

CEOE

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE
ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

EMPRESAS ACTIVAS, EMPRESAS SANAS

Beneficios de la actividad física en
el entorno laboral

Javier Reyero González

Con la financiación de:

AI-0004/2015



**FUNDACIÓN
PARA LA
PREVENCIÓN
DE RIESGOS
LABORALES**

EMPRESAS ACTIVAS, EMPRESAS SANAS

Beneficios de la actividad física en
el entorno laboral

Javier Reyero González

Experto en comunicación directiva, presentador de televisión,
profesor universitario, conferenciante y periodista.

Esta guía es fruto del desarrollo de la Acción Intersectorial AI-0004/2015 «Organización de actividades de sensibilización, información, divulgación y promoción de la Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo 2015-2020 en la comunidad empresarial», solicitada por CEOE y aprobada por el Patronato de la Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales (convocatoria 2015 de asignación de recursos).

El contenido de esta publicación es responsabilidad exclusiva de CEOE y no refleja necesariamente la opinión de la Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales.

CEOE no suscribe necesariamente las opiniones expresadas en la presente guía, que son responsabilidad exclusiva de su autor.

Depósito legal: M-40144-2016
ISBN: 978-84-617-6096-1

Sumario

1	PROPÓSITO DE ESTA GUÍA	7
2	INTRODUCCIÓN	11
3	APROXIMACIÓN A VARIOS CONCEPTOS RELEVANTES	15
	3.1. Actividad física / inactividad física	17
	3.2. Burnout	17
	3.3. Calidad de vida	18
	3.4. Empresa saludable	20
	3.5. POP	20
	3.6. Presentismo	22
	3.7. Vida saludable	22
	3.8. Well Being	23
	3.9. Wellness corporativo	23
4	PRIMERAS REFERENCIAS A ESTUDIOS E INICIATIVAS NACIONALES E INTERNACIONALES SOBRE LA MATERIA	25
	4.1. Declaración de Luxemburgo	27
	4.2. Informe sobre actividad física y prevalencia de patologías en la población española	28

Empresas activas, empresas sanas

4.3.	Política transversal de la Comisión Europea para fomentar la actividad física moderada y el deporte.....	31
	Directriz 33.....	32
	Directriz 34.....	33
4.4.	Empresa saludable en España. Informe IRCO.....	34
4.5.	Certificación de empresa saludable de AENOR.....	36
5	EEUU TOMA LA DELANTERA	39
5.1.	Introducción	41
5.2.	Revisión de las principales conclusiones de algunos estudios y aportaciones recientes.....	42
6	MODELOS EUROPEOS Y ESPAÑOLES DE AF CORPORATIVA.....	49
6.1.	Campaña «Trabajos Saludables» de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA).....	51
6.2.	El barómetro FOOD.....	52
6.3.	Red española de empresas saludables	53
6.4.	Campaña «Gana en salud: 12 meses, 12 temas» del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo	56
6.5.	Los juegos de las empresas saludables.....	57
6.6.	Sobre el estrés y los riesgos psicosociales.....	58
6.7.	Casos relevantes de empresas españolas. Introducción	61
	6.7.1. MAPFRE	63
	6.7.2. Banco Santander	67
	6.7.3. Programa Healthy Cities. Sanitas	70
6.8.	Ejemplo de pequeña empresa saludable: laboratorios Quinton	72
6.9.	Empresa bienestar corporativo.....	72
6.10.	Iniciativas más populares en el campo del bienestar corporativo.....	74

6.11. Estudio para el plan integral de la actividad física y el deporte.....	76
6.12. El fitness corporativo como un valor añadido al empleado y a la empresa	76
6.13. Curso de wellness corporativo y empresa saludable: cómo desarrollarlo en la empresa	78
6.14. Práctica de actividad física y ejercicios ergonómicos en el mismo puesto de trabajo	79
7 DERIVACIONES PARA EL ENTORNO DEL MANAGEMENT CORPORATIVO DE LA PRÁCTICA Y LAS ENSEÑANZAS RELACIONADAS CON EL DEPORTE.....	81
7.1. Introducción	83
7.2. La transferencia del aprendizaje. Álvaro Merino y 3,59	87
7.3. El deporte en equipo llevado a la oficina.....	89
7.4. El caso de Freedom and Flow Company.....	90
7.5. Las lecciones concretas y su aplicabilidad corporativa	94
7.5.1. Trabajo en equipo y liderazgo.....	94
7.5.2. Programación por objetivos / resultados	94
7.5.3. Rendimiento en situaciones de máxima presión.....	95
7.5.4. Gestión de la frustración.....	95
7.5.5. Resiliencia y superación.....	96
7.5.6. Auto motivación.....	96
7.5.7. Trabajo jerarquizado	97
7.5.8. Compromiso.....	97
8 APLICACIÓN PRÁCTICA DEL ENTORNO DE LA AF CORPORATIVA AL MUNDO DE LAS PYMES Y MICROEMPRESAS	99
8.1. Qué pueden hacer.....	101
8.2. Por dónde empezar	102

8.2.1. Paso 1: la encuesta	102
8.2.2. Paso 2. La prospección.....	103
8.2.3. Paso 3: Campaña de información.....	104
8.2.4. Paso 4: toma de decisiones y paso a la acción.....	105
8.3. Costes probables contra beneficios reales	106
9 CONCLUSIONES.....	109
10 BIBLIOGRAFÍA, WEBGRAFÍA. ESTUDIOS Y LECTURAS RECOMENDADAS.....	113
10.1. Referencias.....	115
10.2. Estudios, informes y encuestas	117
10.3. Artículos.....	119
10.4. Mesa redondas.....	120

Figuras

Cronología sobre la mejora de la salud de los trabajadores	122
Reducción del riesgo de mortalidad con más ejercicio.....	124
Cómo se trabaja en los países de la unión europea	126
Así es el fenómeno del iceberg	128
El sedentarismo en la población española	129
Distribución de los programas de wellness laboral en el mundo	130
Evolución del medallero olímpico español.....	132

CAPÍTULO 1

Propósito de esta guía



Todos hemos oído hablar alguna vez de las bondades del deporte. Llevamos escuchando cosas parecidas desde tiempos inmemoriales. Incluso desde el antiguo imperio romano: «*Mens sana in corpore sano*,»¹ como ya nos anticipó hace un par de milenios **Juvenal**. Corremos el riesgo de que a fuerza de oírlo no le prestemos atención. **Suena ya a retahíla, a una letanía que comparte en nuestra mente una posición poco privilegiada** junto a otras sentencias similares: la imprescindible comida sana, el sueño reparador, la templanza de espíritu, si bebes no conduzcas, etc.

Esta guía pretende que mudemos nuestro aprecio por la actividad física como complemento de nuestros quehaceres profesionales hasta llevarlo a un lugar mucho más prioritario de nuestros ocupadísimos cerebros. Todos sabemos que es cierto, pero tal vez, como le ocurría al celeberrimo **Santo Tomás**, necesitamos una prueba para afianzar *nuestra fe*. Hay que reivindicar con datos las bondades del deporte con moderación y gusto. Más bien la necesidad urgente de **que nos concienciamos de lo imprescindible que resultará para nuestra salud presente y tranquilidad futura, la práctica regular del deporte o de una actividad física moderada.**

Y dado que nuestro sistema de vida nos lleva a que una parte importante de nuestras jornadas tengan que ver con nuestras ocupaciones laborales (eso que llamamos «puesto de trabajo» o «tarea»), tiene mucho sentido que abordemos el asunto desde una doble perspectiva: **qué puede hacer el ejercicio por mí, y una vez que este me mejora, cómo a su vez repercute positivamente este nuevo estado personal en mi rendimiento laboral.**

Salvo que sea usted deportista profesional no se trata de que haga deporte a la vez que trabaja. Se trata más bien de revisar qué dicen los estudios más reputados sobre práctica deportiva corporativa o acerca de los efectos positivos en el rendimiento laboral de quienes hacen ejercicio por yuxtaposición con los sedentarios recalcitrantes. Eso de que cuatro horas de carrera a la semana «convalidan» por lo negativo de sus consecuencias a la vida en ausencia de cualquier atisbo de ejercicio, es una sentencia no confirmada, no un dato contrastado. Y esta guía va de datos y de las opiniones que entre los expertos y los menos expertos generan ese tipo de conclusiones expuestas por lo general en trabajos científicos, encuestas, entradas de Blogs, páginas web especializadas, etc.

Como he dicho, esta humilde obra trata de conclusiones de estudios, de informes nacionales e internacionales, de iniciativas públicas y privadas, de experiencias de usuario o de propuestas que llegan desde la parte empresarial. También de casos de éxito, de ideas que quieren colocar en el

¹ La expresión en latín clásico «*Mens sana in corpore sano*», cuya traducción es «**Una mente sana en un cuerpo sano**» está extraída de uno de los poemas satíricos escritos por el autor romano **Décimo Junio Juvenal** entre los siglos I y II d.C. Hay que encuadrar la frase dentro del contexto de una época en la que las civilizaciones daban una gran importancia a la formación intelectual, atlética y espiritual del individuo. Es decir: mente, cuerpo y alma.

Empresas activas, empresas sanas

mismo saco deporte y conciliación o de lo que opinan los deportistas acerca de qué puede extraer cualquiera de nosotros en nuestros quehaceres profesionales diarios del entorno híper exigente en cuanto a resultados (personales o de equipo) con el que convive el deportista de élite.

No soy licenciado en ciencias del deporte ni experto en nutrición deportiva. No he organizado los horarios de ningún gimnasio corporativo ni dedico mi tiempo libre a la psicología. Soy un experto en comunicación y sobre todo soy muy curioso. Tanto, que he buscado, con la ayuda inestimable de mi compañera **Cristina Mosquera**, las mejores fuentes posibles sobre esta materia. La gran mayoría de ellas muy actuales, aunque verán aquí reflejados algunos estudios antiguos cuyas evidencias en forma de resultado siguen vigentes hoy.

Mi relación con el deporte viene de lejos. Me considero un deportista amateur que practica y ha practicado muchos deportes. No concibo la actividad profesional o la vida personal sin ese equilibrio en la balanza que me aporta el ejercicio. Y en mi carrera profesional llevo muchos años en contacto con deportistas para el desarrollo de mis labores informativas, en radio antaño, en televisión años a y, todavía hoy, y también en el ámbito de la docencia universitaria y corporativa. De modo que me hizo una particular ilusión esta propuesta de la CEOE.

Así que ya está definido el propósito de esta obra. Algo que se resume en un proceso fácil de enunciar: **buscar, resumir y contar**. Gracias a todos los que han investigado en este campo antes de que nosotros nos pusiéramos a la tarea de localizar sus excelentes trabajos. Espero que todos queden aquí tan bien retratados como bienintencionadas son las foto que yo he pretendido hacer de sus publicaciones y experiencias más relevantes. Y para usted lector, no van a faltar las referencias que le permitan, sí es que así se lo pide su interés, acceder a todos esos trabajos que nosotros indexamos o revisamos en esta guía.

JAVIER REYERO.

Pozuelo de Alarcón, Madrid.

Octubre de 2016.

CAPÍTULO 2

Introducción



Laura y Virginia son compañeras de trabajo. Comparten varias horas al día en una oficina bien acondicionada. Como cualquiera que desarrolle tareas similares, pasan bastante tiempo sentadas conviviendo con sus ocupaciones y con el teclado de su ordenador. Acuden a reuniones, tienen que desarrollar presentaciones, reciben formación de manera regular y es bastante habitual que sus funciones les lleven a mantener entrevistas personales, cara a cara o mediante vídeo conferencias, con clientes, candidatos u otros miembros del equipo que trabajan en diferentes ubicaciones.

Aparentemente Laura y Virginia tienen vidas profesionales muy similares. Llevan alrededor de seis años en la empresa, su progreso es similar y la carrera que se trazaron inicialmente se corresponde, más o menos, con su actual desempeño. Pero... las apariencias engañan.

Virginia lleva algunos meses preocupada. Duerme mal y lo achaca a un aumento considerable de la ansiedad. Los indicadores de sus últimas pruebas médicas dicen que su colesterol anda raro – le dijeron que eso se llama **hipercolesterolemia** – Y para colmo es consciente de que **está ganando peso**, como se empeñan en delatar las prendas más queridas de su fondo de armario cada vez que se enfrasca en un cambio de temporada. La farmacéutica de su calle le dijo el último día que se midió la tensión que redujese el consumo de café. Sin querer meterle miedo, notaba que rozaba niveles de **hipertensión** como para, cuanto menos, tenerlos en cuenta. Vamos, todo un cuadro de esos que valen para confirmar que tiene *una mala salud de hierro*.

Laura suele escuchar con atención los atisbos de alarma de su compañera y amiga. Se solidariza con su preocupación, pero no se siente nada culpable por no padecer ninguno o casi ninguno de aquellos síntomas. Solo se siente algo impotente por no haber logrado que Virginia le haga el más mínimo caso en su insistencia que nació tiempo atrás y que ha intensificado con la mejor voluntad del mundo en los últimos meses:

– Prueba a venirte conmigo un día al gimnasio – Le dice a Virginia. ¡Y llevan casi dos años en este juego de invitaciones y declinaciones!

Laura practica deporte de forma regular y moderada. Alguien le dijo años atrás que comenzará con «la barrera del 33».

Tienes que intentar tres días a la semana dedicarte a andar, pasear, subir escaleras, nadar, trotar o lo que se te ocurra... un mínimo de once minutos. Así, al acabar la semana tendrás, cuanto menos, treinta y tres minutos acumulados de ejercicio activo.

Y con ese pequeño reto fue como Laura pasó de sedentaria practicante a creyente deportista moderada. Luego vino el gimnasio tres días a la semana para hacer un poco de todo (*step, caderas, cardio*,

Empresas activas, empresas sanas

spinning y desde hace algunos meses incluso algo de *boxeo*). Y el gimnasio la acabó poniendo en alguna que otra carrera urbana de cinco o diez kilómetros o animándose a excursiones «andarinas» un par de domingos al mes por la sierra esa que se ve desde la ventana de su oficina.

Laura lo había escuchado antes sin prestar mucha atención, la verdad. Lo dicen en la radio, insisten los médicos o te lo recuerdan las revistas de bienestar y salud. Pero ahora ha tenido la ocasión de comprobarlo: la actividad deportiva moderada conlleva mejoras en la calidad de vida de las personas. En su calidad de vida, de hecho. Tiene menos riesgos cardiovasculares, menor tendencia a la obesidad, menos complicaciones de hipertensión al tiempo que disminuyen las probabilidades de padecer estrés y cuadros depresivos. Laura ha pasado del 33 a la semana, al *más de 33 cada día*. Y lo ha hecho sin grandes esfuerzos y recogiendo recompensas muy interesantes.

Pero, además, está esa otra consecuencia de la práctica deportiva que es menos tangible, que no sale en los libros pero que es una evidencia para ella puesto que siente al final de cada jornada laboral: **se concentra mejor en el trabajo, se fatiga menos y nota que rinde más con un esfuerzo similar**. Han disminuido radicalmente los días que se ausenta de la oficina por malestares diversos o por visitas al médico para consultar sobre ese malestar de origen incierto.

Virginia, que suele ser muy drástica en sus conversaciones a la hora del almuerzo, dice que ella sigue en «el lado oscuro», mientras que Laura ha visto la luz de las bondades del ejercicio, los beneficios para el practicante y para quienes le rodean de eso que se llama bienestar, ejercicio o *wellness*, como reza en los folletos de los centros deportivos que están más de moda.

Virginia se alinea con esos **cuatro de cada diez europeos que no practican deporte y dicen que no es por falta de ganas o interés**². Lo achacan a no tener tiempo para ello por razones diversas:

- Dificultades para la conciliación trabajo / actividad deportiva.
- Inexistencia de iniciativas de sus empresas para fomentar el deporte entre los empleados.
- Horarios y desplazamientos, etc.

Laura forma parte del otro 60 % de los europeos, aquellos que sí hacen deporte con regularidad. No es un caso extraño en nuestro país. **En 40 años la práctica deportiva ha pasado en España de cifras residuales a una presencia declarada que roza la mitad de la población**. Estamos a tiempo de formar parte de ese cincuenta por ciento de «privilegiados» nacionales.

² Datos del Eurobarometer Physical Activity 2013.

CAPÍTULO 3

Aproximación a varios conceptos relevantes



En este trabajo estaremos manejando varios conceptos relevantes que se van a repetir de forma reiterada a lo largo de las próximas páginas. Es por ello que hemos pensado en crear este *pequeño diccionario* de los términos que pueden resultar más ajenos al lector. Las definiciones no son estrictamente académicas. Son más bien prácticas, producto del consenso de varios autores o del compendio en una única explicación de otras tantas definiciones más extensas o complicadas.

3.1. ACTIVIDAD FÍSICA / INACTIVIDAD FÍSICA

Según la **Organización Mundial de la Salud**, se considera actividad física **cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos que exija gasto de energía**. La **OMS** habla de unos niveles de actividad física mínimos recomendados por sus efectos beneficiosos en la salud y como prevención de enfermedades no transmisibles. Por contraposición, hemos de entender que la **inactividad física** es la **ausencia total de la primera**. En esta guía hablaremos mucho de ambas, y en ocasiones utilizando sus acrónimos. **AF** para la Actividad física e **IAF** para la inactividad física.

Y una cosa más siguiendo con la orientación de la OMS. **La actividad física no debe confundirse con el ejercicio**. Este es una variedad de actividad física planificada, estructurada, repetitiva y realizada con un objetivo relacionado con la mejora o el mantenimiento de uno o más componentes de la aptitud física. La actividad física abarca el ejercicio, pero también otras actividades que entrañan movimiento corporal y se realizan como parte de los momentos de juego, del trabajo, de formas de transporte activas, de las tareas domésticas y de actividades recreativas.

