había más demanda de adhesión, me puse en contacto con el CSD, preguntando acerca de las ayudas económicas o fiscales que recibían las empresas que implantasen el plan. La contestación fue, que no se realizaban ayudas de ningún tipo, simplemente ofrecían los mecanismos mediante los cuales la empresa, de manera autónoma, llevase a cabo estas actividades.

Por tanto, para realizar un plan tan complejo, por el cual se debe realizar una inversión inicial algo cuantiosa, alguna ayuda fiscal o en seguridad social, o como forma de subvención, hubiese atraído en mayor número a las empresas a fomentar estas actividades. La inversión inicial que Mahou-San Miguel realizó en 2010 en este proyecto fue de 220.842€ (caso que se analizará a posteriori), por lo tanto, frente a una inversión, la cual en época de crisis, sin saber qué resultados se obtendrían (no había ningún estudio empírico en España sobre este tema), puede ser poco atractiva sin que desde el Gobierno se destine ninguna ayuda, bonificación o subvención, que atraiga a las empresas a participar en el proyecto.

Esto llevó a que solo Mahou-San Miguel se acogiese a este Plan A+D, y que este proyecto creado desde el CSD, se quedase simplemente en un estudio piloto, en el cual no hubo una continuación del fomento de estas actividades, y que actualmente, según se informa desde la Secretaría General del Consejo Superior de Deportes, no hay ningún Plan específico de fomento de la actividad física y deporte en el ámbito laboral.

Sin embargo, sí que colaboran con empresas o instituciones que deseen implementar políticas de promoción de la actividad física, pero a solicitud de las mismas. Esto bajo mi experiencia en la investigación, hace desconocer a la gran mayoría de las empresas, la posibilidad de la colaboración del CSD para continuar promocionando estas actividades, ya que en la web no se da información acerca de este ámbito.

A su vez también colaboran con el Instituto de Higiene y Seguridad en el Trabajo, en el programa “red de empresas saludables”¹⁰.

Por último realizar una pequeña crítica bajo la experiencia de investigación, de las propuestas que realizaba el Plan A+D, y que ya han sido expuestas.

1. En la incorporación del programa músculo-esquelético del Consejo de Europa, se considera una propuesta muy importante, el tener un referente común desde Europa, para facilitar a las empresas el comienzo de este trabajo, con las particularidades que cada especialista o empresa considere que se van a llevar a cabo. Serviría como modelo para comenzar el cuidado de la salud del personal.

La parte negativa que observo es la falta de ayudas, bonificaciones o subvenciones que se concedan a las organizaciones practicantes, puesto que el desembolso inicial para llevar a cabo este programa puede ser costoso. Sería una manera de fomento de participación de las empresas en estas actividades tan importantes para el bienestar de la salud de los trabajadores.

2. Implicación de los agentes sociales, empresas y mutuas, es una unión vital para el desarrollo de estos programas. La comunicación entre todos los agentes participantes tanto en la actividad laboral, como en la participación de estas actividades, debe ser plena para conocer siempre las necesidades que se desprendan de cada una de las partes implicadas en el

¹⁰ Iniciativa en buenas prácticas en promoción de la salud de los trabajadores. Ver página web: <http://www.insht.es/portal/site/PromocionSalud/menuitem.084224e92eb1cbede435b197280311a0/?vgnextoid=2963052317624410VgnVCM1000008130110aRCRD&vgnextchannel=50d9f9bdf8a24410VgnVCM1000008130110aRCRD>

proyecto. Así como la implicación de las mutuas, en ayudas técnicas y de medios, para controlar los problemas a paliar o evitar.

3. Que se integre en las empresas vinculadas a la administración es una medida lógica, ya que sirve de ejemplo a la empresa privada para desarrollar estas ideas en su organización interna. Sin embargo, en lo que al ámbito laboral se refiere, puedo confirmar que no se ha llevado a cabo en el Plan A+D, no acogándose ninguna empresa vinculada a la administración al desarrollo de este Plan. Por tanto es una propuesta la cual no ha sido realizada.
4. Sello de calidad “empresa saludable” es una buena idea desde el punto de vista de la responsabilidad social corporativa, además de mejorar la imagen de marca de la empresa en cuestión, pero se vuelve a lo comentado en la propuesta 1, sería mejor la idea de ligar junto a este sello de calidad, una bonificación o aporte económico alguno, para atraer a las empresas a realizar estas actividades y plantearlas internamente como un método atractivo al cual acogerse.
5. Última propuesta a comentar: el campeonato nacional de deporte laboral. Esta idea puede ser interesante desde el punto de vista de potenciar valores. Es cierto que el trabajo en equipo, el sentimiento de pertenencia a la empresa, aparición de líderes, mejora del clima entre empleados y más valores pueden aparecer con estos campeonatos, pero como ya se ha comentado, los responsables en estas materias de las empresas, junto a especialistas en estos deportes, deberían valorar hasta qué punto el deporte a realizar va a desarrollar los valores a los que se quieren llegar.