3.2. BURNOUT

Burnout **se traduce literalmente del inglés al castellano como quemado y se utiliza, cuando se habla de estrés laboral, para describir una situación de total agotamiento o fatiga**. A esa traducción literal convendría añadirle una segunda acepción más exacta si hablamos del entorno laboral: **quemado y eliminado**. Estamos ante un estado de deterioro que puede traer como consecuencia **el abandono del puesto de trabajo y en último extremo la incapacidad total para volver a trabajar**. **Herbert J. Freudenberger**, psicólogo estadounidense, fue el primero en describir este agotamiento laboral y definirlo como un **estado de fatiga o frustración que se produce al tener una gran dedicación al trabajo y sin embargo no recibir ningún tipo de recompensa**.

Empresas activas, empresas sanas

Este síndrome del «*quemado en sus quehaceres profesionales*» se caracteriza por una **pérdida radical de responsabilidad hacia nuestras tareas, desmoralización y hastío**. Se produce cuando existe un **desequilibrio entre nuestras expectativas** personales como profesionales **y la realidad de nuestro trabajo** diario. Podemos identificar esta situación cuando llegamos al agotamiento emocional, a la pérdida de lo que entendemos como *auto realización* y a lo que llamamos despersonalización. Es decir: actitudes negativas e insensibles hacia los demás, especialmente hacia las personas con las que tenemos relación habitual en nuestro trabajo.

Otras actitudes y emociones que podemos encontrar en aquellas personas que han llegado a esta situación son:

- ▶ Sentimiento de vacío.
- ▶ La impotencia para encarar contratiempos por pequeños que sean.
- ▶ La baja autoestima.
- ▶ El nerviosismo y la inquietud.
- ▶ La dificultad para concentrarse.
- ▶ Una bajísima tolerancia a la frustración.
- ▶ El comportamiento hostil, ofensivo y desagradable hacia otras personas.

Este proceso es gradual y se produce como consecuencia de una tensión física, mental y emocional mantenida en el tiempo. El *burnout* no es por tanto una consecuencia de la inactividad deportiva ni un detonante como tal de la inactividad física, pero tal y como lo describe **H. J. Freudenberger**, entre los caminos que contribuyen a evitar su aparición se encuentra la actividad física, sin que esta sea, ni que decir tiene, la única forma de erradicar su aparición. Decir lo contrario sería una falacia.

3.3. CALIDAD DE VIDA

La **Organización Mundial de la Salud** define a la calidad de vida **en función de la manera en que el individuo percibe el lugar que ocupa en el entorno cultural y en el sistema de valores en el cual vive**, en relación con los objetivos, criterios y expectativas; esto, matizado con su salud física, su estado psicológico, su grado de independencia, sus relaciones sociales, los factores ambientales y sus creencias personales (OMS, 1998).

De modo que **La calidad de vida, según la OMS, se relaciona con factores físicos, mentales y sociales del entorno**. La percepción de una persona de su propia situación en la vida se concentra en los fenómenos subjetivos, y no solamente en cuanto a criterios objetivos. Los factores que influyen en la calidad de vida, según el trabajo de este campo publicado en 1993 por **Fernández Ballesteros y Maciá** son los siguientes:

- ▶ Salud.
- ▶ Aptitudes funcionales.
- ▶ Ser capaz de cuidar de uno mismo.
- ▶ La condición económica.
- ▶ Las relaciones sociales.
- ▶ Acceso a los servicios sociales y de salud.
- ▶ La calidad de la vivienda.
- ▶ Y en el contexto próximo, el poder sentirse satisfecho con su vida, poder acceder a oportunidades culturales y educacionales y el tener la oportunidad de aprender nuevas cosas.

Muchos autores añaden a esta lista la posibilidad de realizar actividad física deportiva, puesto que la práctica deportiva influye sobre el bienestar mental de las personas. Está científicamente comprobado y es socialmente aceptado que llevar un estilo de vida sedentario aumenta el riesgo de morbilidad y mortalidad. Al hablar de los efectos del deporte sobre la salud, es importante mencionar que este se entiende como ejercicio regular, como un hábito de vida, practicado de manera sistemática y sostenida, diaria o casi diariamente. Hacerlo de manera esporádica, si bien es mejor que nada, no llega a tener suficiente trascendencia sobre el organismo ni sobre la mente.

Un interesante trabajo de **Ivana Jürgens** publicado en el año 2006³ da mucha más información sobre la correlación entre calidad de vida y práctica deportiva: «El ejercicio físico no sólo modifica la configuración interna del sujeto, sino que también lo hace con la configuración externa. Los beneficios suelen ser pérdida de peso, disminución de grasa corporal, aumento de la masa muscular que da a la persona una imagen más atlética, lo cual contribuye a una visión positiva por parte del sujeto en cuanto a su apariencia».

Según los datos hallados en esta investigación se alcanzaban las siguientes conclusiones:

³ **Práctica deportiva y percepción de calidad de vida. Jürgens Ivana.** *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte.* Volumen 6 número 22 - junio 2006 - ISSN: 1577-0354.

Empresas activas, empresas sanas

1. Los sujetos deportistas perciben una calidad de vida mayor que los sedentarios.
2. Los dominios en que la calidad de vida se ve afectada por la práctica deportiva son los de Relaciones Sociales y Medio Ambiente.
3. La percepción de calidad de vida aumenta, conforme aumenta el nivel de práctica deportiva.
4. Conforme aumenta el nivel de práctica deportiva, la percepción de calidad de vida es mayor en los dominios de Relaciones Sociales, Medio Ambiente y Funcionamiento Psicológico.

3.4. EMPRESA SALUDABLE

La empresa no es el lugar más adecuado para el desarrollo de la actividad física o al menos no está concebida solo para dicho fin. Pero la empresa, como entidad, sí que puede jugar un papel relevante en la condición física de las personas que la habitan. De este modo surge el concepto de empresas saludables, **entendiendo por tales las que tienen entre sus objetivos ayudar a sus miembros a mantener el tono vital corporal y mental sano.**

La condición saludable de una empresa afecta a medio o largo plazo a factores que inciden en la productividad de los empleados. Veremos en esta guía que hay diferentes formas de acometer el proceso que convierte una empresa en una entidad saludable, y que existen muchos procesos consolidados con enorme éxito. No se trata en ningún caso de acciones aisladas y descoordinadas. Más bien al contrario todo suele obedecer a planes bien pensados y mejor ejecutados.

3.5. POP

El concepto de este acrónimo es el de la **Psicología Organizacional Positiva**, traslación al ámbito empresarial de la psicología positiva impulsada por **Martin Seligman**⁴ a comienzos de los años 90 del siglo pasado. De modo que estamos ante conceptos que ya llevan más de treinta años con nosotros, y algunos menos en cuanto a su aplicación al entorno laboral.

⁴ **Martin Seligman** (1942, EEUU) Psicólogo y escritor. Se le conoce principalmente por su trabajo en el campo de la psicología positiva, máxime tras la publicación de algunos libros que mantienen, aún hoy, la condición de superventas internacionales como «*Niños optimistas*» o «*Aprendiendo optimismo*». También ha realizado experimentos sobre la indefensión aprendida y su relación con la depresión. **Seligman** es director del Departamento de Psicología de la Universidad de Pensilvania (EEUU).

En 2000 **Martin Seligman** y **Mihail Czikszentmihalyi**, publicaron en el número especial sobre psicología positiva de la revista **American Psychologist** un artículo en el que definen su especialidad como algo que tiene por objetivo «catalizar un cambio de enfoque de la psicología desde la preocupación solo en solucionar las cosas que van mal en la vida, a construir cualidades». Trabajan en el ámbito de la psicología organizacional todo lo relacionado con el estrés, el absentismo o el burnout (descrito en este mismo apartado de la guía). **Y hablan de cómo el bienestar de los empleados redunda en la estabilidad y progreso de las organizaciones para las que trabajan.**

POP es un enfoque de la psicología industrial y organizacional, centrado en el estudio del funcionamiento óptimo de las personas en el contexto laboral. Los empleados se convierten en objetivos a desarrollar y su desarrollo redunda en la generación de un ambiente positivo. De este modo se va creando una suerte de ciclo que termina por dotar a las compañías de empleados proactivos, con iniciativa, colaborativos, con un sentido de la responsabilidad fortalecido y mayor compromiso. **Martin Seligman** y **Mihail Czikszentmihalyi** describen lo que definen como empresas positivas o negativas, y dan las claves para la gestión de la mejora de las compañías y de las personas para que sean realmente positivas, en sus visiones y comportamientos.

Una persona positiva es quien trata de experimentar placer con lo cotidiano tratando de disfrutar con la ejecución de sus tareas diarias. La psicología positiva influye en el estado de ánimo de las personas mejorando su estado físico y anímico. Esta forma de encarar la vida, personal y profesional, puede convertirse en parte en una consecuencia de la actividad física, o en un punto de partida anímico ideal de cara a plantearse retos como los del deporte o el ejercicio. Los recursos laborales claves para generar organizaciones positivas son:

- ▶ Oportunidad para el uso de habilidades.
- ▶ Variedad.
- ▶ Demandas laborales realistas.
- ▶ Claridad de tareas y rol laboral.
- ▶ Oportunidades para el contacto social.
- ▶ Feedback sobre el trabajo realizado.

En resumen, la Psicología Organizacional Positiva propone que las empresas, donde predominan los aspectos positivos de cada persona, de tal manera que los empleados se transforman en colaboradores que generan más compromiso en sus empresas haciéndolas atractivas no sólo para ellos sino también para sus clientes y demás *stakeholders*.

3.6. PRESENTISMO

Estamos ahora ante lo que podríamos llamar «palabro», una palabra rara o mal dicha. Esta entra en el capítulo de las rarezas, puesto que es uno de esos términos que inventado por la práctica de los hablantes que todavía no aparece en el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española.

Presentismo es lo que hace, a sabiendas o sin conocimiento previo, aquel trabajador que acude a su puesto de trabajo pese a estar enfermo o en mal estado. La concentración, y la productividad se resienten. Se puede concluir tirando de acervo popular, que es peor el remedio (acudir) que la enfermedad: ausentarse y ser sustituido en la tarea por un tercero, o incluso aplazar la tarea hasta que pueda ser mejor acometida por quien ahora es *presentista*.

3.7. VIDA SALUDABLE

Manejamos en esta guía dos dimensiones de este concepto. La primera es la clásica, la que está vinculada a la medicina y que reza así: se entiende por vida saludable aquella en la que las personas tienen un comportamiento regido por los buenos hábitos de salud, que pueden permitirle evitar una enfermedad y mejorar su calidad de vida. Entre dichos hábitos se encuentran estos:

- ▶ Hacer ejercicio.
- ▶ No fumar.
- ▶ No tomar mucho alcohol.
- ▶ Utilizar medicinas recetadas por el prescriptor médico.
- ▶ Consumir una dieta equilibrada.
- ▶ Cuidado de la dentadura Y control de la misma.
- ▶ Seguimiento de la hipertensión arterial o seguir buenas prácticas de seguridad.

La segunda dimensión está relacionada con las consecuencias de esta metodología, que parece más compleja al leer todos los consejos de corrido de lo que es en realidad: la proyección de este comportamiento saludable en el último tercio de nuestra vida. **Cuán saludable es nuestro estado llegadas edades avanzadas (por encima de los 60 o 65 años se establece la barrera en este momento) de cara a poder o no poder disfrutar de una calidad de vida satisfactoria**, con lo que eso conlleva de gratificante para el sujeto activo y para quienes lo rodean y cuidan.

3.8. WELL BEING

El concepto *Well Being*, cuya traducción al español es **bienestar en el trabajo**, está irrumpiendo con fuerza en los **entornos de trabajo actuales**. **El bienestar laboral es lo que experimentan los trabajadores cuando sienten que su trabajo tiene sentido**, es compatible con otros ámbitos de su vida, se desarrolla en un entorno seguro y saludable y promueve su carrera profesional.

Recordemos que la **Organización Mundial de la Salud** define como un **lugar de trabajo saludable aquel en el que los trabajadores y los directivos cooperan para conseguir una mejora continua tanto desde el punto de vista de la salud como de la productividad**. Los beneficios del bienestar laboral se traducen fundamentalmente en términos de salud integral, productividad, imagen corporativa y promoción profesional. **El bienestar laboral es un indicador esencial de calidad en el empleo**.

3.9 WELLNESS CORPORATIVO

El **Wellness Corporativo** es un término cada vez más presente en las empresas. Hace referencia al bienestar dentro de las organizaciones. **Bienestar del conjunto mediante el bienestar individual de todos los aportadores**. El bienestar de los empleados **contribuye a los éxitos de una empresa**. Fue visto hace años como una tendencia pasajera, una moda. Pero la realidad es que este tipo de programas orientados a incentivar la vida sana llevan con nosotros mucho tiempo. De hecho, la historia nos dice que existen desde que comenzaron su andadura las grandes compañías a finales del siglo XIX. Una evolución que tiene una serie de hitos cronológicamente destacables:

- ▶ **En los años 50 y 60**, los centros deportivos para empleados se hacen muy populares en los Estados Unidos y en otros países occidentales y asiáticos.
- ▶ **En la década de los 70**, las empresas lanzan sus primeros programas de concienciación para que sus empleados dejen de fumar.
- ▶ **En la década de los 80**, Johnson & Johnson es la primera empresa en vincular los programas de Wellness Corporativo al aumento de la productividad de los empleados y la rentabilidad de la empresa.

Y a partir de entonces el wellness corporativo no ha parado de sumar adeptos. **Los líderes de las empresas son cada vez más conscientes de la importancia que tienen los programas de bienestar para empleados y de su estrecha relación con el éxito de la compañía**. Todos tenemos claro

Empresas activas, empresas sanas

que fomentar las legiones de adeptos a la vida saludable, es una de las mejores estrategias con las que una empresa puede contar. Es una de las herramientas para la **mejora de la eficiencia laboral** (ser más capaces de tomar decisiones complejas, ser más creativos, estar mejor concentrados, y tener una mayor resistencia al estrés).

Con una gran implantación en EEUU y también en el centro y norte de Europa. Grandes y pequeñas empresas adaptan a sus necesidades las ventajas y fácil acceso que proporciona el Wellness al bienestar corporativo. En cualquier organización en la que el estado mental y físico de sus profesionales tenga relación con la productividad, el absentismo o la seguridad laboral, el **Wellness Corporativo aporta beneficios importantes**.

El deporte y la dieta saludable son excelentes a fin de prevenir y curar la fatiga mental, el estrés, las lesiones musculares y óseas o las enfermedades cardiovasculares, entre muchos otros riesgos. El Wellness en la empresa mejora nuestra calidad de vida y por ende beneficia a nuestra compañía. La intensidad continuada en nuestro tiempo de trabajo exige altas dosis de energía. La actividad física ayuda a que seamos profesionales de provecho.

CAPÍTULO 4

Primeras referencias a estudios e iniciativas nacionales e internacionales sobre la materia

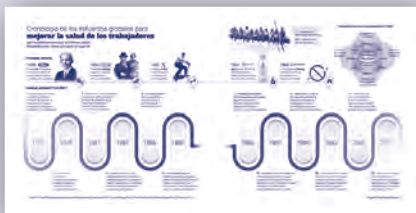


4.1. DECLARACIÓN DE LUXEMBURGO

En el año 1997, la **Red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo (ENWHP)**⁵ elaboró la **Declaración de Luxemburgo**, documento consensado en el que se establecían los principios básicos de actuación y el marco de referencia de una buena gestión de la salud de los trabajadores en la empresa. Desde entonces, múltiples organizaciones a nivel europeo (entre ellas un grupo notable de empresas españolas) se han adherido a la **Declaración de Luxemburgo**, incorporando sus principios a las estrategias empresariales y a los servicios ofrecidos a sus clientes o asociados.

Las organizaciones que deseen adherirse a la **Declaración de Luxemburgo** se comprometen a poner en práctica los principios que en ella se defienden y a difundirla. Están dispuestas a compartir y promover sus conocimientos y buenas prácticas en el ámbito de la Promoción de la Salud en el Trabajo (PST). Como empresa adherida, la empresa aparecerá en el listado de empresas y organizaciones en el Portal de PST y recibirá un diploma de su adhesión a la **Declaración de Luxemburgo**.

El listado de empresas españolas adheridas arranca con las primeras en incorporarse en el año 2009. En estos momentos ya son unas 200 las que aparecen adheridas. La lista completa se puede consultar en la página Web de **ENWHP**.



Mención a la figura [Pág. 122]

CRONOLOGÍA SOBRE LA MEJORA DE LA SALUD DE LOS TRABAJADORES

En esta figura hemos incluido una cronología con los principales hitos de la historia de las iniciativas tomadas por las empresas para el cuidado y mejora de la salud de sus empleados. Desde los años 20 del pasado siglo, hasta la segunda década del siglo XXI.

⁵ Para más información sobre sus actividades, las empresas nacionales y de otros estados europeos adheridas o sobre el formulario de adhesión, esta es su dirección Web. <http://www.enwhp.org/>

4.2. INFORME SOBRE ACTIVIDAD FÍSICA Y PREVALENCIA DE PATOLOGÍAS EN LA POBLACIÓN ESPAÑOLA

Según el informe sobre actividad física y prevalencia de patologías en la población española correspondiente a 2015⁶, **entre los españoles de 18 a 74 años la prevalencia de algunas de las enfermedades crónicas más comunes** (hipertensión, hipercolesterolemia, diabetes, depresión y ansiedad) **se incrementa notablemente en la población inactiva**. Este informe tan relevante se dio a conocer en junio de 2016.

La prevalencia se cuadruplica en algunos casos con respecto a la observada en la población que practica actividad física o realiza algún deporte. El riesgo estimado de padecer algunas de estas enfermedades se puede llegar a duplicar como consecuencia de la inactividad. También se observa una clara **disminución del consumo de medicamentos en las personas físicamente activas**.

El informe cubre una horquilla de población que en buena parte es coincidente con el tramo de población activa: 18 a 74. Llama mucho la atención que se constate que **la población con tendencia a las dolencias crónicas es aquella que practica menos deporte**. Su riesgo de padecer enfermedades de este tipo aumenta mucho con respecto a quienes realizan algún tipo de actividad física por moderada que esta sea. Recuerden que en algunos casos el riesgo se puede llegar a duplicar.

Otra conclusión importante de este estudio, que aparecerá más veces en este trabajo recopilatorio y divulgativo, hace referencia al consumo de medicamentos. Pese a lo que pudiera aparecer por el riesgo de lesiones musculares o de cualquier otro tipo derivadas de la práctica deportiva, **la actividad física implica un descenso constatable del consumo medicamentoso**. O dicho de otro modo, quienes no realizan AF (actividad física) consumen por término medio más medicamentos que los sujetos activos.

El uso de sustancias medicamentosas no solo hemos de asociarlo a la pura y dura enfermedad. Un enfermo las necesita, pero también las consumen regularmente quienes no disfrutan de lo que los expertos en salud o nutrición han dado en llamar vida saludable. España y Francia son los países europeos con mayor esperanza de vida: por encima de los 80 años. Pero, en España, lo que entra dentro de ese rango de «años de vida saludable» baja hasta 61,3 años para los hombres y 62,3

⁶ *El informe sobre actividad física y prevalencia de patologías en la población española* fue publicado por la Secretaría General Técnica del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte a propuesta de la Agencia Española de Protección de la Salud en el Deporte. Autores: *Aragón Clemente, María Teresa ; Fernández Navarro, Pablo ; Ley Vega de Seoane, Victoria (coord.)* En formato electrónico (PDF) se puede descargar desde este enlace: <http://munideporte.com/imagenes/documentacion/ficheros/01E9D3AC.pdf>

años para las mujeres. La cuenta es sencilla y nos lleva a cerca de 20 años de vida no saludable que contrasta por completo con el posible disfrute de la jubilación, o con el rendimiento profesional máximo en sociedades como la nuestra en las que la vida laboral se prolonga, cuanto menos, hasta los 67 años.

No solo se trata de vivir más tiempo. Se trata de vivir ese plus de años con una calidad de vida que implique disfrute real. Yendo incluso un poco más allá, es una estrategia de ganar-ganar. La actividad física regular nos convierte en personas más felices, puesto que estamos más sanos y con ello también sacamos más partido de nuestra actividad profesional. La actividad física aumenta nuestra concentración, mejora el rendimiento (también en el ámbito laboral) y disminuye el absentismo y los costes para el empleador.

Si la AF tiene contraprestaciones tangibles, su ausencia (IAF) supone el cuarto factor de riesgo de mortalidad global en el mundo. Casi el 55 % de los fallecimientos tienen que ver directa o indirectamente con la IAF. Poniendo los datos globales bajo la lupa del entorno local, **la IAF se lleva el 10 % del coste sanitario en España, y es la causa directa de la pérdida de miles de jornadas laborales y de la baja productividad** de quienes estando en el lugar de trabajo, rinden muy por debajo de la expectativa y de los objetivos de la empresa.

Volviendo al **Informe sobre actividad física y prevalencia de patologías en la población española**, el estudio recuerda que la AF proporciona menor coste directo y también menos problemas sociales, al haber menos casos de dependencia extrema y un menor gasto social. La influencia de la AF en la prevención de problemas de salud mental está también muy documentada: depresión, ansiedad, etc. De la misma forma es muy útil para el tratamiento de estas dolencias y para la prevención del uso futuro de los medicamentos.

Toda esta aproximación a los datos es tan clarificadora como desalentadoras las estadísticas de nuestra sociedad: **El 73 % de la población española declara sin tapujos que no realiza ningún tipo de actividad física** y esto tiene unas consecuencias muy relevantes.

1. La población más inactiva es casi el triple (2.75 veces) que la que practica AF al menos varias veces al mes.
2. La práctica de AF disminuye con la edad.
3. La práctica de AF es 50 % menor en las mujeres que en los hombres.
4. La práctica de AF se incrementa con el nivel educativo de la población.

Empresas activas, empresas sanas

5. La práctica de AF en comunidades autónomas es heterogénea, siendo las más activas País Vasco y Comunidad de Madrid, con aproximadamente 2 veces más inactivos y en el lado opuesto Galicia, con 6 veces más población inactiva que activa. veces al mes.
6. Un incremento en la práctica de AF en la población española produciría una importante reducción de nuestro gasto sanitario total.

Y queda claro, que por encima del resto de conclusiones expuestas, **incrementar la actividad física reduciría significativamente los costes laborales y aumentaría la productividad de los trabajadores españoles**. La Organización Mundial de la Salud (OMS) recomienda al menos una media de 150 minutos semanales de actividad física para los adultos, algo que también recuerdan asiduamente los mensajes que se pueden leer en las guías publicadas por el **Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo (INSHT)**: «150 minutos a la semana de actividad física entre moderada e intensa reduce en un 30 % el riesgo de padecer ciertas enfermedades». O que mantenerse activo significa sentirse bien, con más energía y psicológicamente fuertes. Esas guías suelen utilizar referencias a encuentros deportivos como sutiles recordatorios de las bondades del ejercicio como parte de sus campañas masivas destinadas a la promoción social de la salud.

Los beneficios que aporta la actividad física continuada están científicamente demostrados:

- ▶ **Nivel Bioquímico:** Produce endorfinas y otras sustancias que inciden positivamente en la química cerebral. Genera reacciones enzimáticas anti-envejecimiento y puede llegar a modificar la actividad molecular que interviene en la expresión de 7.000 genes.
- ▶ **Celular:** Actúa como facilitador de eliminación de sustancias de deshecho, y está relacionado con el mejor aporte y difusión de oxígeno.
- ▶ **Aparatos y sistemas físicos:** Mejorías funcionales en el sistema musculoesquelético, endocrino, linfático, cardio-respiratorio, digestivo, nervioso,
- ▶ **Capacidad:** Se han constatado mejorías cognitivas, perceptivas, decisionales y de resolución de problemas.

¹² **AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación)** es una entidad privada sin fines lucrativos que se creó en 1986. Su actividad contribuye a mejorar la calidad y competitividad de las empresas, sus productos y servicios. **AENOR** tiene presencia en todas las Comunidades Autónomas a través de 20 sedes, así como presencia permanente en otros 12 países, principalmente de Iberoamérica y Europa.



Mención a la figura [Pág. 124]

REDUCCIÓN DEL RIESGO DE MORTALIDAD CON MÁS EJERCICIO

En este trabajo infográfico se recogen los resultados de un estudio científico que abunda en la idea de que el ejercicio físico reduce los riesgos de mortalidad prematura. Son datos expresados de forma porcentual que comparan los colectivos que hacen ejercicio y los formados por individuos sedentarios.

4.3. POLÍTICA TRANSVERSAL DE LA COMISIÓN EUROPEA PARA FOMENTAR LA ACTIVIDAD FÍSICA MODERADA Y EL DEPORTE

Uno de los mejores ejemplos de las iniciativas institucionales en este terreno lo encontramos en un organismo supranacional de la **Unión Europea** tan potente, como la **Comisión Europea**⁷. Es tal su preocupación por el particular, que en 2015 puso en marcha la mayor acción publicitaria y de relaciones públicas que se recuerda en este ámbito: **La semana europea del deporte**, una iniciativa paneuropea destinada a promover el deporte y la actividad física en todo el continente. Hasta el momento se han celebrado dos ediciones en 2015 y 2016.

El tema central de esta campaña en las dos ediciones preexistentes ha sido «**#BeActive**», en un intento más que evidente de animar a todas las personas a permanecer activas no solo durante la

⁷ La **Comisión Europea** es el órgano ejecutivo de la UE. Representa los intereses de la Unión Europea en su conjunto, no los de ningún país en concreto. La palabra "Comisión" puede referirse tanto al Colegio de Comisarios como a la propia institución. Tiene su sede en Bruselas (Bélgica) y cuenta con diversos servicios en Luxemburgo. Además, tiene representaciones en todos los Estados miembros de la UE y posee 139 delegaciones en el resto del mundo. Para más información: http://ec.europa.eu/index_es.htm

Empresas activas, empresas sanas

semana de los actos más llamativos, si no a lo largo de todo el año y por ende de toda la vida de cada ciudadano europeo. La Comisión Europea asegura que **el deporte y la actividad física contribuyen sustancialmente al bienestar de los ciudadanos europeos**. Sin embargo, la propia institución justifica la intensidad de su empeño en que **el nivel de actividad física está actualmente estancado e incluso disminuye en algunos países del viejo continente**.

La Semana Europea del Deporte quiere responder a ese desafío. Ya que «la falta de actividad física repercute negativamente en la sociedad y en la salud de los ciudadanos, además de acarrear costes económicos». Por otra parte la Comisión destaca un aspecto nuevo en este repaso el mundo que se activa y se preocupa por fomentar la actividad física: **el deporte tiene el potencial de reforzar los mensajes de tolerancia y de fortalecer el sentimiento de ciudadanía en toda Europa**⁸. De modo que promover el papel del deporte como instrumento de inclusión social ayudará a abordar los retos que afronta la sociedad europea en su conjunto. La **Semana Europea del Deporte** tiene por objeto:

- ▶ Promover la participación en el deporte y la actividad física.
- ▶ Sensibilizar a la sociedad sobre las múltiples ventajas de ambas.

El llamamiento es para todos, independientemente de la edad, la experiencia o la condición física de cada uno, y está concebido para reunir a las personas, las autoridades públicas, el movimiento deportivo, las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado. En España podríamos partir en nuestro repaso de muchos puntos diferentes, pero vamos a tomar como línea de salida, estas dos *directrices para la acción*, que forman parte de las llamadas **Directrices de actividad física de la UE**. **Actuaciones recomendadas para apoyar la actividad física que promueve la salud:**

Directriz 33

Los empresarios y sindicatos deben incluir en sus acuerdos requisitos para el lugar de trabajo que faciliten un estilo de vida activo desde el punto de vista físico. Podrían ser ejemplos de tales requisitos los siguientes:

⁸ *Una población trabajadora sana, motivada y bien preparada, es fundamental para el futuro del bienestar social y económico de la Unión Europea*. Por consiguiente, la Comisión Europea apoyó la iniciativa para establecer una Red Europea para la Promoción de la Salud en el Lugar de Trabajo (PST). Esta iniciativa está en consonancia con el Artículo 129 del Tratado sobre la Unión Europea y con el Programa para la Acción sobre Promoción de la Salud, Educación y Formación en el marco de acción en el campo de la Salud Pública (Nº 645/96/EC). La Red Europea incluye organismos de los 15 Estados miembros y de los países del Área Económica Europea, los cuales actúan como Oficinas Nacionales de Contacto.

- a. Acceso a instalaciones interiores y exteriores para hacer ejercicio.
- b. Disponibilidad de un profesional de la actividad física tanto para ejercicios conjuntos como para dar consejos personalizados.
- c. Apoyo a iniciativas de participación deportiva relacionadas con el lugar de trabajo.
- d. Apoyo al transporte en bicicleta y a pie desde y hacia el lugar de trabajo.
- e. Si el trabajo es monótono o pesado hasta el punto de implicar un mayor riesgo de problemas músculo-esqueléticos, se debe proporcionar acceso a ejercicios diseñados específicamente para contrarrestar estos problemas.
- f. Un entorno de trabajo favorable a la actividad física.

Directriz 34

«Se podrían entregar Certificados Nacionales de Salud en los lugares de trabajo en los que se dé prioridad a un estilo de vida físicamente activo».

Digamos que Europa, la Europa a la que pertenecemos, nos está marcando el camino. Casi una quinta parte de los trabajadores europeos tiene problemas para lograr una vida laboral satisfactoria, según se recoge en la encuesta anual que realiza la **Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo**⁹. Pero la evolución de los datos de esta encuesta desde el año 2000 no para de reflejar, afortunadamente, un descenso en ese porcentaje cada vez que respondemos a la misma pregunta anual.

⁹ **Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo**. Informe anual con referencias a la salud y la actividad física de los europeos. <http://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2016/working-conditions-industrial-relations/developments-in-working-life-in-europe-eurwork-annual-review-2015>



Mención a la figura [Pág. 126]

CÓMO SE TRABAJA EN LOS PAÍSES DE LA UNIÓN EUROPEA

En esta ilustración aparecen tres gráficos para una rápida comparación: relevancia en cada país de la unión del estrés provocado por la falta de conciliación profesional y familiar, horas de trabajo medio en cada país y el coste en euros de cada hora trabajada.

4.4. EMPRESA SALUDABLE EN ESPAÑA. INFORME IRCO

En este entorno de la actividad física surge una idea interesante, tal vez vertebradora de este viaje que iniciamos con estas primeras páginas: **el papel que juega la empresa, grande mediana o pequeña, en la potenciación de la actividad física del individuo** que ahora adquiere la condición de trabajador, empleado o cualquiera de sus otros sinónimos. La empresa es ese lugar en el que quienes mantienen una relación con ella pasan –como nuestras Laura y Virginia de la introducción– bastantes horas al día. **La empresa puede de jugar un papel definitorio y definitivo en la condición física de su personal.** Si buscamos una vida saludable, parece lógico que lo hagamos desde empresas saludables.

El **Centro Internacional de Investigación de Organizaciones (IRCO)** de *IESE Business School*¹⁰ realizó en 2013 una aproximación muy atractiva a este entorno de la empresa saludable. Lo hizo atendiendo la sugerencia de la empresa **Go Fit** de estudiar a nivel internacional y nacional las prác-

¹⁰ **Productividad y empresa saludable** es el nombre del estudio del Centro Internacional de Investigación de Organizaciones (IRCO) de IESE Business School. Coordinadores del informe: Prof. *José Ramón Pin Arboledas*, *Ángela Gallifa*, Gerente IRCO-IESE. Autores: *Pilar García Lombardía*, Investigadora IRCO-IESE *Andreu Peiró Barra*, Asistente Investigación, IESE Business School.

ticas para convertir las empresas en saludables. Empresas que favorecen y orientan: **el ejercicio físico vigorizante, la nutrición sana y el descanso reparador de sus empleados.**

Según este trabajo **empresa saludable es aquella que tiene entre sus objetivos ayudar a sus miembros a mantener el tono vital corporal y mental sano.** Son prácticas que a medio y largo plazo aumentan la productividad de los empleados, que nunca pueden ser políticas aisladas y que han de estar coordinadas con otras intervenciones de responsabilidad social corporativa y conciliación, según afirman sus autores.

El primer destinatario de la propagación de este tipo de comportamientos empresariales serían los departamentos de RRHH. A priori pueden ver estas acciones como algo sofisticado y costoso. A la postre acaban por comprobar que no son tan complejas como podría parecer a simple vista. Y, además, los hechos demuestran que se trata de una vía para evitar futuras medidas traumáticas que busquen recuperar rentabilidades perdidas... por *presentismo*, absentismo, enfermedades y otras complicaciones derivadas, entre otras, de la IAF.

Desde hace algunos años, y comenzando por Estados Unidos, las empresas comienzan a tener preocupaciones que van más allá de sus responsabilidades legales en materia de tratamiento, rehabilitación e indemnización. Se ocupan así de la salud en el entorno que no es estrictamente laboral. Todo lo dicho afecta a:

- ▶ ABSENTISMO.
- ▶ PRODUCTIVIDAD.
- ▶ COSTES MÉDICOS.
- ▶ CLIMA LABORAL.
- ▶ MOTIVACIÓN.
- ▶ COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS.

Cualquier empresario puede preguntarse justo en este punto: ¿Por qué hacerlo...? Los autores de este estudio de **IRCO** responden que por razones éticas, empresariales y legales.

Éticas en tanto y en cuanto se trata de acciones que se alinean con la responsabilidad social de la empresa. La declaración de Seúl de 2008¹¹, dice que «un ambiente de trabajo seguro y saludable es un derecho humano fundamental».

¹¹ **La declaración de Seúl 2008**, República de Corea, se firmó el 29 de junio de 2008 con motivo del XVIII Congreso Mundial sobre Seguridad y Salud en el Trabajo, organizado conjuntamente por la Oficina Internacional del Trabajo, la Asociación Interna-

Empresas activas, empresas sanas

Si tenemos en cuenta que un espacio insano es aquel en el que se produce un aumento de estrés asociado a la actividad laboral... Accidentes, heridas, enfermedades laborales, insatisfacción, falta de compromiso, depresión y violencia laboral. Aparece aquí de nuevo el concepto del *presentista*, representado por aquel trabajador que acude a su puesto de trabajo pese a estar enfermo o en mal estado.

Todo el mundo coincide en la incidencia de la salud laboral y la actividad física en la productividad y el absentismo. Todos insisten también en la necesidad de hacer mediciones concretas. La prevención funciona a medio y largo plazo. Las campañas cortoplacistas no tienen gran incidencia. Los expertos apuntan a personalizar las campañas.

Una última mención a este estudio auspiciado por **Go Fit**. Hay que poner en marcha mecanismos de sensibilización y de información para los trabajadores: «Conseguir ese cambio de actitud y motivar a los empleados, al tiempo que se ponen a su disposición los medios necesarios para llevar una vida sana implica necesariamente diseñar estrategias transversales, en las que se impliquen diferentes departamentos de la empresa. Esta estrategia debe cubrir los ámbitos de sensibilización, información y propuestas concretas de acción. Para ello, el uso de las nuevas tecnologías puede facilitar, por ejemplo, la distribución de material informativo, el seguimiento personalizado de los programas, etc».

4.5. CERTIFICACIÓN DE EMPRESA SALUDABLE DE AENOR

El concepto de empresa saludable va más allá de una mera sensación o de trabajos y acciones más o menos inconexas que deriven en semejante clasificación. Es un concepto «normalizado» y a tal efecto **AENOR**, la **Asociación Española de Normalización y Certificación**¹², concede el marchamo de empresa saludable a quienes se hacen merecedoras objetivamente de tal calificativo.

Como explica en su propia página Web, la **Certificación de Empresa Saludable» de AENOR** se concede a aquellas **empresas que cumplen los requisitos de un sistema de gestión comprometido**

cional de la Seguridad Social (AISS) y la Agencia Coreana para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (KOSHA), con la participación de profesionales de alto nivel, representantes de los empleadores y trabajadores, representantes de la seguridad social, responsables políticos y administradores. Incluye varias conclusiones y recomendaciones para los gobiernos firmantes.