Además, aunque me parece una idea interesante, como método de unidad de los participantes y de representación de la empresa, lo cual seguramente pueda enorgullecer a los participantes y sus compañeros de trabajo, desde la investigación se ha conocido que no están bien implantadas estas ideas en las distintas Comunidades Autónomas o Provincias.

En Zaragoza, existe la Asociación Provincial Zaragozana de Cultura y Deporte Laboral, con la que me puse en contacto, tras la información dada desde la Dirección General de Deportes de Aragón. Esta asociación realiza competiciones de diferentes deportes, como Fútbol 11, Fútbol 7, Fútbol Sala, Baloncesto, Pádel, entre otros. Sin embargo, desde la experiencia, el término laboral se ha difuminado, dando paso a los equipos a cualquier persona sea o no de la empresa y sea o no trabajadora. Lo único empresarial que existe es el patrocinio, por tanto, no se consiguen algunos de los valores expuestos anteriormente, y deja de ser una

competición laboral entre empresas e instituciones, pasando a ser una competición más como cualquier otra.

Tras lo expuesto en los párrafos anteriores, comentar para finalizar este apartado, que las propuestas del Plan A+D, o bien han sido mal implantadas, perdiendo la importancia teórica que iba a tener en la práctica, o bien pareciendo a este estudio incompletas, de cara al fomento de la participación de las empresas. Por tanto, es un buen comienzo el que existiese este programa, pero debe ser una idea práctica, y no quede en el olvido en otro intento más de llevar a cabo una propuesta.

5.2 Actividad física, deporte y salud

Este apartado se realiza desde el estudio y análisis del documento *Valoración Socioeconómica del Programa de Actividad Física para los trabajadores de la empresa Mahou-San Miguel* (Terreros, 2012) y una entrevista complementaria al responsable de las actividades realizadas por esta empresa, la cual fue estudio piloto del Plan A+D comentado anteriormente.

La integración de este Plan en la empresa analizada se produce en el año 2009, como método de estudio de los beneficios y el retorno que tienen las empresas que invierten en actividades físicas y deporte para sus empleados, debido a la importancia que desde esta organización se da al factor humano, considerado como pieza clave para el funcionamiento productivo del grupo cervecero.

Esta empresa ha sido pionera en estudios de la salud de los trabajadores tan sofisticados, sin embargo no es casualidad, ya que desde 2001 llevan realizando acciones de promoción de la salud en sus instalaciones, no solo como método de control de la salud de la organización, sino también como forma de aportar beneficios a la sociedad, según comenta el coordinador de bienestar físico y salud de la empresa.

El estudio se realiza en el centro industrial de Alovera (Guadalajara) y en el centro administrativo que es la Sede en Madrid. Durante los años 2009 y 2010, se analiza, valora y se compara la salud entre los trabajadores activos en el programa, frente a los inactivos, para ver los beneficios reales obtenidos por la actividad física y el deporte en la promoción de la salud de los empleados, diferenciando entre activos del programa, otros activos (ajenos al programa) y sedentarios. La plantilla que se encuentra en esos años entre los 700 y 800 trabajadores, tiene integrados en el programa desarrollado desde el Plan A+D alrededor de 120 personas durante estos dos años.

Entrando a estudiar el programa de actividad física, parte del control de la salud de los trabajadores realizando, además del reconocimiento médico de empresa, unos reconocimientos específicos sobre valoración muscular, composición corporal, columna vertebral o gasto energético, pudiendo así, realizar planificaciones específicas a cada trabajador, sobre la actividad física a desarrollar, tanto en intensidad, como en tiempo, así como guiar las diferentes actividades para desarrollarlo, acercando así la manera más cómoda para el trabajador, de mejorar la salud propia.

Las actividades se realizan mediante talleres de salud en los centros de trabajo, convenios con centros deportivos (más adelante se realizará una crítica sobre esta medida), clases de espalda sana y formación postural para evitar enfermedades o lesiones provocadas por la realización de las tareas laborales, participación en actividades dirigidas en el centro de trabajo como pilates o *body balance*, y apoyo a deportistas individuales ajenos a la empresa, facilitándoles material y apoyo médico fomentando así la práctica y facilitando la misma.