¹² **AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación)** es una entidad privada sin fines lucrativos que se creó en 1986. Su actividad contribuye a mejorar la calidad y competitividad de las empresas, sus productos y servicios. **AENOR** tiene presencia en todas las Comunidades Autónomas a través de 20 sedes, así como presencia permanente en otros 12 países, principalmente de Iberoamérica y Europa.

con los principios y recomendaciones internacionales existentes sobre empresas saludables y que quieren promover y proteger de manera continuada la salud, la seguridad y el bienestar de sus trabajadores y la sostenibilidad del ambiente de trabajo.

Este esquema de certificación voluntario es aplicable a cualquier tipo de organización, independientemente del sector en el que actúe. Tras el proceso de implantación y la correspondiente auditoría, la compañía obtendrá el «Certificado de Conformidad de Empresa Saludable» y la licencia de uso de la marca «AENOR de Empresa Saludable». Desde que AENOR concediera los primeros «Certificados de Empresa Saludable» en 2013, **a fecha 2016 ya son más de 40 las organizaciones que disponen de este reconocimiento.**

Para obtener la «Certificación de Empresa Saludable» de AENOR, las empresas deben cumplir con los requisitos del **Modelo de Empresa Saludable**, que ha sido desarrollado por la sociedad de certificación junto con el **Instituto Europeo de Salud y Bienestar Social** y la Sociedad de Prevención de FREMAP y que se basa en los objetivos de la Organización Mundial de la Salud.

El **Modelo de Empresa Saludable** permite identificar los factores de riesgo que pueden influir en el ambiente de trabajo con el objetivo de controlarlos, reducirlos y eliminarlos, teniendo en cuenta las particularidades de cada organización. El modelo está centrado en la exposición de una metodología y la aplicación de unas buenas prácticas basadas en los cuatro escenarios claves en los que pueden ser tomadas acciones hacia la mejora de ambientes de trabajo saludables:

1. **Ambiente físico** (agentes químicos, físicos, biológicos, ergonómicos, etc.).
2. **Ambiente psicosocial** (cultura institucional, estilo de mando y control, conciliación, acoso, etc.).
3. **Recursos de salud** (iniciativa física, alimentación inadecuada, consumo de sustancias nocivas, salud mental, envejecimiento, etc.).
4. **Participación de la empresa en la comunidad** (familias de los trabajadores, traslado de los conocimientos a la comunidad, aspectos medioambientales, etc.).

Entre otras ventajas, este modelo permite mejorar la salud, bienestar y seguridad de los empleados de una manera sostenible, reducir la accidentabilidad y las enfermedades de una manera continuada, facilitar el cumplimiento legal, o mejorar la imagen de la entidad.

CAPÍTULO 5

EEUU toma la delantera



5.1. INTRODUCCIÓN

EEUU es una de las grandes potencias industriales del mundo y se encuentra a la cabeza de las iniciativas de *management* en todos los campos. En el ámbito de los efectos positivos de la actividad física en el entorno laboral también son norteamericanos los primeros estudios de relevancia y los primeros grandes trabajos de campo.

EEUU ha hecho varios estudios sobre esta materia. Uno muy interesante, por la amplia muestra incluida en el estudio y por la contundencia de los resultados, es el impulsado por **THE NATIONAL INSTITUTE FOR OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH**¹³. El trabajo de toma de datos se llevó a cabo sobre una población de un millón de trabajadores. El estudio asegura que el coste de lo que llama **HEALTH AND PRODUCTIVITY MANAGEMENT (HPM)** es de 9.992 dólares por empleado (unos 8.600 € per cápita) Incluye en HPM elementos relacionados con:

- ▶ Salud.
- ▶ Rotación del personal.
- ▶ Absentismo.
- ▶ Incapacidad laboral.
- ▶ Programas de compensación.

Un buen plan de HPM puede suponer un ahorro de más de un 26 % de ese coste. Algo así como 2.652 dólares por empleado (alrededor de 2.200 €). En este estudio, y en otros similares, han trabajado de forma conjunta **OMS** y **OIT (Organización Internacional del Trabajo)**. El deporte y la actividad física deben entenderse como una herramienta, nunca como un fin laboral en sí mismas.

¹³ **THE NATIONAL INSTITUTE FOR OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH (NIOSH)** es parte de los Centros de Estados Unidos para el Control y la Prevención de Enfermedades, en el Departamento de Salud y Servicios Humanos de EE.UU. Se creó en 1970 y tiene el mandato de «*garantizar que cada hombre y mujer de la nación tengan las condiciones de trabajo seguras y saludables y preservar nuestros recursos humanos.*» NIOSH tiene más de 1.300 empleados de un conjunto diverso de campos, incluyendo la epidemiología, medicina, enfermería, higiene industrial, seguridad, psicología, química, estadística, economía y muchas ramas de la ingeniería.

5.2. REVISIÓN DE LAS PRINCIPALES CONCLUSIONES DE ALGUNOS ESTUDIOS Y APORTACIONES RECIENTES

De Estados Unidos no solo nos interesan los estudios. También las opiniones que ostentan algunos responsables de empresas dispuestos a contar públicamente sus casos de éxito en este terreno que nos ocupa. La revista online *Bussines Insider*¹⁴ publicó en su web en marzo de 2015 un artículo firmado por el programador y emprendedor de Internet canadiense *Ryan Holmes*, Fundador y CEO (Chief Executive Officer) de *Hootsuite*, una herramienta de gestión de los llamados *Social Media* para el mundo de los negocios. El artículo tenía como encabezamiento o título esta frase: **Ha llegado el momento de invertir para que los empleados hagan ejercicio físico en el trabajo.**

«Teniendo en cuenta que una buena condición física es fundamental para la salud general, merece la pena echar un vistazo a la práctica de la actividad deportiva en el entorno donde casi todos vamos a pasar una buena parte de nuestras vidas: el lugar de trabajo.» Este es literalmente uno de los párrafos del texto de Holmes. Entre lo más interesante de esta aportación está **la desmitificación del imposible acceso a este campo de la AF potenciada desde la organización por parte de las medianas y pequeñas empresas que apunta el autor.** Viene a decir que el llamado «mejor empleador de América» (en referencia a Google) proporcionó a sus trabajadores no solo suculentas políticas de gratificaciones laborales, también gimnasios in situ con acceso gratuito para sus empleados. Holmes, como muchos empresarios españoles que dan vueltas a estos asuntos de la salud y el bienestar en el trabajo, tiene claro que una compañía como la suya, con 700 empleados, no pueda permitirse lujos como los atribuidos a la empresa de Page y Brin. **El CEO de Hootsuite se queda en su reflexión con la idea motriz, la necesidad o la virtud de motivar a los colaboradores para mantenerse en forma en el trabajo.** Algo con lo que Google sentó un importante precedente en la conciliación de la vida personal y laboral que repercutió en todo el sector tecnológico.

«En mi empresa», continua el artículo de Holmes, «también se potencia la práctica de ejercicio físico antes, durante y después del horario laboral. Cuando crecimos y nos mudamos a una nueva sede se instaló un pequeño gimnasio y una sala de yoga, así como duchas y vestuarios. Las instalaciones son modestas en comparación con las de algunas grandes compañías, pero son muy útiles. Las clases de yoga se llevan a cabo antes del trabajo, durante el tiempo de almuerzo y cuando termina la jornada. Tenemos grupos de trabajadores que corren a la hora del almuerzo o realizan caminatas

¹⁴ *Bussines Insider* (<http://www.businessinsider.com/>) es un sitio web de noticias de negocios y tecnología con sede en Nueva York que puso en marcha en febrero de 2009 el ex director general de DoubleClick, Kevin P. Ryan. Cada año publica decenas de informes y tiene casi diez millones de visitantes únicos. Es propiedad del grupo editorial alemán Axel Springer.

nocturnas. Se anima a los empleados a ir en bicicleta al trabajo a costa de abarrotar nuestra oficina de bicis. **Cualquier persona puede utilizar una hora de la jornada laboral para practicar ejercicio, siempre que no entre en conflicto con las reuniones y que se recupere el tiempo, por ejemplo, comiendo en el despacho».**

¿Estamos ante una utopía o se trata de leer entre líneas para buscar la adaptabilidad? Está claro que es más bien lo segundo. La revisión de este tipo de iniciativas para extraer de ellas enseñanzas que luego se puedan acomodar a las capacidades y posibilidades del empresario español. **Una PYME no puede tener su propio gimnasio para empleados, pero sí se puede permitir el fomento del uso de la bicicleta.** Una mediana empresa no puede tener monitores o entrenador, ni siquiera clases de yoga *in company*. Pero seguramente sí **podrá estudiar los beneficios directos en el rendimiento y concentración de sus empleados de subvencionar una ayuda para pagarles parte de la cuota mensual de un gimnasio** o de entender que se formen grupos de corredores de la hora del almuerzo.

«Me estoy imaginando la sorpresa de los empresarios no iniciados en este asunto. Al fin y al cabo su misión es conseguir resultados de los empleados, no mantenerles en forma. Pero, **permitir a los trabajadores hacer ejercicio físico en el trabajo tiene mucho sentido. Veo empleados que regresan de los entrenamientos renovados y que se centran más en su tarea y son más productivos».** Este párrafo, también extraído del artículo de **Bussines Insider**, parece que está especialmente pensado y escrito para derribar las barreras del escepticismo, etc.

Existen investigaciones que apoyan esta tesis. Por ejemplo, un estudio presentado en el **Colegio Americano de Medicina Deportiva** concluyó que **los trabajadores que pasaron de 30 a 60 minutos haciendo deporte durante el almuerzo experimentaron un incremento promedio del rendimiento laboral de un 15 %**. El 60 % de los empleados dijeron que sus habilidades de gestión del tiempo, el rendimiento mental y la capacidad de cumplir con los plazos aumentan los días que hacen ejercicio físico. Además, eran menos propensos a sufrir pérdidas de energía después del almuerzo y, en general, mejoraba su estado de ánimo.

También hay que sopesar los beneficios a largo plazo. Los empleados físicamente activos sufren menos enfermedades. Volviendo a los estudios que pueden enmarcar las opiniones de Holmes o de cualquier otro empresario-emprendedor animoso e intrépido, un trabajo publicado en 2011 en la revista ***Journal of Occupational Environmental Medicine***¹⁵ mostró que **el desarrollo de sólo 2,5 horas de ejercicio físico por semana durante la jornada de trabajo provoca una notable reducción del absentismo laboral.**

¹⁵ *Journal of Occupational Environmental Medicine*. Página Web: <http://journals.lww.com/joem/Pages/default.aspx>

Empresas activas, empresas sanas

«En lo personal, creo que no podría haber conducido a mi empresa donde está ahora sin haber hecho deporte regularmente. Pronto descubrí que los beneficios físicos eran equiparables a los beneficios mentales». Estas frases rematan las aportaciones personales de **Ray Holmes** en su publicación reseñada. Es importante proporcionar un espacio en el lugar de trabajo donde la práctica deportiva pueda prosperar si es que se dispone de ese espacio. Si no es viable, al menos que se faciliten las condiciones. **No parece exagerado decir que con individuos sanos habrá empresas sanas y sociedades sanas.**

Los norteamericanos están tan interesados en este asunto de la actividad física y sus bondadosos efectos en lo profesional, que no resulta extraño encontrarse trabajos que tratan estos temas en todo tipo de publicaciones, incluso en los medios generalistas: aquellos que se ocupan de todo tipo de asuntos para llegar a casi todos los públicos, y que no se caracterizan por la excesiva especialización de sus contenidos. **NBC News** es la división de noticias de la cadena de televisión estadounidense **NBC**¹⁶. Hace algún tiempo, cuando los asuntos que nos ocupan en esta guía empezaron a llamar de verdad la atención de los medios tras las primeras incursiones corporativas en el mundo del ejercicio físico y sus gratas consecuencias, **NBC News** publicó un artículo con un título que puede resultar de lo más seductor para cualquier empresario que ande en la duda: «**El ejercicio físico puede hacer que los empleados sean mejores**».

En este caso el medio norteamericano se hacía eco de un trabajo universitario anglo-norteamericano que estudió a cerca de 200 empleados de su propio centro universitario, de una empresa de informática y por último de una compañía de seguros de vida. El planteamiento del análisis era sencillo. Se solicitó a los trabajadores que completaran cuestionarios sobre su rendimiento laboral y su estado anímico los días que practicaron ejercicio físico durante el horario de trabajo y los días que no lo hicieron. La mayoría de ellos pasaron de 30 a 60 minutos durante el almuerzo haciendo yoga, entrenamientos aeróbicos y jugando al baloncesto.

Seis de cada diez empleados explicaron que sus habilidades de gestión del tiempo, rendimiento mental y capacidad para cumplir con los plazos mejoraron los días que hacían deporte. Las conclusiones del estudio fueron presentadas al **American College of Sports Medicine (Colegio Americano de Medicina Deportiva)** de Nashville, Tennessee (EEUU).

¹⁶ **National Broadcasting Company (NBC)**. Fundada en 1926 por la *Radio Corporation of America (RCA)*, la NBC es la cadena de radiodifusión más antigua y más importante de Estados Unidos. Desde los años 30 del siglo pasado la NBC pasó también a contar con una cadena de televisión con el mismo nombre que sigue siendo en la actualidad una de las de mayor penetración y con mejores datos de audiencia del mercado estadounidense. Más información en <http://www.nbcnews.com>

«Las personas que hicieron ejercicio durante el trabajo se fueron a casa sintiéndose más satisfechas», afirmaba el autor del estudio, **Jim McKenna**, profesor de Actividad Física y Salud de la Universidad Metropolitana de Leeds (Reino Unido). «Nos sorprendió. No esperábamos estos resultados». **El tipo de deporte que se ejecutase no parecía tener incidencia alguna.** «No pudimos encontrar ninguna diferencia en función del estilo de ejercicio físico, la duración o la intensidad», explicaba **McKenna**.

Se detectó también una sensible mejoría en el estado de ánimo. **Muchos participantes expusieron que el ejercicio físico les ayudaba a lidiar con más eficacia con las demandas y presiones de su labor profesional.** «Después de hacer deporte, las personas adoptaron una actitud más tolerante hacia sí mismos y hacia su trabajo. Fueron más transigentes con sus propios defectos y con los de sus colegas. No perdían tanto los estribos, no gritaban a sus compañeros ni colgaban el teléfono de golpe. **Está claro que la actividad física puede ser a la vez energizante y calmante**», señaló **McKenna** en la presentación de las conclusiones.

Los trabajadores implicados en el estudio también indicaron que eran menos propensos a sufrir episodios de lo que se denomina «**post-lunch dip**»¹⁷. Nos topamos aquí con un concepto que se repite en la literatura relacionada con nuestro objeto de estudio. Se trata de **la paradoja del ejercicio**. O dicho de otra forma: **para obtener más energía, previamente hay que gastar parte de la energía disponible.** Los investigadores de la salud pública están de acuerdo en que el ejercicio moderado durante la jornada laboral es un elemento valioso para mantener una buena salud. Sesiones cortas de actividad deportiva, como caminar a paso ligero durante el almuerzo o, incluso, utilizar las escaleras en lugar del ascensor un par de veces al día, pueden resultar muy positivas.

Siendo contundentes este estudio universitario, las impresiones de **Ray Holmes** o todas las aproximaciones a este asunto del **NIOSH** norteamericano ya descritas, siguen siendo muy apetecibles las impresiones médicas que ponen en negro sobre blanco todo lo que estamos contando aquí.

William B. Baun es presidente del **National Wellnes Institute** y a la sazón *Wellness Officer* (lo que podríamos traducir como máximo responsable en materia de salud y bienestar) en el **MD Anderson Cancer Center de Houston** de Texas (EEUU). Por si todo esto no fuera poco, queda claro que el **doctor Baun** predica con el ejemplo si tenemos en cuenta que hace cuatro años el *Houston Business Journal*, nombró a **MD Anderson** la organización más saludable de Houston en un certamen llamado

¹⁷ **Post-lunch dip.** Aplicando una traducción aproximada de su sentido, y no literal de cada parte de la frase, viene a ser algo así como la «*modorra*», letargo o somnolencia que en muchas ocasiones sobreviene después del almuerzo.

Empresas activas, empresas sanas

Healthiest Employers Awards, algo así como los premios anuales para la organización o compañía con los empleados más saludables, concedida por *Healthiest Employers*¹⁸.

En una entrevista realizada en el marco de la **Corporate Wellbeing Conference 2014**, que apareció en la versión web de la revista *HSEC Magazine*, **William B. Baun** afirmaba con toda la contundencia posible que «**la salud corporativa debe ser vista como una inversión**».

«La salud corporativa», según **Baun**, «es un tema primordial en el *management* actual, ya que se enfoca directamente en las personas, que son finalmente el *Core Business* de una organización. Es necesario comprender las necesidades propias de los empleados y que potencialmente alcancen a sus familias, ya que estos programas funcionan en la medida que se implementan acciones en las que los trabajadores están interesados».

Y lo dice alguien con una más que exitosa experiencia en este terreno. El entrevistado insiste además en que los planes de salud y bienestar deben estar alineados con las expectativas de quienes ocupan los niveles más altos de la organización, quienes deberían estar dispuestos a dedicar dinero y recursos a estos programas. **Baun** entra también a detallar aspectos, que por su enorme componente práctica, debemos incluir en esta guía: «Las necesidades incluidas deben adaptarse al grupo laboral. Por ejemplo, si en una compañía trabajan muchas mujeres, las acciones deben responder a sus necesidades particulares, como apoyarlas en el cuidado de recién nacidos, pre y postnatal, o bien espacios que incentiven la actividad física y la correcta alimentación. Otro ejemplo puede ser una compañía manufacturera, donde los riesgos músculo- esqueléticos son recurrentes. Por ende, en este escenario, se recomienda enseñarles a los trabajadores rutinas de estiramiento y a cuidarse ellos mismos, acciones que son netamente de salud ocupacional».