Esta preocupación por la salud de los trabajadores, fomentando la actividad física, es tomada por la organización como una estrategia de la política de empresa, ya que los beneficios tanto económicos como sociales, como de mejora de la imagen de marca, hacen ganar nivel competitivo y diferenciación al grupo cervecero de la competencia y del resto de empresas en España, comenta el entrevistado.

Los indicadores de salud, mejoran significativamente en los activos en el programa, frente a otros activos ajenos al programa y a los sedentarios. Absolutamente todos los índices mejoran en mayor o menor medida, a través de la participación en las actividades y del seguimiento de la salud que les acompaña. El perfil cardio-saludable de los activos mejora notablemente, evitando con esto las enfermedades relacionadas con el sedentarismo, por tanto, menor posibilidad de que estos empleados puedan sufrir una IT relacionada con este factor.

Los beneficios de este programa son múltiples para la empresa cervecera, siendo ganancias para la empresa, los empleados y la sociedad. Entre estos beneficios se encuentran los siguientes: La mejora en la salud de los trabajadores, tanto física como psicológicamente produce menos bajas por IT, la duración de éstas es menor comparado con los empleados que no son activos en el programa o la pérdida de días/año es la mitad que el resto de la plantilla. Esto no solo produce unas ganancias en la salud de los trabajadores y mayor bienestar, sino que también provoca unos beneficios económicos en la empresa, mediante el ahorro del pago del subsidio por incapacidad temporal por enfermedad común o accidente no laboral, a cargo del empresario del cuarto día al decimoquinto de

la baja, ambos inclusive, según el artículo 131 del Real Decreto Legislativo 1/1994, de 20 de junio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de la Seguridad Social.

Esta mejora física y psicológica de los trabajadores, junto a la satisfacción sentida con el programa, conlleva una mejora en su productividad individual, que también repercute en beneficios para la empresa. Cuanto más productiva sea la plantilla, mayores beneficios obtendrá la organización. Por tanto, mediante la mejora de la salud y la actividad física, es una manera de potenciar la productividad de los empleados.

El uso de estos métodos como método de control y mejora de la salud, así como de promocionar la realización de actividad física en horario laboral, además de ser un ahorro para los trabajadores de su tiempo libre, una vez finalizada su jornada de trabajo, y de ser un método que facilita la conciliación laboral y familiar, supone también un ahorro de tiempo y dinero para la organización.

Por tanto, la industria cervecera considera que se deben realizar estas actividades deportivas durante la jornada laboral, puesto que la estrategia está integrada totalmente en la política de la empresa y que, al tratarse de unos beneficios directos y tangibles los que consigue la organización, lo valoran como parte de la jornada diaria de sus trabajadores, sin plantearse en ningún momento realizarlo fuera de la jornada, ya que consideran que no obtendrían los mismos efectos ni la misma implicación de todo el personal en esta estrategia.

Una vez comentados generalmente los beneficios más importantes que se obtienen mediante este programa, pasar a hablar de términos económicos que al fin y al cabo es lo que busca el empresario. Como se ha comentado anteriormente, la inversión del programa en 2010 fue de 220.842 €, teniendo un retorno sobre la inversión (ROI) general del 188%, con unos beneficios económicos de 635.891 €.

De estos beneficios, la empresa calcula que sus ganancias directas son de un 75%, lo cual hablaríamos de 476.918 €, más del doble de la inversión realizada. El resto de las ganancias corresponderían en un 20% al empleado y un 5% a la sociedad.

Lo que interesa destacar, además de lo beneficioso que ha resultado económicamente este programa para la empresa cervecera, es que una gran parte de esas ganancias son recibidas por parte de los empleados. Ya no como método de ahorro de gimnasios, conciliación o material deportivo, lo realmente importante desde este punto de vista, es que consiguen un bienestar para los trabajadores, lo que hace que no sea un proyecto a corto plazo, sino que con esa repercusión en la plantilla, se consigue que este proyecto tanto personal como económico adquiera condición de largo plazo.

Además el 5% de la sociedad provoca en la sociedad una mejora de la imagen de marca de Mahou-San Miguel, debido a su interés por la responsabilidad social que produce la integración de este programa en la política de empresa.

En cuanto a la valoración de satisfacción de los participantes en el programa, alcanza niveles medios de 8,5 sobre 10, en cuanto al proyecto general, equipamientos disponibles, atención desde el Servicio de Prevención entre otros. Sin embargo, una valoración que me llama la atención es sobre la ayuda recibida para la inscripción a un gimnasio o centro deportivo externo, que se encuentra por debajo del 7 la puntuación recibida.