El responsable de **MD Anderson** hace también una llamada de atención a los Directores Generales, presidentes o CEOs de las compañías. Deja claro que todo esto funciona y se impulsa en tanto y en cuanto el grado de interés e implicación de la alta dirección corren parejos con los ambiciosos objetivos propuestos: «El CEO debe ser visionario. En la práctica, debe ser un modelo a seguir y creer realmente en la visión que se tiene como empresa. Sus comportamientos son muy potentes de cara a los empleados, ya que entregan un mensaje de que *si él pudo, yo también puedo*».

No podemos dejar de lado la última consideración de **Baun**. Por su interés y por el nombre enormemente gráfico con el que ha bautizado una mala práctica: **Fenómeno del iceberg**. Muchos ejecuti-

¹⁸ *Healthiest Employers* lleva desde 2009 buscando y reconociendo públicamente a las compañías que más se esfuerzan por tener empleados saludables. Sus galardones reconocen a los líderes de bienestar corporativo. En su premio ya participan más de 45 grandes ciudades norteamericanas. También publican listados como “Los 100 lugares de trabajo más saludables en América»

vos se detienen a mirar solo los costos de las acciones tendientes a generar salud y bienestar en las empresas, pero bajo el **iceberg**, según el autor, hay personas que, por consecuencia de una mala salud, no son productivas, y todas ellas representan finalmente un costo mayor que un programa de salud. Esto debe ser visto como una inversión, por lo que el CEO debe estar involucrado con esta visión y creer en ella.

«No puedo esperar que algún trabajador haga esto por sí mismo; debo ayudarlo y crear un ambiente donde le sea más fácil tomar decisiones saludables, por ejemplo, implementando sesiones de masajes, salas de lactancia para las mujeres con bebés, estacionamientos para bicicletas, cafeterías, etc. Son cosas muy importantes, que pueden ser costosas, pero que ofrecen un mayor retorno de la inversión, porque las personas querrán trabajar en un lugar así, que les entrega un ambiente donde se les reconoce como personas y se responde a sus necesidades y donde se trabaje por objetivos».

En resumen del posicionamiento norteamericano en este campo. Un informe realizado por **The National Business Grupo en Health** en el año 2015, **el 93 % de las empresas de Estados Unidos realiza algún tipo de promoción de salud relacionada con estrés, nutrición y ejercicio**. Un altísimo porcentaje para un país con la economía más robusta y con un número de compañías registradas incomparable con el nuestro.



Mención a la figura [Pág. 128]

ASÍ ES EL FENÓMENO DEL ICEBERG

En la figura se aprecian los datos ocultos que producen los problemas de salud entre la población trabajadora. Aparecen identificados como costes indirectos y ocultos (75 %) frente a los costes directos (25 %). Esta ilustración también recoge información sencilla y directa sobre el presentismo.

CAPÍTULO 6

Modelos europeos y españoles de AF corporativa



EEUU va en cabeza pero los norteamericanos hace tiempo que no están solos. Ni en cuanto a investigaciones ni en cuanto a aplicación entusiasta de la búsqueda incesante de los resortes imprescindibles para dotar a los ciudadanos de una vida saludable. Y también en cuanto a cómo convertir en saludable el ámbito laboral.

6.1. CAMPAÑA «TRABAJOS SALUDABLES» DE LA AGENCIA EUROPEA PARA LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO (EU-OSHA)

La *Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA)* organiza las campañas llamadas **Trabajos saludables**. Tienen un carácter bienal y gozan del respaldo de las instituciones de la **Unión Europea** y de los interlocutores sociales europeos que coordinan a escala nacional los centros de referencia de la Agencia. **Las campañas son su actividad emblemática de sensibilización**. Se han convertido en una de las mejores formas de llevar su mensaje a los lugares de trabajo por toda Europa. El grueso de los argumentos de las campañas **Trabajos saludables** hace referencia a que la seguridad y la salud en el trabajo conciernen a todos. Con estas campañas se ayuda a las empresas elaborando guías prácticas y otras herramientas que ponen a su disposición de forma gratuita. Las campañas son actualmente las más amplias de este tipo del mundo.

Se vienen realizando desde el año 2000, aunque en los primeros años eran conocidas con el título de «Semanas Europeas para la Seguridad y la Salud en el Trabajo». En 2007, la duración de cada campaña aumentó de uno a dos años, respondiendo así a la creciente necesidad de sensibilizar sobre cuestiones de seguridad y salud en diferentes escalas, facilitando datos, información y herramientas accesibles durante un periodo más sostenido. Han demostrado a lo largo de los años una buena capacidad de influir en las organizaciones en diferentes niveles y existen pruebas de los efectos positivos. Resulta un elemento clave en la promoción de la seguridad y la salud en el lugar de trabajo en los distintos sectores de Europa.

Cada campaña presenta los **Galardones a las Buenas Prácticas y el Premio Cinematográfico Lugares de Trabajo Saludables**. En colaboración con los Estados miembros y la presidencia de turno del **Consejo Europeo**, organiza este concurso para reconocer las aportaciones destacadas e innovadoras. Los galardones sirven también de plataforma para compartir y promover las buenas prácticas en toda Europa.

En la campaña 2014-2015, entre las empresas premiadas había una española en la categoría de menos de un centenar de trabajadores: **el hotel Colón S.A.**, una pequeña empresa de solo 78 empleados. En el pasado, el personal apenas tenía la oportunidad de expresar su opinión sobre el modo

en que se organizaba el trabajo diario. La dirección del hotel se dio cuenta de que tratar esta cuestión podría ayudar tanto a mejorar el compromiso y la implicación del personal como a aumentar la satisfacción de los empleados con su trabajo.

Se estableció un grupo de trabajo, formado por representantes de la dirección y del personal, que aplicó un programa de prevención del riesgo psicosocial. Hasta la fecha, se han sugerido e implantado diversas soluciones, algunas relacionadas con la actividad física o los horarios de trabajo más racionalizados que amplíen las oportunidades, también, de realizar ejercicio. Los cambios han sido fáciles de aplicar y además han contribuido de forma significativa a crear un procedimiento de trabajo más rápido y eficaz, así como una distribución del trabajo más justa.

6.2. EL BARÓMETRO FOOD

El *Barómetro FOOD sobre Hábitos de Alimentación Saludables* es una encuesta a nivel europeo en el que se intenta analizar las pautas, hábitos y costumbres alimenticias de los trabajadores y restaurantes en Europa. La comida, y sobre todo la forma de comer (horarios, tipo de ingesta, periodicidad, porcentaje de grasas, hidratos de carbono o proteínas, etc.) tiene una influencia directa sobre la posibilidad de realizar ejercicio y aún más sobre la predisposición para llevar a cabo esta actividad. El estudio se lleva realizando desde 2009 con la colaboración de la **Unión Europea** y se enmarca dentro del *Programa FOOD*.

El *Barómetro FOOD 2014* evaluó las pautas, los hábitos y las costumbres alimenticias en los trabajadores y restaurantes de Europa para lo que entrevistó a 8.587 empleados y consultó a 1.278 restaurantes de Bélgica, República Checa, Francia, Italia, Portugal, Eslovaquia y España. Datos más relevantes:

- El 32,8 % de los empleados españoles al parecer no han cambiado sus hábitos alimentarios porque creen que ya comen de acuerdo a las recomendaciones saludables del *Programa FOOD* durante su jornada laboral. **Los españoles son los que comen más sano entre los países europeos representados en este muestreo.**
- El papel que juega la empresa a la hora de impulsar esas prácticas alimenticias entre sus empleados es fundamental. **Más del 71 % de los trabajadores opina que sus compañías pueden contribuir a mejorar sus hábitos facilitando el acceso a actividades deportivas**, ofreciéndoles fruta fresca diariamente (58,4 %), agua (57,3 %) y consejos de un especialista en nutrición (40 %).

- ▶ En cuanto al lugar de la pausa a mediodía, durante los días laborables más de la mitad de los trabajadores (55,1 %) elige comer en un restaurante, seguido de casi el 32,55 % que opta por traer comida de casa a la oficina. Solo el 5,4 % de los empleados opta por las ensaladas, el 2,95 % por los alimentos precocinados, el 2,04 % por los bocadillos y el 1,73 % por la comida rápida.

Con estas referencias sobre la mesa no resulta extraña la información aparecida a raíz de este estudio en la Web **Infohostelero** «Para contribuir a que los empleados se alimenten de la forma más sana posible, el **Barómetro Food** 2014 revela que casi el 60 % de los restaurantes españoles cumple con la recomendación sobre el consumo de verduras y hortalizas así como de ofrecer menú tradicional, medio menú y medias raciones. El 83,5 % de los restaurantes españoles cree que sus clientes les exigen servir menús saludables, más que cualquiera de los seis países analizados. Esta sensación coincide en gran medida con la de los empleados, ya que el 42,4 % de ellos elige comer en un restaurante porque les sirven alimentos saludables».

Según se desprende del Barómetro mencionado, el 79,5 % de los establecimientos españoles entrevistados piensa que las empresas deberían estar más implicadas en ayudar a sus empleados a comer mejor. Los propios locales son conscientes de que tienen en sus manos cambiar los hábitos de la gente ya que preparar comida sana no implica más inversión, según los resultados obtenidos en el estudio.

6.3. RED ESPAÑOLA DE EMPRESAS SALUDABLES

En abril de 2015 tuvo lugar una jornada técnica que trató de aunar experiencias e informes en aras de tener un mayor conocimiento de la empresa saludable. **Red española de empresas saludables: un camino hacia la salud integral de los trabajadores**, fue el nombre que recibió aquel encuentro. En España se han globalizado los mercados y se han mejorado los niveles de vida pero en paralelo con estos cambios, en los últimos años también se han incrementado los factores negativos, como la disminución de la actividad física.

La jornada contó con aportaciones variadas que evidenciaban por una parte «el progresivo envejecimiento de la población, como consecuencia de la prolongación de la esperanza de vida y de la mejora de la atención sanitaria y de los procesos asistenciales» para detallar posteriormente los efectos que ese envejecimiento puede tener en aspectos como la calidad de vida o el consumo medicamentoso.

En su charla en representación del Consejo Superior de Deportes, **Victoria Ley Vega de Seoane** Subdirectora General de Deporte y Salud del CSD en aquel momento (abandonó el puesto en junio

Empresas activas, empresas sanas

de 2015), habló de obesidad y sedentarismo. El título no podía ser una llamada de atención más impactante: ¡¡HAY QUE HACER ALGO!! Con el doble sentido tan obvio que tiene la frase. Habló entonces de unos números tremendos:

- 15.000 jornadas laborales perdidas cada año.
- Coste aproximado por los efectos de la obesidad y el sedentarismo de unos 2.500 millones de € anuales.

Aseguraba la señora **Ley Vega de Seoane** que **nuestro modelo de vida es estar sentados**, y lo ilustraba con otro dato demoledor. Si no hacemos nada y tenemos un puesto de trabajo de los que podríamos llamar no activos, desde que nos levantamos por la mañana hasta que nos volvemos a acostar por la noche, **podemos llegar a estar hasta 15 horas sentados**, casi el 94 % del tiempo que permanecemos despiertos y activos... que no activados viendo estos datos tan concluyentes.

La presentación aludió también al **plan A+D, Plan integral para la actividad física y del deporte** tutelado por el Consejo Superior de Deportes. Dicho plan tiene unos objetivos que vuelven a visibilizar, por mor de la acción administrativa en este caso, conceptos que estamos revisando una y otra vez en este trabajo. Y que son:

1. Impulsar experiencias para validar estudios empíricos que garanticen la correlación entre práctica físico-deportiva y mejora de la productividad en el ámbito laboral.
2. Generar una mayor sensibilización sobre los beneficios de la práctica deportiva en el ámbito laboral entre las organizaciones españolas.
3. Formar a formadores que garanticen una correcta implantación de programas de actividad física y deportiva en las empresas.

El plan no se queda en estos enunciados conceptuales e impulsa medidas concretas:

- Potenciación de programas de promoción de la actividad física y el deporte en el ámbito de la empresa.
- Sello de calidad «Empresa Saludable» (colabora con INHST).
- Información y colaboración con empresas para el diseño de programas de AF
- Incorporación al programa del Consejo de Europa.
- Implicación de agentes sociales, empresas y mutuas.
- Premio de buenas prácticas en el fomento del deporte.

En suma, estamos ante un plan ambicioso que ha de potenciar la actividad física en el entorno laboral y que se ha puesto como objetivo para el año 2020 que al menos el 50 % de las mayores empresas españolas lleven a cabo sus propios planes de promoción deportiva. El Plan está basado en los trabajos previos de este campo. Todos abundan en la importancia de la actividad física y el deporte en el ámbito laboral. **Entendiendo la AF definida como aquella práctica en la que el empleador favorece y facilita, directa o indirectamente, que las personas empleadas en su puesto de trabajo puedan llevarla a cabo.**

Numerosos estudios, recordemos, evidencian una clara correlación entre la práctica deportiva y la mejora de la productividad en el puesto de trabajo. Una práctica deportiva periódica puede suponer grandes y variados beneficios para las empresas:

- ▶ Mejora del estado de salud integral y de la calidad de vida de los trabajadores.
- ▶ Mejora del clima laboral.
- ▶ Mejora de la conciliación de la vida personal y la vida laboral.
- ▶ Aumento de la satisfacción de los trabajadores.
- ▶ Reducción del absentismo laboral y las bajas laborales.
- ▶ Mejoras en la capacidad de decisión.
- ▶ Mejoras en el rendimiento y en la productividad.
- ▶ Mejoras en las relaciones de los grupos humanos.
- ▶ Ahorro para las empresas.
- ▶ Complemento a la compensación del trabajador.
- ▶ Visibilidad de la compañía en ámbitos vinculados a la Responsabilidad Social Corporativa.
- ▶ Mejora del espíritu de compromiso con la compañía.
- ▶ Mejora del bienestar psicológico.
- ▶ Reducción de los niveles de estrés de los empleados.

6.4. CAMPAÑA «GANA EN SALUD: 12 MESES, 12 TEMAS» DEL INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

La campaña **Gana en salud: 12 temas, 12 meses** es una campaña atemporal del INSHT iniciada en 2015 y que se pone a **disposición de todas las grandes y pequeñas empresas y también de particulares** para implementar, mes a mes, las medidas de prevención necesarias para conseguir llegar a esa ansiada meta llamada *Responsabilidad Social Corporativa*. Desde el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo instan a todas las empresas a implementar la campaña según sus necesidades y con la posibilidad de personalizarla. Su copia, edición y distribución es completamente libre. La campaña consta de un material preparado a fin de ayudar a las empresas a sensibilizar a sus trabajadores sobre la importancia de unos buenos hábitos de salud en el trabajo y en los hogares. Además, está concebida para estimular el diálogo y la participación, mejorar la información acerca de los temas de salud escogidos y ayudar a alcanzar los cambios de comportamiento y de actitud necesarios para mejorar la salud y el rendimiento profesional y personal.

Es una campaña básicamente visual que **nace de la necesidad de sensibilizar de forma continua a todos y cada uno de los miembros de la empresa para crear una auténtica cultura de la prevención y de la salud**. Cada tema consta de tres canales de difusión distintos que pueden personalizarse con el logo de la empresa:

- ▶ **Carteles:** son imágenes temáticas con un mensaje que permiten captar la atención de los trabajadores, suscitar comentarios entre ellos y arrancar un proceso de reflexión. Deben colocarse en puntos estratégicos de la organización.
- ▶ **Fichas de acción:** explican los conceptos clave y proporcionan información adicional sobre el tema. Se usan como base en las reuniones de salud para estimular el debate.
- ▶ **Folleto individuales:** contienen información clara y sencilla sobre el tema, para aplicarla en el ámbito laboral y familiar. Deben repartirse de forma personalizada a todos los trabajadores.

Y estos que enumeramos a continuación son los doce temas o asuntos que vertebran la campaña. Hemos destacado en negrita los que son más cercanos al contenido de esta guía:

- ▶ **Salud en el trabajo.**
- ▶ Maternidad y Trabajo.
- ▶ Igualdad.
- ▶ VIH.

- ▶ Adicciones.
- ▶ Vacunación.
- ▶ Conducción Responsable.
- ▶ **Alimentación.**
- ▶ **Actividad Física.**
- ▶ Sueño.
- ▶ **Higiene postural.**
- ▶ Gestión del tiempo.

6.5. LOS JUEGOS DE LAS EMPRESAS SALUDABLES

Existe una competición anual que potencia la parte más deportiva y relacionada con la actividad física de las llamadas empresas saludables. Estos Juegos de las empresas en 2016 alcanzaron su edición número 13. Se denominan «**los Juegos de las empresas... saludables**». Son una competición deportiva entre empresas y de carácter multidisciplinar que se viene celebrando desde 2004 en nuestro país. Cuenta con competiciones en 15 deportes distintos, con una media de un centenar de empresas participantes en cada edición y según sus propios datos han sido más de 37.000 personas quienes de una forma o de otra han participado a lo largo de estos años.

En su razón de ser detallan los efectos beneficiosos que el deporte practicado de esta forma tiene para los asistentes: «Las empresas que participan consiguen importantes beneficios que garantizan un alto retorno de la inversión. **Los Juegos de las Empresas**, además de permitir a las empresas participantes **capitalizar y transmitir los valores del deporte como el esfuerzo, la pasión, el compromiso, la superación, el trabajo en equipo y el liderazgo**».



Mención a la figura [Pág. 129]

EL SEDENTARISMO EN LA POBLACIÓN ESPAÑOLA

Se presentan aquí los datos más relevantes del mapa español del sedentarismo. Referencias regionales, por grupos de edad o por sexo. La información la suministra la agencia española para la protección de la salud en el deporte, dependiente del Ministerio de educación, cultura y deporte.

6.6. SOBRE EL ESTRÉS Y LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

Si seguimos ahondando en las acciones que parten de la política, con mayúsculas, en el campo de la actividad física es conveniente pararse un momento en la página Web de la **Agencia Europea para la seguridad y la salud en el trabajo**. Allí se puede leer esto: **el estrés es el segundo problema de salud más frecuente relacionado con el trabajo en Europa**.