Ha sido una dinámica general de muchas empresas, realizar el pago de la cuota de inscripción mediante convenio con gimnasios o centros deportivos, como forma de fomentar y facilitar la realización de actividad física de sus empleados. A mi modo de ver, lo que no se dan cuenta, es que al ser una actividad fuera de la jornada y lugar de trabajo, se deja a iniciativa y motivación propia. Seguramente más de la mitad irían a un gimnasio aún sin el pago realizado por la organización, por tanto no estás fomentando ni integrando el deporte en los empleados, simplemente facilitas los medios a la persona que iría de todas maneras. Por tanto, es una medida que aunque viene bien a algunos trabajadores, no creo que sea un buen medio como método de fomento, si es lo que trata de alcanzar la empresa, para mejorar la salud de su plantilla.

Se han comentado una gran cantidad de beneficios que ha provocado a esta organización el atrevimiento a realizar esta inversión y ser modelo, como estudio piloto, del Plan A+D visto anteriormente. Ejemplo a seguir como empresa preocupada por la salud y el bienestar de su plantilla y de la sociedad, pero además, como estrategia de empresa muy rentable social y económicamente.

5.3 Actividad física, deporte y valores

En este apartado se estudia la vertiente de la actividad física y el deporte, como método de potenciar valores y relaciones entre los trabajadores. Es lo que hemos llamado anteriormente beneficios intangibles, ya que no es tan fácil contabilizar cuantitativamente las ganancias aportadas como en el apartado anterior.

Antes de entrar en materia, comentar que aunque las empresas contactadas han accedido a ser nombradas en el TFG, y de contar sus experiencias propias de realizar estas actividades como estrategia de la organización, no han querido generalmente tras las entrevistas que se especifiquen

cuáles han sido sus casos, por lo que se respetará la privacidad de las mismas, y se comentarán las experiencias desde el anonimato de la empresa en la cual sucedió.

Este estudio comienza tras la lectura del artículo de prensa *La I Carrera de Empresas ESIC* (Clavero, 2014), a través de la cual hubo un primer contacto con la Escuela de Negocios sobre esta idea y los objetivos a desarrollar.

La carrera de las empresas organizada por ESIC, no es una competición cualquiera como las multitudinarias que se celebran actualmente en España. Es una carrera orientada específicamente para trabajadores en representación de su propia empresa.

Ya que para potenciar los valores, necesitaban una idea innovadora en el *running* (muy de moda actualmente), que consiguiesen los objetivos que se proponían con la celebración de este evento, ya que no veían bien un vínculo común de carrera y empresa, y pensaron en condiciones particulares que diesen otra relevancia con unión empresarial.

De ahí surge la idea de realizarla por equipos formados por tres personas, los cuales debían salir juntos desde la salida, y llegar del mismo modo a la meta, en un gap¹¹ de 10 segundos. Los valores que trataban de potenciar con ello eran la motivación interna, el fomento del compañerismo, trabajo en equipo o liderazgo entre otros muchos. Con este nuevo formato de competición evitaban el individualismo o la competitividad interna, valores que se podrían volver negativos en la actividad propia de las empresas participantes. Al canalizarlo vía empresa, y no vía trabajador, conseguían un efecto de sentimiento de unidad y de pertenencia a la empresa, con los efectos positivos que esto aportaba a las organizaciones.

Según el director comercial de ESIC “El tema deportivo es un tema que interesa pero no es fácil unir a una Escuela de Negocios, por ello hubo que buscar nuevas ideas de deporte que cumpliesen los objetivos fijados antes de la preparación del evento”. Es exactamente esto lo comentado en el apartado datos sobre la relación deporte y empresa, de no realizar simplemente un deporte y querer conseguir los resultados esperados, sino que previamente se valoren las metas a conseguir, y posteriormente se evalúen las actividades o deportes más beneficiosos para conseguirlo, e incluso modificar ciertas normas para adaptar objetivos y deporte, y que produzca efectos positivos en la empresa, y no los adversos.