Asegura la agencia que **los trabajadores experimentan estrés cuando las exigencias de su trabajo superan su capacidad para hacerles frente**. El estrés laboral se ve aquí no solo como un defecto personal, también como una responsabilidad indirecta de la organización. Es una de las consecuencias de un ambiente de trabajo psicosocial deficiente. **Los riesgos psicosociales serían desde esta perspectiva las consecuencias psicológicas, físicas y sociales** negativas que se derivan de deficiencias en el diseño, organización y gestión del trabajo.

La agencia describe con detalle aquellas condiciones de trabajo que pueden provocar riesgos psicosociales. Y no solo alude a la carga de trabajo excesiva. También refiere problemas de comunicación o mala gestión del cambio organizacional. Entre los riesgos psicosociales que se generarían a raíz de contextos sociales poco saludables nos interesa cuando dice: **dificultades a la hora de combinar los compromisos laborales y personales**.

El estrés laboral es el segundo problema de salud relacionado con el trabajo, más frecuente en Europa, justo por detrás de los trastornos musculo esqueléticos. Alrededor de la mitad de los trabajadores consideran que es habitual en su lugar de trabajo. **Entre el 50 y el 60 % de todos los días de trabajo perdidos se pueden atribuir al estrés laboral.** Por lo general, las bajas relacionadas con el estrés tienden a ser más prolongadas que las derivadas de otras causas.

Si entre los objetivos o simplemente entre las apetencias de un trabajador aparece la necesidad o el interés por la práctica deportiva y la actividad física, la imposibilidad de satisfacer ese anhelo puede situarnos en la rampa de salida del riesgo psicosocial descrito. Máxime en un entorno como el actual, en el que los mensajes nacionales e internacionales insisten en las ventajas de hacerlo y en los problemas, de salud física e incluso mental, de no hacerlo. Se estaría presionando a un elemento del tablero que solo tiene un lugar por donde eludir la presión: la implosión.

Si un empresario se pregunta por el grado de importancia real de los riesgos psicosociales, ha de tener presente que entorno de trabajo psicosocial ejerce un efecto significativo sobre la salud y el bienestar de los trabajadores. Los trabajadores que padecen estrés laboral pueden llegar a desarrollar graves problemas de salud mentales y físicos. Esto, a su vez, repercute en la organización y la sociedad en conjunto. Para el **trabajador individual**, los efectos negativos pueden ser, entre otros:

- ▶ Agotamiento y depresión.
- ▶ Dificultades de concentración.
- ▶ Problemas domésticos.
- ▶ Alcoholismo y drogadicción.
- ▶ Mala salud física, especialmente enfermedades cardiovasculares y problemas musculoesqueléticos.

En cuanto a los efectos para la **organización** se incluyen los siguientes:

- ▶ Rendimiento empresarial deficiente.
- ▶ Aumento del absentismo.
- ▶ Mayor presentismo.
- ▶ Incremento notable de los índices de accidentes y lesiones.

Como aspecto positivo, la creación de un buen ambiente de trabajo psicosocial garantiza la salud y la productividad de los empleados en el trabajo. Las bajas por estrés laboral se reducirán

Empresas activas, empresas sanas

o desaparecerán, así como los costes derivados de la pérdida de productividad. **Una buena gestión del estrés laboral y los riesgos psicosociales ayudará a mantener la satisfacción entre la plantilla.** De este modo, aumentarán la participación del trabajador, el compromiso y la innovación.

El estrés laboral también puede contribuir al aumento de las tasas de jubilación anticipada. Un ambiente de trabajo positivo ayudará al empleador a retener a dichos trabajadores. Se recomienda que para crear un buen ambiente psicosocial de trabajo, los directivos han de permitir a los trabajadores plantear cuestiones y animarles a contribuir a encontrar soluciones destinadas a reducir o minimizar los riesgos psicosociales en el trabajo. Un buen directivo inspira y motiva a los trabajadores, conoce sus fortalezas y debilidades.

Por su parte, al compartir su conocimiento del lugar de trabajo con empresarios y directivos, los trabajadores ayudan a identificar los problemas y a encontrar y poner en práctica soluciones. **La participación de los trabajadores es clave para gestionar con éxito los riesgos psicosociales. Al consultar a los trabajadores, los directivos crean un clima de confianza en el que los trabajadores son más proclives a expresar sus preocupaciones.** La participación de los trabajadores en el desarrollo de medidas preventivas les hace sentir que la solución les pertenece, lo que asegura que existan mayores probabilidades de que resulte efectiva. El trabajo conjunto exige un diálogo bilateral ininterrumpido entre directivos y trabajadores. Esto implica comunicación recíproca, escuchar las preocupaciones de los demás y compartir sus puntos de vista.

Por último, cerramos este capítulo de **los riesgos psicosociales** y estrés relacionado con el trabajo, incluyendo unos cuantos datos contundentes. **Suponen costes significativos para las organizaciones y las economías nacionales.** En toda Europa, el coste total de los trastornos mentales se estima en 240.000 millones de euros al año. Menos de la mitad de esta suma proviene de los costes directos, como el tratamiento médico, lo que supone un coste de 136.000 millones por pérdidas de productividad, entre las que se incluye el absentismo debido a las bajas por enfermedad. Por el contrario los beneficios para las empresas son evidentes:

- La prevención y la gestión de los riesgos psicosociales en último término permitiría dotarse de una plantilla saludable y productiva, reducir el absentismo y los índices de accidentes y lesiones laborales.
- El resultado es una mejor rentabilidad empresarial en términos generales. Los beneficios para las empresas superan el coste de aplicación de las medidas de prevención y gestión.

6.7. CASOS RELEVANTES DE EMPRESAS ESPAÑOLAS. INTRODUCCIÓN

En este capítulo vamos a repasar algunas de las iniciativas más interesantes y consolidadas en ámbito de la **práctica deportiva corporativa que existen en nuestro país**. Es un escaparate en el que *no están todas las que son, pero sí son todas las que están*. Nos dejamos fuera, por exceso de extensión y espíritu de concreción, muchísimos casos dignos de una mención o de algo más. Pero las empresas seleccionadas aparecen tras una criba solamente relacionada con el interés que sus casos han suscitado para la realización de esta guía, con su singularidad o con características comunes a otros tantos proyectos corporativos. La intención es tan sencilla como la de hacernos eco de las iniciativas de algunas corporaciones que tienen casos cuanto menos diferentes entre sí, ya sea por los planteamientos de partida, por la ejecución o por las dimensiones de la compañía y sus acciones.

El **Ministerio de Empleo y Seguridad Social** acoge en su porfolio de organismos y actividades al **Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo**¹⁹. Cuando se visita su portal Web dedicado a la promoción de la salud en el trabajo, debe aumentar la preocupación por el sedentarismo. **Cada vez son más las empresas que ofrecen puestos de trabajo sedentarios**. Y como bien recuerda este portal Web está demostrada la relación entre el sedentarismo y la incidencia de las enfermedades crónicas como obesidad, diabetes, hipertensión arterial, enfermedades cardiovasculares o respiratorias. El impacto negativo de la inactividad física también se observa en la osteoporosis y la artrosis.

Recientes encuestas de salud revelan un alto porcentaje de sedentarismo en la sociedad española, convirtiéndose en una «epidemia». **El gasto sanitario se eleva con el auge de las enfermedades crónicas**, que junto con el aumento progresivo de la esperanza de vida nos obliga a actuar no sólo desde el punto de vista terapéutico, sino también desde el preventivo, mejorando la calidad de vida con la actividad física.

El INSHT nos recuerda que se recomienda una actividad aeróbica de 30 a 60 minutos diarios para mejorar el bienestar que repercute positivamente en la confianza, el estado de ánimo, la imagen corporal y la satisfacción de los individuos. La promoción de la salud actúa en las empresas mediante la modificación de hábitos individuales, favoreciendo el uso de las escaleras, el transporte colectivo combinado con andar, las actividades recreativas y deportivas grupales, la cesión de espacios específicos para realizar deporte, las pausas para realizar estiramientos y ejercicios de tonificación, etc. Una alerta más que nos lleva a recibir con alborozo los casos, cada vez

¹⁹ Portal de promoción de la salud en el trabajo del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en trabajo: <http://www.insht.es>

Empresas activas, empresas sanas

más numerosos, de empresas que han incidido, inciden y seguirán incidiendo en el aumento de la actividad física de sus equipos humanos.

Hace varios años, en 2012, ya era habitual que se evaluaran los efectos de programas de bienestar corporativo y AF. Un trabajo publicado en la Web del diario de información económica **Expansión** y firmado por la periodista especializada en emprendimiento, desarrollo profesional y recursos humanos, Ángela Méndez, ya se apuntaba que «**las empresas que se apuntan al wellness, son más productivas**». Méndez aseguraba que «el objetivo de todo empleado es dar lo mejor de sí mismo para que la empresa prospere y también por su propio desarrollo profesional. La cuestión es por qué muchas veces no lo conseguimos, por qué no rendimos como deberíamos y en qué perdemos esas fuerzas».

Para **Jim Loehr**, reconocido psicólogo deportivo y fundador de *Human Performace Institute* y citado en este trabajo periodístico, la respuesta es sencilla: «no usamos bien nuestra energía». Por eso, según explicaba la periodista española, **Loehr** comenzó a aplicar el sistema de entrenamiento de los deportistas al mundo de la empresa, para conseguir lo que él llama *atletas corporativos*.

Estas prácticas tienen que ver con impactar positivamente en la calidad de vida de los profesionales. Es decir, **que la empresa se ocupe de que la vida de sus empleados sea mucho mejor, precisamente por trabajar con ellos**. En resumen, **Jim Loehr** afirma que la energía con la que hacemos cualquier cosa, y no el tiempo, es la clave para conseguir grandes resultados. En la energía hay cuatro dimensiones: la física, la emocional, la mental y la espiritual, y que todas están relacionadas entre sí.

- ▶ **La espiritual** es la que nos da la fuerza, la intensidad que le dedicamos a algo.
- ▶ **La mental** nos permite enfocar y concentrarnos en nuestro objetivo.
- ▶ **La emocional** hace referencia a la calidad con la que desempeñamos cualquier tarea.
- ▶ mientras que **la física** se centra en la cantidad.

Con todos estos datos y estudios, hemos creado un pórtico de entrada adecuado para adentrarnos en los ejemplos corporativos que presentamos en esta guía.

6.7.1. MAPFRE

*La aseguradora global de confianza*²⁰. Este es el resumen de la visión de esta multinacional del seguro de origen y matriz españoles. **MAPFRE lleva muchos años atendiendo a las inquietudes deportivas de sus diferentes colaboradores.** La actividad deportiva patrocinada por la empresa se inicia hace más de 30 años. Todo comienza con empleados de **MAPFRE** que solicitan ayudas o apoyos de todo tipo y naturaleza a la empresa: equipaje deportivo para un evento (alguien que pide una docena de camisetas para un equipo formado por empleados de la aseguradora, por ejemplo), una pequeña acción de patrocinio para un encuentro deportivo, abono en metálico de la inscripción para una competición, etc.

Antonio García Casquero, es Subdirector General Adjunto de Relaciones Laborales y Sociales dentro del área corporativa de RRHH. Es uno de los responsables del entramado de deporte y actividad física de **MAPFRE**. Además, conoce la génesis de buena parte de los proyectos vigentes puesto que disfruta a la par de muchos años en la empresa y de una muy buena memoria. «Llega un momento en el que todo esto adquiere tal volumen, que se decide montar unos encuentros deportivos: torneos de baloncesto, de fútbol, fútbol sala, tenis... En fin, de diferentes deportes» Así lo va contando el señor **García Casquero**. Aquellos primeros encuentros deportivos se hacían en Madrid, cada dos años y con la colaboración de **FREMAP**. Estos eventos arrancan en 1995²¹.

Estamos por tanto ante una situación muy similar a la de otras compañías que lo vivieron así o que lo pueden estar viviendo ahora de la misma forma que aquella **MAPFRE** de los años 80 del siglo pasado: **una acción que nace de las inquietudes deportivas de los propios empleados de la empresa que es adoptada y potenciada por la misma.** «**MAPFRE** se da cuenta de que esos encuentros deportivos y el ejercicio que se asocia a ellos es algo positivo: fomenta la participación, mejora las relaciones entre las personas, aumenta el sentido de pertenencia y hace que crezca entre todos ellos la colaboración... Así que se decide fomentarlo de manera rotunda».

Desde aquel momento **MAPFRE** asume los costes de los encuentros deportivos y hace mucho más. Crecen las actividades y la compañía corre con muchos gastos, como la participación de un equipo propio en la **Carrera de las empresas**. Seguramente el crecimiento de la implicación corporativa en

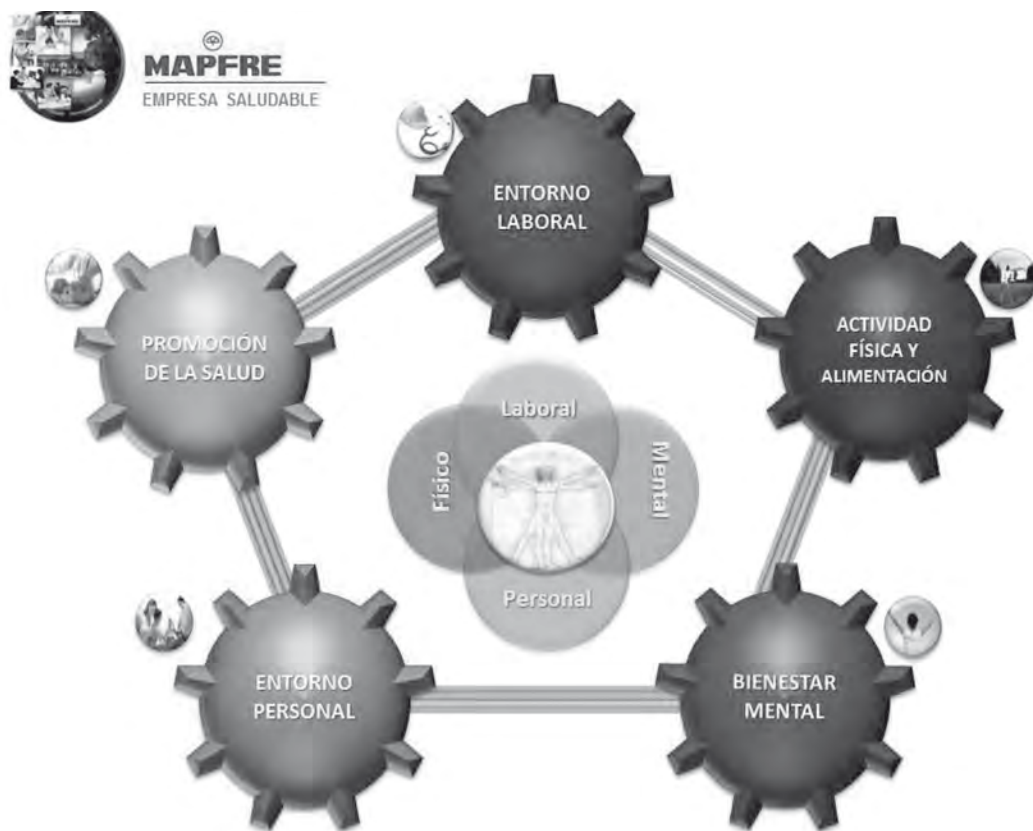
²⁰ **MAPFRE** es una empresa multinacional española dedicada al sector del seguro y reaseguro, con presencia en 49 países. La matriz del grupo es la sociedad holding MAPFRE S.A., cuyas acciones cotizan en las bolsas de Madrid y Barcelona. MAPFRE se funda en España en 1933, y en la actualidad tiene unos 38.000 empleados y más de 34 millones de clientes en el mundo.

²¹ La fecha de los primeros encuentros deportivos **MAPFRE-FREMAP** fue en 1995. Pero ya antes de ese año se realizaban partidos y actividades de una manera no organizada.

Empresas activas, empresas sanas

el deporte y la buena acogida entre el personal se propagan al resto de territorios. Una acción que había arrancado desde la sede central se extiende por todo el universo **MAPFRE** y que incorpora la gestión de actividades sociales dentro de las líneas de actuación de RRHH. «La idea inicial es la de implicación, conocimiento y participación», completa **Antonio García Casquero**.

MAPFRE ha desarrollado su propio modelo de *empresa saludable* (ilustración que se adjunta con ese mismo nombre) «Es una adaptación del modelo de la **Organización Mundial de la Salud** a nuestra empresa y a nuestra forma de entender todo esto», explica **Eva Rodríguez Henríquez**, Subdirectora de Salud y Bienestar de la corporación aseguradora.



El centro de ese modelo es la persona y su relación con cinco elementos que conforman lo que podríamos llamar un círculo virtuoso:

- ▶ BIENESTAR MENTAL (gestión del estrés, descanso, etc.).
- ▶ ENTORNO PERSONAL (familia, escuela de padres, envejecimiento, etc.).
- ▶ PROMOCIÓN DE LA SALUD (reconocimientos médicos, campañas de salud, etc.).
- ▶ ENTORNO LABORAL (evaluación de PRL, medidas de emergencia, etc.).
- ▶ ACTIVIDAD FÍSICA Y ALIMENTACIÓN.

Entramos en detalle en la última, que es la que mejor entronca con los contenidos de esta guía. Hayamos en este punto hábitos de alimentación saludables, alimentación saludable en centros de trabajo, **información y recomendaciones sobre los beneficios de la actividad física y promoción de actividades deportivas**. Las dos últimas están perfectamente alineadas con lo que nos cuentan **Eva Rodríguez Henríquez y Antonio García Casquero**. «Todo parte de la persona, que es algo indivisible y que se puede ver afectada en su globalidad, para bien o para mal, cuando se incide sobre cualquiera de los cinco círculos externos».