Esta idea caló en muchas empresas como un buen método a adaptar a sus estrategias internas, cada uno buscando sus intereses propios dentro de la organización, y es lo que hizo que participasen

¹¹ Diferencia de tiempo que puede haber entre la llegada del primero y el último miembro del equipo.

alrededor de 1500 trabajadores, procedentes de 120 empresas diferentes, además de la competición propia de autónomos. “Lo catalogamos como un gran éxito” dice el entrevistado de la Escuela de Negocios, remarcando que no hubiese sido posible sin la colaboración de otras empresas que aportaron tanto económicamente como de forma material, ya que Pastores entre otros, organizaba una carpa del ternasco en la que todos los participantes y acompañantes comiesen en el lugar de celebración del evento, convirtiéndose esa idea impulsada por ESIC, como “La fiesta de las empresas”.

Al ser realizada a finales de Diciembre, fue concebida por las empresas participantes como el broche de oro para su organización, tras un año de trabajo, y una forma de despedirlo con buen ambiente y unión de sus empleados. “Es una manera de familiarizar y acercar a los trabajadores de una empresa” comenta, ya que además de reunir a los familiares de los trabajadores en la celebración del evento, se vio numerosos compañeros de trabajo y de los departamentos de RRHH, animando y vistiendo las camisetas identificadoras de su empresa, con una unificación muy positiva, según se extrae de la entrevista.

Antes de continuar con otros temas comentados en la entrevista con el director comercial de la Escuela de Negocios de gran relevancia para este TFG, como es el horario o departamento desde el que enfocarlo, se comentarán situaciones y casos vividos durante la experiencia del evento y a la vuelta al trabajo, para resaltar los beneficios que obtuvieron tras la participación en este proyecto.

Como es normal, cada empresa participante se tomó la competición con fines distintos. Algunas lo enfocaron como competición interna, otras para unir departamentos o centros de trabajo. Este proyecto, acabó desembocando en las empresas muchas ideas y estrategias diferentes para conseguir los objetivos propuestos con esta carrera.

En el caso de una famosa empresa multinacional la cual se encuentra en Aragón, se encontraban hasta hacía un año en situaciones de expedientes de regulación de empleo de la plantilla, por temas económicos, lo que caldeó el clima laboral que había entre los trabajadores. Claramente el repunte que tuvo esta organización fue gracias a una inyección y solvencia económica, dejando atrás el endeudamiento que les hizo estar al borde de la quiebra. Pero según lo comentado en su entrevista particular, el ambiente social que había entre los trabajadores estaba muy empobrecido y era muy preocupante para los directivos. A través de esta carrera y del tiempo de preparación para correrla, la mejora del ambiente fue notable para ellos, dejando atrás los comentarios negativos que cambiaron a temas deportivos y de gratificación con la dirección de la empresa.

El representante de esta empresa comenta “nos dimos cuenta en la máquina del café, se pasó de escuchar comentarios negativos procedentes de los ERES y una malestar en el clima social de la organización, a escucharles comentar sobre el tiempo en el que habían bajado el kilómetro, sobre el material que se habían comprado para realizarlo o sobre las quedadas que organizamos en la empresa para fomentar esta actividad”. Este suceso lo notó la empresa en la productividad por trabajador, volviendo a convertir a sus trabajadores en competitivos para el sector propio. Este caso es un claro ejemplo de canalización de la actividad física y el deporte como método de mejora del clima laboral y de socialización de sus empleados.

Otra empresa de gran relevancia en el sector aragonés comenta que “fue una gran idea que aquel día nadie trabajase, fue una inversión sin apenas gasto económico que repercutió en nuestra organización fomentando la unidad de nuestra plantilla y el sentimiento de pertenencia a nuestra marca”. Claro ejemplo de implantación de los valores conseguidos a través de estas actividades en la cultura de la empresa. El tomarse la carrera como una inversión es un mensaje directo a los trabajadores para la mejora del bienestar general con la empresa.

Una prestigiosa empresa de automoción, tras la participación de la carrera envió los videos y fotografías realizadas y enviadas desde ESIC, a la sede central de la organización en Estados Unidos. Al ver esa unidad entre los trabajadores, las muestras de felicidad de los mismos por la participación en el evento, y la motivación de representar a la empresa, les hizo mostrarse sorprendidos con la idea, y tratar de promover un proyecto parecido en su ciudad. Por tanto, las empresas se dan cuenta a posteriori de la repercusión positiva que pueden tener estos actos sin apenas gasto económico, y que sea capaz de resaltar tantos aspectos positivos para la plantilla.