«La actividad física refuerza en este entorno de actividades sociales todas las prescripciones de carácter médico que se trasladan a los equipos» dice **Eva Rodríguez Henríquez**. «Las ventajas médicas para el empleado acaban siendo también ventajas para la compañía», añade **García Casquero**. De ahí que se promueva mediante campañas de comunicación interna la práctica deportiva generalizada en **MAPFRE**.

Con el paso del tiempo los responsables de estos departamentos han aprendido mucho sobre lo mejor y lo peor de la práctica deportiva. Por ejemplo: los encuentros deportivos bianuales descritos con anterioridad, han dejado paso a eventos generalizados y frecuentes. De ese modo se evita la tentación de circunscribir el ejercicio a la mera preparación del torneo interno, poco menos que en una carrera contrarreloj y con el riesgo de sufrir lesiones producto del exceso de actividad física concentrado en poco tiempo, contrastando con un sedentarismo habitual durante el resto del año.

¿Qué información tiene **MAPFRE** sobre la disminución del absentismo, el aumento de la concentración de los equipos humanos o sobre la repercusión de la AF en las encuestas de clima laboral? Ligando parámetros físicos como colesterol, hipertensión o sobrepeso con los datos de sedentarismo, se obtienen datos muy interesantes que se extraen de sus encuestas epidemiológicas. En el año 2015 se analizaron 5.350 exámenes periódicos de salud laboral (EPSL). De esos estudios se deriva mucha información. La más relevante y actualizada sería esta:

Empresas activas, empresas sanas

- ▶ Sedentarismo. Un 20,92 % de los trabajadores se declaró sedentario.
 - Cifra inferior a los datos nacionales, con un 34,99 % de prevalencia según la Encuesta Europea de Salud en España 2014 que ya hemos citado aquí referida a 2015.
 - Los factores de riesgo asociados a este problema de salud son: el sexo femenino (mayor índice de sedentarismo entre las empleadas de la compañía que en su versión masculina) y el consumo de tabaco.
 - Es un 15 % menos de sedentarismo en el caso de **MAPFRE** España con respecto a los datos de la radiografía nacional.
 - Se encontraron diferencias significativas con respecto al año anterior disminuyendo la prevalencia de alteraciones en 2015 (20,92 % en 2015 frente a un 23 % en 2014).
- ▶ Sobrepeso y Obesidad: En 2015 un 49,95 % de los trabajadores presentó Sobrepeso y Obesidad.
 - Cifra inferior a los datos nacionales, con un 52,65 % de prevalencia (EES en España 2014)
 - Los factores de riesgo asociados a este problema de salud son: el sexo masculino (más sobrepeso entre empleados que entre empleadas) la edad (a mayor edad más riesgo) y el sedentarismo.
 - No se encontraron diferencias significativas con respecto a los datos del año 2014 en la población analizada (49,9 % en 2015 por 48,9 % en 2014, apenas un aumento de un 1 %, irrelevante a efectos estadísticos).

MAPFRE tiene convenios con los gimnasios cercanos a sus oficinas y centros de trabajo que implican reducciones considerables en la tarifa de los abonos para sus colaboradores. Procura cerrar este tipo de acuerdos siempre que es viable en todos los territorios y países en los que opera.

La sede corporativa mundial se encuentra en Majadahonda, Madrid. Los cinco edificios y anexos que allí tiene **MAPFRE** (a los que habría que sumar la sede la Universidad Corporativa que se encuentra a menos de cinco kilómetros de distancia, en el palacete del Monte del Pilar), cuentan con su propio gimnasio²². Dado el carácter de la actividad de **MAPFRE**, tan relacionada con la salud a través de sus diversas divisiones y en especial la de los seguros de salud y vida, siempre se pensó que esa instalación deportiva debería ser gestionada por ellos mismos. No hay externalización de la gestión

²² El complejo de Majadahonda cuenta con un gimnasio situado en la Planta Sótano del edificio número 3 que está a disposición de todos los empleados de manera gratuita, en horario de lunes a viernes de 06:30 a 08:00 horas de la mañana y de 14:00 a 21:00 horas de la tarde. Además, en el edificio 1 Anexo existe a disposición de los empleados y también de manera gratuita una pista de Squash.

y explotación ni figura parecida (algo que sí se da en otras compañías que externalizan y ponen en manos de un tercero servicios similares), y ellos supervisan el gimnasio y los efectos que su presencia tiene entre todo su personal.

Se dice con razón que la función genera el órgano. En materia de gimnasios y facilidades para la práctica deportiva en entornos laborales muchas veces se invierte esta función de la biología. La facilidad que habilita el órgano (la existencia de la instalación) aumenta la función: cada vez más gente haciendo ejercicio y deporte... incremento per cápita de la AF. Desde la puesta en marcha de su propia instalación deportiva el número de colaboradores de **MAPFRE** que se convierten en usuarios no para de aumentar.

«Nuestro presidente es un convencido del deporte. Utiliza la bicicleta, corre... todas estas propuestas cuando se le presentan se muestra encantado» **Antonio García Casquero** se refiere en esta parte de la entrevista al presidente de **MAPFRE Antonio Huerta**. Esta definición de las ganas de su máximo líder se alinea con uno de esos elementos troncales que hemos visto y definido como imprescindibles en las páginas anteriores: **la alta dirección de cualquier compañía, ya sea grande, mediana o pequeña, tiene que estar cuanto menos convencida, y si puede ser implicada**, en el buen fin (un término muy propio para hablar de una compañía de seguros) de todas estas propuestas, proyectos y acciones de actividad física y beneficio mutuo: empresa a trabajador; trabajador a empresa.

Seguramente fue por ese convencimiento que en su momento el presidente de MAPFRE apoyó la celebración de la **Semana MAPFRE**, una iniciativa global de la organización convertida en un evento que plasma el modelo de empresa saludable que hemos revisado hace algunos párrafos.

Y todo esto, ¿Cuánto cuesta...? Superada la sonrisa propia de este tipo de preguntas, la respuesta de **Antonio García Casquero** es interesante y contundente. «Nos cuesta, pero son cantidades razonables. Cuando haces cosas de este tipo, con una inversión no muy alta puede obtener rendimientos muy atractivos. Con presupuestos no muy altos se obtienen resultados interesantes».

6.7.2. Banco Santander

La **Ciudad Grupo Santander** (Boadilla del Monte, Madrid) es una de las sedes corporativas más imponentes de las empresas que operan en nuestro país. Es el corazón de uno de los bancos más grandes e importantes de Europa. Está pensado para ofrecer ventajas a los trabajadores, tanto para el desempeño profesional como para la resolución de algunas gestiones de la vida personal corriente. Y tiene una visión de la relación actividad profesional / actividad física, muy interesante.

Empresas activas, empresas sanas

Engloba estas iniciativas y facilidades en **uno de los objetivos prioritarios del Grupo: el desarrollo profesional de las personas.**

El Doctor **José María Mendiguren Santiago** es el *Director Corporativo de Salud y Prevención de Riesgos Laborales* del complejo de Boadilla del Monte. Nos explica que **Banco Santander** cuenta con su propio modelo de empresa saludable. Desde que él recuerda, siempre ha habido preocupación y programas para la prevención y promoción de la salud. Desde 2015 se desarrolla un nuevo programa global, de carácter muy integrador y con vocación de llegar desde el centro corporativo a la totalidad del banco en el mundo. El programa se llama **Be healthy** y se apoya en cuatro pilares definitorios:

- ▶ **NUTRICIONAL.**
- ▶ **EJERCICIO.**
- ▶ **BIENESTAR PSICOLÓGICO.**
- ▶ Y por último **CONOCER TUS NÚMEROS.**

Esta última pata tiene por objeto la recopilación los valores de salud de cada empleado del banco, para poder promover recomendaciones individualizadas. «Se trata de conocer sus riesgos cardiovasculares: si hacen ejercicio, su IMC (*índice de masa corporal*), si fuman, sus datos de *azúcar y sus niveles de colesterol*. Primero es indispensable que el trabajador del banco se conozca. En función de esa información *llegan nuestra orientación y nuestras recomendaciones*», completa el **Doctor Mendiguren**.

Parte de esta información está sirviendo para impulsar varios estudios científicos en los que colabora **Banco Santander**. Por ejemplo **PESA**, es un estudio liderado por **Valentín Fuster** y el **CNIC**²³ en el que participan de manera voluntaria 4.200 empleados, que tienen entre 40 y 54 años sin enfermedades arterioescleróticas previas. Pasan por un estudio médico básico, analítica clásica, una batería analítica de marcadores que podrían tener relación con enfermedades cardiovasculares, estudios genéticos, *encuestas psicosociales, encuestas nutricionales y un estudio de actividad física con un acelerómetro que utilizan durante una semana.* **PESA** es un estudio de detección precoz para com-

²³ **CNIC: Centro Nacional de Investigaciones Cardiovasculares Carlos III.** Centro de investigación de excelencia reconocida internacionalmente dedicado a comprender las bases fundamentales de la salud y la enfermedad cardiovascular y trasladar dicho conocimiento al paciente. Fue fundado en 1999 por el Ministerio de Sanidad y está localizado en el Instituto de Salud Carlos III de Madrid. Su director general es el **Dr. Valentín Fuster Carulla**, la sazón director del **Instituto Cardiovascular del Mount Sinai Medical Center de Nueva York**. Este cardiólogo español de fama internacional, ha sido también Presidente de la *Asociación Americana del Corazón o Presidente de la Federación Mundial del Corazón.*

plicaciones arterioescleróticas. «Se hace una primera fase que va seguida de una segunda visita a los tres años y una tercera a los seis de la primera prueba».

Silvia Ruiz Barceló es *Directora del Área de Servicios Generales del Centro Corporativo de Banco Santander*. Tiene entre las manos un proyecto ambicioso, que pasa por integrar en una única visión o plataforma toda la información relacionada con el bienestar de los equipos de la empresa que suelen existir, pero que al mismo tiempo están muy dispersos. «Las campañas de concienciación, de nuestra empresa o de los organismos públicos, han servido para que nuestra plantilla actual esté mucho más informada. Las personas saben mucho de esta materia y tienen un interés creciente por tomar medidas nutricionales, de actividad física, profesionales o psicológicas que mejoren su calidad de vida», nos dice **Silvia Ruiz**.

Toda esta información, unida a esa posibilidad de *conocer sus números* que mencionábamos antes, hace que los empleados del banco tengan cada vez más interés, por ejemplo en los reconocimientos médicos completos a los que son convocados periódicamente. «Ha bajado la edad media de la plantilla, y entre la gente joven se percibe un mayor interés por el ejercicio y sus beneficios», apunta **Silvia Ruiz**.

Nos detenemos en las instalaciones deportivas de la **Ciudad Santander**. Dispone de un gimnasio dotado de las últimas innovaciones tecnológicas en fitness o clases deportivas colectivas, piscina cubierta, varias decenas de pistas de tenis y pádel, campos de fútbol 7 y fútbol 11, canchas de baloncesto, voleibol o vóley-playa, un circuito de jogging, un campo de golf de 18 hoyos, otro de 9 y un campo de prácticas vinculado a su propia escuela de aprendizaje de este deporte. Todo ello disponibles para los varios miles de empleados que trabajan allí.

El centro deportivo tiene como público potencial los aproximadamente 5.000 empleados que laboran cada día en el centro corporativo. Según datos actualizados del tercer trimestre de 2016 que nos facilita **Magdalena I. López García**, *Responsable de Gestión Administrativa y Financiera Salud y PRL*, el uso de estas instalaciones deportivas cuenta con una ocupación altísima, sobre todo en determinados horarios que son más compatibles con la actividad profesional (primera hora muy temprana de la mañana, mediodía y tramo vespertino-nocturno de la jornada laboral). La media de lunes a viernes es de 415 accesos al recinto deportivo que suman más de 2.000 en una semana tipo. La ocupación, como no podría ser de otra forma, decae el fin de semana... pero no roza ni de lejos el cero absoluto. Se potencia el acceso familiar a las instalaciones deportivas, que el empleado vaya acompañado de sus seres queridos para que el deporte, en las instalaciones de la empresa, pase a ser algo propio de toda la familia.

Empresas activas, empresas sanas

Además «El banco tiene cursos de Pilates de todo tipo y una escuela de espalda que se oferta a todos los empleados por el hecho de serlo. Con una dedicación especial a todos aquellos que alertan de complicaciones ergonómicas», añade el **Doctor Mendiguren**. Las experiencias de las escuelas de Pilates se están expandiendo desde el centro corporativo a otras provincias.

Mejora tu salud es otro programa de **Banco Santander** abierto a cualquier empleado con un **IMC** superior a 28. Personas que no llegan a la obesidad, pero tienen un sobrepeso leve o medio. «600 empleados se apuntaron en dos días cuando se lanzó. Un éxito rotundo. Se les hace un examen físico, una valoración del aparato locomotor, etc., y con toda esa información se les facilita el acceso a un nutricionista, diez sesiones con un monitor deportivo y acceso durante 6 meses de forma gratuita al centro deportivo» corroboran **Magdalena I. López García** y el **Doctor Mendiguren**.

¿Y todo esto se mide en cuanto a cómo repercute en el rendimiento profesional de los empleados del banco, toda vez que están claros los beneficios personales? «Hay una sensación general, y además todo esto se traslada a una encuesta de clima laboral. El empleado sabe y explica cómo el ejercicio, por ejemplo, le ayuda en su día a día, también en la parte profesional», añade **Silvia Ruiz**. Y de nuevo aparece la coherencia de la implicación *de arriba hacia abajo*: los menús disponibles que ofrece Banco Santander están alineados con la variante nutricional de su modelo saludable. Predicar con el ejemplo y promover la comunicación, como demuestra que el congreso de **PRL innovación 2016** se hiciera en estas instalaciones del banco. Anfitriones que tuvieron la oportunidad de contar de primera mano sus experiencias y sus iniciativas más recientes.

6.7.3. Programa Healthy Cities. Sanitas

En junio de 2016 la empresa española especializada en coberturas sanitarias **Sanitas**²⁴ puso en marcha la segunda edición de **Healthy Cities** una iniciativa para fomentar la salud y el bienestar en el entorno laboral, uniendo a 27 empresas españolas y con el apoyo del **Comité Olímpico Español** (COE) y de la **Fundación Española del Corazón**. La iniciativa está alineada con el punto tres de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la **Organización de las Naciones Unidas** (ONU) de promoción de salud y bienestar de las personas.

²⁴ **Sanitas** es una empresa de salud y bienestar fundada en 1954. Actualmente ofrece productos y servicios adaptados a las necesidades de los clientes en cada etapa de su vida, a través de un modelo integral de salud que incluye: seguros de salud, hospitales y centros médicos, clínicas dentales, residencias para mayores, y otros servicios de salud. <http://corporativo.sanitas.es/>

El proyecto busca promover hábitos saludables desde las empresas y se enmarca dentro de la apuesta de **Sanitas** por la creación de ciudades más accesibles, saludables y respetuosas con el medio ambiente. Con cada kilómetro de actividad física registrado por los participantes, **Sanitas** apoyará a la **Fundación Española del Corazón** en la creación de rutas cardiosaludables en la Comunidad de Madrid.

Naciones Unidas ha incluido dentro de sus Objetivos de Desarrollo Sostenible para 2030 la promoción de la salud y el bienestar. Para su consecución **las empresas juegan un papel fundamental** y pueden convertirse en aliados en la concienciación sobre la importancia de incorporar hábitos de vida saludables para lograr el bienestar de nuestra sociedad y la sostenibilidad de nuestro sistema de salud. Las empresas participantes podrán acceder a diversas actividades agrupadas en tres ámbitos. En el entorno online disponen de la plataforma **Healthy Cities**, donde podrán trazar su actividad física y acceder a la *Calculadora del Corazón*, que indica su edad cardiaca. Además, los especialistas de la Unidad de Medicina del Deporte del **Hospital Universitario Sanitas La Moraleja** apoyarán la acción a través de una serie de **Healthy Chats**.

Se han previsto a diversas pruebas populares de *running* y *mountain bike*. Para quienes prefieran una actividad física algo más moderada existen las rutas cardiosaludables. Además los participantes podrán imbuirse de los valores del deporte gracias a las charlas impartidas por deportistas olímpicos y paralímpicos. El proyecto **Healthy Cities** tiene su origen en el programa **Sanitas Smile**, puesto en marcha por la compañía para promover hábitos de vida saludables entre los empleados y sus familiares. De modo que el proyecto ha pasado de una dimensión exclusivamente interna, a un modelo exportable al exterior del grupo.

Yolanda Erburu, directora ejecutiva de Comunicación y RSC de **Sanitas**, y directora general de la Fundación de Sanitas, aseguraba en la presentación del proyecto que «las empresas tienen un gran potencial para promocionar entornos de trabajo saludables y respetuosos con el medioambiente. Para **Sanitas**, los conceptos de salud y medioambiente está íntimamente ligados. **Healthy Cities** es un proyecto colaborativo de responsabilidad social corporativa entre grandes empresas con una ambición a largo plazo, lograr unas ciudades más saludables gracias a la participación y el compromiso tanto de las compañías como de sus empleados».

Como estos ejemplos de grandes empresas españolas hay varias docenas que se podrían mencionar. Entre nuestras grandes compañías la concienciación en este campo es tremenda, casi absoluta. Se puede hacer un pequeño repaso acerca de algunas de ellas y de sus aportaciones en este artículo que reseñamos a continuación, publicado en la Web de *Infoempleo* por la periodista y experta en comunicación y Social Media **Pepa Albarracín**: «El bienestar, una nueva cultura que se impone en la empresa».

6.8. EJEMPLO DE PEQUEÑA EMPRESA SALUDABLE: LABORATORIOS QUINTON

El interés por la vida saludable y las empresas que también lo son, está detrás de la aparición en España de publicaciones especializadas. Una de ellas es la Web www.rhsaludable.com que en 2014 ya hablaba de ejemplos de empresas de tamaño mediano o pequeño con unas prácticas saludables.