Como último ejemplo entre tantos que hubo, es una industria española que se veían inmersos en un nuevo proyecto para la empresa. El entrevistado comenta “necesitábamos unificar mucho más el departamento de marketing, el comercial y el financiero para que este proyecto pudiese salir adelante de manera fructífera. No había mucha relación personal entre estos departamentos, y necesitábamos unos lazos sociales fuertes para sacar adelante esta idea. La carrera de las empresas de ESIC era la herramienta perfecta para formar un equipo de tres, por los tres representantes de estos departamentos. Los resultados fueron mejores de lo esperado, gracias a ello estamos creciendo actualmente por la elaboración final que tuvo el proyecto”. Como se ve, esta empresa lo usó como estrategia, como método de forjar lazos sociales entre departamentos que iban a estar trabajando codo con codo durante muchos meses, y necesitaban acercarlos, conocerse, para así trabajar de una manera más familiar y con un ambiente de trabajo muy positivo.

Son muchos los métodos usados por las empresas para enfocar esta carrera. Lo que está claro que todas ellas obtuvieron resultados beneficiosos sin apenas gasto. En la entrevista con el Director Comercial de ESIC, nos dijo que todas las empresas le enviaron en el mes siguiente al evento, las felicitaciones por la idea y por las ganancias intangibles que habían conseguido en su organización, y que esperaban impacientes la segunda edición.

Como bien dice “es auto engañarse pensar que es gasto, ya que es porque no lo han probado o visto los resultados posteriores, y porque este proyecto supone a la empresa un gasto mínimo. 30 personas son 700-750 euros, por esos dineros es difícil hacer cosas que repercutan tanto en la organización, tanto a nivel económico, como sobre todo en el intangible, para rendir más laborablemente”. Y firmemente apoyo sus palabras, las empresas siempre tienen alguna partida presupuestaria que podría ser suprimida ya que no aporta nada a la empresa, sin embargo por los precios comentados anteriormente, la repercusión en la plantilla es tan importante que desde mi punto de vista acaba siendo una inversión muy baja relacionado con los beneficios obtenidos.

Los últimos temas tratados en la entrevista tratan sobre el departamento y horario desde el que se deben llevar a cabo estas actividades. En cuanto al horario comenta, que estas actividades aunque repercuten en el apartado de salud personal, ya que no llevan un seguimiento de la misma, lo enfocan desde el punto de vista del ocio. Por tanto el ocio según él, debe ser un tema que aunque se fomente en el horario laboral mediante asambleas de corto periodo de tiempo o boletines informativos, debe realizarse fuera de la jornada de trabajo. Bien enfocado, y con políticas de conciliación en la empresa, todo interesado podrá acudir y es una actividad la cual crea lazos sociales entre los trabajadores muy importantes de cara a la actividad productiva de la empresa.

El departamento opina que estas actividades deben llevarse a cabo desde el de Recursos Humanos, ya que está relacionado con la gestión del talento, las relaciones sociales en la organización, y en general estrategias orientadas al factor humano, del cual es responsable dicho departamento.

Sin embargo coincide con la idea dada desde mi punto de vista externo, de tener alguna relación interna o externa con algún especialista en Ciencias de la Actividad Física y Deporte, como forma de valorar y evaluar las actividades a realizar, y conocer si realmente van a cumplirse los objetivos propuestos o si de manera contraria, podría repercutir en la organización.

Finalizar este apartado con una frase extraída de la entrevista con el representante de la Escuela de Negocios, la cual resume desde mi punto de vista este apartado. “Es un concepto erróneo ver la

integración del deporte en la empresa como un gasto social, es un mal comienzo para esos proyectos. Integrarlo en la estrategia de la empresa y concebirlo como una inversión dará unos resultados tan beneficiosos que sólo el que lo prueba es capaz de conocer”.

5.4 Ejemplo de mala integración de estas actividades en la empresa

Este ejemplo se abstrae de una entrevista con una empleada de Frutos Secos el Rincón. Recalcar antes de todo que no es una connotación negativa para la empresa, ya que la intención era positiva de cara a los trabajadores, simplemente tomarla como modelo para darse cuenta que la integración del deporte en el ámbito laboral no es algo simple.

El caso trata sobre una charla a la que tuvieron que asistir los trabajadores de la empresa de los centros de Zaragoza. Esta charla la daba una deportista de gran prestigio nacional, de origen aragonés, la nadadora Teresa Perales.

La charla versa sobre el espíritu de superación y de competitividad de la nadadora, el esfuerzo físico y mental que lleva su preparación profesional, y tratando de que los trabajadores trasladasen esos valores a su trabajo diario. La idea es buena, pero una empresa que no desarrolla actividades de este tipo en su empresa, que simplemente por esa charla de una hora aproximadamente, los empleados tengan que tener en su tarea profesional los valores creados por la deportista, parece una tarea complicada.

Según la entrevistada “no nos pueden pedir, por una conferencia de una hora, que tengamos los valores de Teresa, siendo además que ni la gran mayoría pretendíamos trabajar aquí por vocación, ni tenemos un salario que se ajuste a la adopción de esos valores”.

No entraré en el terreno salarial ni vocacional, simplemente sí llama la atención que en una hora de conferencia, cientos de trabajadores trasladen los valores de Teresa Perales en su esfuerzo profesional, por una charla deportiva.

La equivocación desde mi punto de vista, es que la empresa debe valorar y evaluar cómo conseguir esos objetivos, involucrando a la plantilla activamente.

Y según lo planteado a lo largo del documento, el fomento de la actividad física y el deporte es la herramienta para conseguir que los empleados, instintivamente gracias a este método, trasladen esa forma de ser a su puesto de trabajo.

6. Conclusiones

Como se ha dicho, no hay estudios que investiguen la relación entre el deporte y la empresa. Mi TFG es una primera aproximación al estudio de estas relaciones, constatando que se podrían desarrollar futuras investigaciones en este terreno tanto en su vertiente fundamental como aplicada.

En este apartado final del documento, se recopilan las conclusiones personales extraídas del estudio y análisis de la integración de la actividad física y deportiva en la empresa.

El Consejo Superior de Deportes ha realizado una primera propuesta mediante el Plan A+D de integración, pero debe ser más completo en sus medidas para poder ser beneficiosa la acogida por parte de las empresas.

Debe de darse un aporte o compensación económica en forma de bonificaciones, subvenciones o descuentos por parte del Gobierno a las empresas que fomentan la integración como forma de promoción de la salud, y que además lo realizan de manera satisfactoria para sus empleados.

También se extrae que una alta inversión en salud no es un gasto, sino que conlleva un reporte económico a la empresa que conlleva unos beneficios mayores al desembolso realizado como es el caso de Mahou-San Miguel.

Decir que es un método para aportar, aproximar o intensificar valores en la plantilla, eso sí, deberán de valorarse los beneficios y perjuicios que pueden provocar el desarrollo de estas actividades, para que la integración sea plenamente beneficiosa.

En cuanto al departamento desde el que impulsar estas actividades, extraigo dos puntos de vista. En el tema de valores, al potenciarse el factor humano, debe ser el departamento de Recursos Humanos el responsable de integrar los proyectos relacionados.

Sin embargo, en cuanto a la salud, ha de ser desde el departamento o servicio de Prevención de Riesgos Laborales, el que junto al departamento de Recursos Humanos, valoren las actividades y métodos a desarrollar, para el seguimiento y cuidado de la salud de los trabajadores.

En caso de grandes empresas como el caso de Mahou-San Miguel, puede realizarse un Departamento de Salud y Bienestar como han llamado ellos, que se encargue específicamente de estos temas, eso sí, siempre con contacto directo con los dos departamentos nombrados anteriormente.

Se extrae relacionado con el tema anterior, que se debe potenciar en las empresas que integren estas actividades la colaboración de un especialista en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte (CCAFD), ya sea de manera interna o externa, para asegurarse previamente de que las actividades vayan a dar los resultados positivos esperados por las empresas.

Es más, me aventuro a decir, que en el caso de que hubiese una generalización en las empresas de la integración de este tipo de actividades, pudiesen hacerse un hueco en el mercado laboral, mediante trabajo en consultorías. Igual que se acude a consultorías para procesos de selección o formación por ejemplo, acudiesen a ellas para el trabajo de un especialista en este ámbito. Además sería una integración laboral de estos estudiantes de CCAFD en el trabajo directo con las empresas.

Las conclusiones extraídas sobre qué momento es el idóneo para realizar estas actividades, hay que separarlo también según vertientes. Si hablamos de salud, al recibir las empresas unos beneficios tangibles y directos mediante el cuidado personal de los empleados, debe ser en horario laboral, es decir, que Recursos Humanos invierta una pequeña parte de la jornada de trabajo de estas personas en salud.

Sin embargo en la vertiente de valores, al obtener unos beneficios intangibles e indirectos la empresa, y ser considerada en una pequeña parte como ocio para los trabajadores, debe realizarse fuera del horario laboral, aunque se deba promover y fomentar en la jornada de trabajo.

Otras conclusiones extraídas, que las empresas que perciban estas actividades como un gasto, no obtendrán beneficio alguno. La integración de la actividad física y el deporte ha de ser concebida como una inversión ya que son efectos positivos los que aporta a la empresa.

Antes de finalizar comentar también, que son las grandes empresas las que deben dar el primer paso para integrar estas actividades, pero que las PYMES pueden adaptarlo a sus necesidades, así como la inversión a realizar. En el tema de valores tienen la misma capacidad que una gran empresa, pero sí que es verdad que en cuanto al control de la salud, se encuentran más limitados debido al desembolso inicial que necesita la inversión.

Por ello, si las grandes empresas dan ejemplo de integración y se conocen más estudios positivos de la influencia de estas actividades en la organización, y con ayudas por parte del Gobierno y del CSD como se ha comentado anteriormente, posibilitaría la opción de que las PYMES fomentasen y participasen también en la adopción de estos métodos.

Por último acabar diciendo que sí es beneficioso para las empresas. Beneficioso para la empresa, trabajadores y sociedad, una triple vertiente de la cual siempre sale beneficiada la organización y la imagen de marca, por tanto, espero que se dé un paso en la integración de estas actividades, así como poder hacerlo personalmente en un futuro, en alguna empresa para la que trabaje, y de los beneficios que este análisis me ha demostrado que da.

7. Bibliografía¹²

- BOE. (20 de junio de 1994). Real Decreto Legislativo 1/1994 de 20 de junio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de la Seguridad Social.
- Clavero, J. (14 de Diciembre de 2014). La I Carrera de Empresas ESIC reunirá a 1400 trabajadores. *Heraldo de Aragón*.
- Deportes, P. d. (2010). *Plan Integral para la actividad física y deporte*. Madrid: Consejo Superior de Deportes.
- Devís Devís, J. (2001). *La educación física, el deporte y la salud en el siglo XXI*. Alcoy: Editorial Marfil, S.A.
- Dr. Jürgen, W. (2001). *Salud, ejercicio y deporte*. Barcelona: Editorial Paidotribo.
- Española, R. A. (2014). *Diccionario de la lengua española* (Vigésimotercera ed.). Barcelona: Espasa Libros, S.L.
- Estadística, I. N. (14 de Julio de 2011). *INE*. Obtenido de <http://www.ine.es/prensa/np669.pdf>
- Jodra, P. (1995). *Deporte y Salud: La realidad psicosociológica*. Barcelona: Oikos-tau, S.A.
- José Eduardo, V. L. (14 de Octubre de 2012). *El beneficio del deporte a nivel físico, psíquico y social*. Obtenido de <http://joseeduardovelazco.blogspot.com.es/2012/10/el-beneficio-del-deporte-nivel-fisico.html>
- Latiesa Rodríguez, M., Gallo Vallejo, M., Delgado Fernández, M., López Doblas, J., Martos Fernández, P., Paniza Prados, J., y otros. (2002). *Deporte y calidad de vida en la población adulta: Evaluación de los programas médico-deportivos del patronato municipal de Deportes de Granada*. Madrid: Consejo Superior de Deportes.
- Martínez-López, E., & Saldarriaga-Franco, J. (2008). Sedentariness and absenteeism in the work setting . *Revista Salud Pública*, 227-238.
- Melchor, G. S. (1995). *Valores Sociales y Deporte: La actividad física y el deporte como transmisores de valores sociales y personales*. Madrid: Gymnos Editorial.
- MOPRADEF, M. d. (Noviembre de 2014). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Obtenido de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/hogares/modulos/moprade/def/>
- Moscoso Sanchez, D., Moyano Estrada, E., Biedma Velázquez, L., Fernández-Ballesteros García, R., Martín Rodríguez, M., Ramos González, C., y otros. (2009). *Deporte, Salud y Calidad de vida*. Barcelona: Fundación "la Caixa".
- Terreros, J. L. (2012). *Valoración Socioeconómica del Programa de Actividad Física para los trabajadores de la empresa Mahou-San Miguel*. Madrid: Consejo Superior de Deportes.

¹² En esta bibliografía cito todos los textos que he consultado para realizar el TFG. No obstante, no todos ellos aparecen citados literalmente en el documento. Además en relación a las páginas web, he preferido citar algunas como nota a pie de página en caso de que fuesen consultas para completar información o definiciones extraídas. De otro modo, las páginas web que he utilizado para indagar más en la información de este TFG, sí han sido citadas en esta bibliografía.

Viñas Fort, J., Mateos, D., Carballo, S., Casimiro, A., Fabra , F., Isern , X., y otros. (2011). *Plan integral para la actividad física y el deporte*. Obtenido de <http://femede.es/documentos/Laboralv1.pdf>