Los laboratorios farmacéuticos Quinton, ubicados en Cox, Alicante, son ejemplo de una PYME (43 trabajadores) con un completo conjunto de buenas prácticas como empresa saludable: promueven la dieta sana, la práctica del deporte al menos dos veces por semana, la conciliación o el masaje gratuito en horario laboral. Laboratorios Quinton tiene un amplio catálogo de beneficios como fruta fresca gratuita, un equipo deportivo formado por trabajadores de la compañía, seguro médico privado, consumo gratuito de productos de Quinton para la plantilla, colaboración con deportistas españoles de diferentes categorías, formación continuada o jornadas de ocio.

Además, la empresa realiza un seguimiento anual para comprobar la eficacia de la implantación de todas estas medidas y se ha adherido a la **Declaración de Luxemburgo** para una buena gestión de la salud de los trabajadores con la obtención del **certificado de Empresa Segura, Saludable y Sostenible del INSHT**. «Hemos mejorado notablemente los indicadores de salud y toda la cadena de valor», señala **Cecilia Coll**, responsable de Personas y Valores de esta PYME saludable.

Laboratorios Quinton también ha conseguido la equidad en la plantilla, con un 50 por ciento de hombres y otro 50 por ciento de mujeres, y **ha duplicado la inversión en conciliación**, además de introducir medidas como las vacaciones a la carta o la jornada continua, adaptada al horario europeo. Una experiencia interesante, otro caso de éxito digno de reseña.

6.9. EMPRESA BIENESTAR CORPORATIVO

Al albur de todos los aspectos beneficiosos de la AF que estamos recogiendo en este compendio, son muchas las empresas que se llevan interesando varios años por la implicación y el modus operandi que cada una puede asumir en este campo. Y a rebufo de interés han surgido empresas que suministran los servicios más necesarios. Una de estas empresas es **Bienestar Corporativo** Su especialidad es **desarrollar y promover en las organizaciones empresariales una Cultura del Bienestar**. «A través de Soluciones de Promoción de la Salud y el Bienestar, mejoramos la calidad de vida de las personas que conforman las organizaciones empresariales para que crezcan de una manera más productiva y, a la vez, más competitiva», dicen a la hora de referirse a sí mismos.

Bienestar corporativo fomenta la adquisición de hábitos de vida saludable dentro y fuera de la empresa promoviendo que el bienestar de los empleados sea un elemento fundamental de la estrategia empresarial. Cuentan con un equipo multidisciplinar que aúna conocimientos y experiencia en identificar, definir, diseñar, planificar y medir, soluciones que potencian el rendimiento mejorando la calidad de vida en las personas que conforman las organizaciones empresariales. La empresa suscribe los principios de la **Declaración de Luxemburgo. Vodafone, Carrefour, Caser Seguros, Endesa, Gas Natural, Lecha Pascual** están entre sus clientes.

Lo primero que hacen es una **Evaluación de la Salud y el Bienestar**. Pone a disposición de sus potenciales clientes una herramienta de evaluación de la salud y estilos de vida que permite conocer el estado de los empleados y, por tanto de la organización. Detectan anomalías o carencias en términos de salud:

- ▶ Recogen información de los empleados sobre biometría e historial familiar; nutrición y ejercicio; hábitos de tabaco y sueño; bienestar físico y emocional; productividad laboral, etc.
- ▶ Identifican de las principales enfermedades crónicas y riesgos para la salud.
- ▶ Generan un informe evaluativo individual y confidencial para el empleado, con sugerencias, pautas de comportamiento, etc.

Con toda esa información obtenida mediante un breve cuestionario online, establecen un informe global corporativo que identifica el estado de salud del colectivo de la compañía estudiada. Así pueden impulsar programas adecuados y hacer un seguimiento de su evolución a través de preguntas y métricas contrastadas. Sus clientes tienen acceso a seminarios y conferencias, talleres prácticos (*como gestión eficiente del estrés*), encuentros con especialistas nacionales e internacionales en materia de salud y bienestar. Intentan sensibilizar a las personas en los cambios de comportamiento para ayudarles a alcanzar el control de su propia salud y la responsabilidad de su cuerpo y bienestar.

Esta sensibilización se apoya en su propio **Health Coaching**. «La fuerza de voluntad no es suficiente para cambiar. Nuestra razón puede tomar una decisión pero debe estar en armonía con nuestra parte inconsciente que es la que dirige más del 90 por ciento de nuestras percepciones, pensamientos y comportamientos. Mediante el uso eficaz de una serie de técnicas y herramientas es posible llevar a cabo un cambio de hábitos (fumar, beber, abusar de comida, etc.) y resolver problemas de tipo emocional (liberarse de miedos, estrés, ansiedad, preocupación, desmotivación, angustia, confusión, conflicto, etc.)». Así se presenta esta herramienta de **Health coaching o entrenamiento para ser saludables**.

Bienestar Corporativo ofrece también herramientas de Comunicación Interna destinadas a promocionar la salud y el estilo de vida saludable dentro de cada compañía. Se trata de campañas de

divulgación que cumplen el doble objetivo de informar y de vencer las posibles reticencias de los no iniciados en este mundo de la AF.

6.10. INICIATIVAS MÁS POPULARES EN EL CAMPO DEL BIENESTAR CORPORATIVO

Y tomando como punto de partida la existencia de esta empresa, que ni mucho menos es la única, encontramos que entre la oferta de este tipo de servicio para cualquier empresa u organización, las constantes de los porfolios vienen a ser las siguientes:

1. Las llamadas **escuelas de espalda** o **escuelas de corrección postural**, muy **relacionadas con el sedentarismo, con la vida laboral sentados**, etc. La base de estas escuelas es la necesidad de cambiar nuestras posturas frente a la mesa, el teclado del ordenador y el ratón, a fin de **evolucionar hacia posturas y movimientos que disminuyan el esfuerzo y la carga sobre la columna y la musculatura**. De entre las escuelas de espalda una de las más reputadas es la de la *Fundación Kovacs*.²⁵
2. **Cursos de Pilates**. Un más que popular y extendido sistema de entrenamiento centrado en **el desarrollo de la musculatura interna** a fin de mantener el equilibrio corporal y con ello dotar de **estabilidad y firmeza a la columna vertebral**.
3. **Clubes de corredores o de Runners**. Empleados de cualquier nivel que encuentran un motivo deportivo y social en el reto de correr juntos varias veces a la semana, con el objetivo -o sin él- de participar en pruebas populares y otro tipo de competiciones, normalmente urbanas. Estas empresas de servicios al deporte corporativo ofrecen asesoramiento para no iniciados, estructura y organización para los entrenamientos, planificación de objetivos y normalmente seguimiento de las actividades y progresos, así como manejo de los aspectos motivacionales de este ejercicio tan sencillo. Los clubes de corredores, muy populares en España, suelen manejar tres segmentos horarios para los entrenamientos grupales: antes de la una jornada laboral estándar (a primerísima hora de la mañana), a mediodía o al término de la jornada laboral: desde las 18:00 - 19:00 horas en adelante.
4. **La promoción de campeonatos y torneos deportivos entre empresas** goza de la mayor antigüedad en el ámbito laboral. Consiste en la organización de campeonatos de diferentes especia-

²⁵ La *Fundación Kovacs* es una institución filantrópica privada sin ánimo de lucro creada en Palma de Mallorca en 1986 y especializada en las dolencias de espalda y cuello. Es la principal entidad investigadora del mundo hispanoparlante en ese campo. Su máximo representante es el Doctor *Francisco Manuel Kovacs*, una autoridad mundial en este campo.

lidades deportivas, fundamentalmente fútbol y fútbol sala. La implicación de la empresa en este tipo de práctica deportiva puede ser muy heterogénea en función del tamaño y de la cultura de la misma. Debido a la naturaleza de los deportes organizados, es en este tipo de práctica deportiva dónde el índice de práctica entre mujeres es menor.

5. **Otra tipo de servicios habituales pero menos generalizados:**

- Clases de Yoga.
- Clases de un amplio repertorio de *bailes de activación* (desde Zumba a toda suerte de combinaciones).
- Sesiones de Taichí.

6. **Como complemento** a los planes de ejercicio físico y nutrición se cuenta en ocasiones con **seminarios y talleres**. Estos mensajes ayudan a los empleados a comprender los beneficios de llevar una vida más sana. Son relativamente nuevos en España, pero en otros países ya forman parte de la RSC de las compañías. Los más habituales versan sobre:

- Nutrición.
- Relaciones interpersonales.
- Control del estrés.
- Acondicionamiento físico y postural.
- Mejora de rendimiento cardiovascular.

7. Otra práctica que se ha instaurado es la **creación de centros de fitness y/o de wellness en los polígonos industriales o en parques tecnológicos**. Los gestores de los polígonos o de los parques utilizan los espacios deportivos como un servicio de calidad que se ofrece en el recinto para atraer a empresas. Debido a la creciente tendencia de asignar un volumen importante de metros cuadrados para los centros deportivos en los parques tecnológicos de reciente construcción, se está captando el interés de las empresas gestoras de servicios deportivos para la inversión y posterior gestión de estos espacios deportivos.

6.11. ESTUDIO PARA EL PLAN INTEGRAL DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y EL DEPORTE

Pero algunos informes sobre esta materia, como **el estudio para el plan integral de la actividad física y el deporte**, no son tan optimistas como el muestrario anterior podría hacernos pensar. Contiene un apartado que revisa de forma específica la práctica deportiva en el ámbito laboral: **la presencia de la práctica físico-deportiva en el ámbito laboral en España**. La primera de sus conclusiones es un tanto devastadora si pretendemos hacer una foto estática de este fenómeno: **los índices de práctica deportiva en el ámbito laboral en España son minoritarios con respecto a otros tipos de práctica deportiva**.

El pago de una cuota periódica a un centro deportivo por parte de la empresa, un servicio que se encuadra normalmente dentro de los esquemas de retribución variable flexible (la misma categoría del apoyo al servicio de guardería o las ayudas para la comida dentro del horario laboral conocidas como *Ticket restaurante*), **no está tan extendido como podría parecer**. De hecho, es **menos demandado por los empleados que la guardería o la ayuda para la comida fuera del domicilio**.

Sin embargo, Muchos centros deportivos cuentan con planes corporativos que permiten la incorporación de trabajadores para la práctica deportiva. Se prodigan más los cargos directivos o mandos intermedios de grandes compañías o bien los trabajadores de organizaciones sin ánimo de lucro con gran volumen de personal como universidades, administración pública, etc. El coste de esta actividad lo puede asumir parcial o totalmente la organización. En algunos casos, estos planes corporativos incluyen un seguimiento médico-deportivo de las personas, vinculando un mejor estado de salud con una mayor productividad y/o menor absentismo en el puesto de trabajo.

6.12. EL FITNESS CORPORATIVO COMO UN VALOR AÑADIDO AL EMPLEADO Y A LA EMPRESA

Los doctores **Daniel Forte** (Médico Deportólogo y Profesor de la Universidad Europea) y **Claudia Fernández Piciochi** (Nutricionista y *Senior Medical Product Manager* en **Abbot Diabetes Care**, España) son especialistas y defensores del enunciado que abre este epígrafe. Inciden en que la inactividad física y los malos hábitos alimentarios tienen consecuencias económicas directas en las empresas. En un principio fueron considerados costes directos del sistema de salud e indirectos al sistema productivo, hoy pueden demostrarse como costes directos de empresa. Destacan que la tendencia empresarial, derivada de la responsabilidad social corporativa, a estimular a los empleados a mantenerse en forma se traduce en una reducción del ausentismo laboral, evitando bajas tem-

porales con sus consecuentes desfases de trabajo y producción, que a su vez tienen consecuencias tanto personales como empresariales.

«Existen variados estudios en el mundo anglosajón, como el de la **Universidad de Gales** que publicó un trabajo de investigación demostrando que **un programa Fitness dentro de las empresas mejoraba el humor, el estado psicológico y físico de los empleados y se traducía en un empleado con mayor satisfacción laboral**, menos días de ausentismo laboral, logrando un mayor rendimiento del trabajo y obteniendo beneficios claramente cuantificables» recuerdan los doctores **Forte y Fernández**.

Son programas denominados de *Salud Corporativa*, *Corporate Fitness* y *Bienestar Corporativo*. Entendidos ya como una estrategia que impacta positivamente en los empleados y también en la cuenta de resultados de las empresas, al mejorar la productividad. «Cada vez más empresas realizan inversiones en la salud de sus empleados (masajistas en la empresa / gimnasios corporativos / programas de sensibilización a los hábitos de salud) que son inversiones que añaden valor, mejoran el proceso de producción, generan un mayor apego y fidelización de los empleados, reducen los gastos médicos e incrementan la satisfacción general, lo que otorga beneficios integrales a largo plazo.» Es esencial construir en las empresas una cultura de salud laboral para combatir el sedentarismo, inclusive en el mismo puesto de trabajo.



Mención a la figura [Pág. 130]

DISTRIBUCIÓN DE LOS PROGRAMAS DE WELLNESS LABORAL EN EL MUNDO

En esta infografía se puede ver un mapa mundial con datos acerca de la implantación de programas de wellness corporativo y ayudas a la práctica deportiva por parte de las compañías. Y también información sobre los contenidos estelares de los programas implementados en Europa para mejorar el bienestar de los empleados.

6.13. CURSO DE WELLNESS CORPORATIVO Y EMPRESA SALUDABLE: CÓMO DESARROLLARLO EN LA EMPRESA

El *Centro de Formación del Instituto Tecnológico del Cantábrico* impartió un curso muy representativo de lo que estamos intentando reflejar en esta guía. Fue impartido por **Ramón Moré**, experto en Wellness Corporativo y Alto Rendimiento Deportivo. Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y Deporte. Máster en Alto Rendimiento por el Comité Olímpico Español y con una gran experiencia en el ámbito profesional del deporte y rendimiento. Moré también dedica parte de su tiempo al asesoramiento, planificación y formación en **Wellness Corporativo para empresas**.

El Wellness es una tendencia consolidada en los principales países desarrollados. Y esa tendencia es exponencial cuando hablamos de los principales centros de negocio o captación de talento a nivel mundial. En España la tendencia es emergente, y cada vez son más las grandes compañías, las de tamaño mediano y en algunos casos de las de pequeño tamaño, que **incorporan planes y áreas de Wellness en busca de la satisfacción de sus trabajadores y del beneficio corporativo**. En el curso mencionado el docente recuperó una vez más conceptos que estamos repasando en estas páginas:

- ▶ Incremento de la productividad.
- ▶ Reducción de costes de personal.
- ▶ Reducción de costes de producción.
- ▶ Potenciación del sistema retributivo y de retención del talento.
- ▶ Mejora de la imagen y reputación interna y externa de la organización.

Con los beneficios contrastados y en vista de lo que está sucediendo en los principales centros económicos, **cada vez será más usual encontrar programas de Wellness corporativo en las organizaciones y centros de trabajo**. Parece una buena inversión la de contratar o contar con profesionales en las empresas que conozcan el Wellness Corporativo a fondo, sus ámbitos de aplicación, así como el desarrollo de estrategias, programas, y su gestión y control.

Cursos como el impartido en el **Instituto Tecnológico del Cantábrico** tienen por objeto atraer a participantes que puedan asumir ese rol de dinamizadores de la actividad física y el Wellness en las compañías para las que trabajan. Los asistentes reciben una amplia formación en un triple sentido: el conocimiento del concepto, las principales características que identifican los programas de wellness y una adecuada visión de cómo poner las bases para implementar un programa de wellness adaptado a su empresa.

Entre los asuntos abordados por el especialista Moré conviene destacar los siguientes:

- ▶ Definición y bases del Wellness.
- ▶ Wellness Corporativo para empresas más saludables.
- ▶ Metodología para el correcto desarrollo del Wellness en la empresa.
- ▶ Estrategias Wellness individuales.
- ▶ Estrategias grupales y creación de dinámicas.
- ▶ La evaluación y el control para la normalización y asentamiento de los programas de Wellness en la empresa.
- ▶ El Wellness Corporativo: casos prácticos.

Algunas cadenas de gimnasios líderes han desarrollado franquicias para implantar y gestionar centros fitness y wellness dentro de las empresas en modalidad *outsourcing*, lo cual asegura a la empresa y los usuarios la disponibilidad de las últimas tendencias y tecnologías en materia de salud y ejercicio.

6.14. PRÁCTICA DE ACTIVIDAD FÍSICA Y EJERCICIOS ERGONÓMICOS EN EL MISMO PUESTO DE TRABAJO

Este tipo de actividad física va orientada principalmente a la reducción de las bajas por enfermedad leve producidas por el sedentarismo que generan ciertas actividades laborales. En este apartado se incluyen las actividades vinculadas a la ergonomía. La Comisión Europea lanzó una campaña contra los trastornos músculo-esqueléticos *Aligera la carga* en octubre del 2007. Estudios relacionados con aquella campaña determinan que un elevado porcentaje del absentismo laboral se debe a bajas por trastornos músculo-esqueléticos.

Los libros son una fuente inacabable de sabiduría, experiencias de interés o consejos. En este grupo y en esta parte de la guía merece la pena mencionar un trabajo de lectura tan rápida como el tiempo que ese mismo libro asegura que es necesario para hacer **Fitness en la oficina**. Ejercicio similar al fitness... sin dejar la tarea que cada cual de traiga entre manos. *JR Monronta Galán* nos convence de que es posible ponerse en forma mientras se trabaja sentado en una silla»²⁶.

²⁶ **Fitness en la oficina**. JR Monronta Galán.

Este breve y didáctico trabajo explica y esquematiza (mediante dibujos que detallan lo que el autor explica y para los que apenas son necesarios unos segundos de atención) pequeños trucos destinados a aprovechar en aras de nuestra mejora física el tiempo que pasamos sentados, por ejemplo, en una oficina o en un puesto de trabajo estático. El manual recoge «15 sencillos y discretos ejercicios» según el autor, para los que exige poco más de diez minutos al día y algo de constancia. Los ejercicios descritos inciden sobre piernas, glúteos, abdominales, espalda, hombros, brazos y pecho. **Monronta Galán** completa su repaso con una serie de rutinas que combinan los ejercicios descritos para obtener un mayor aprovechamiento.

CAPÍTULO 7

**Derivaciones para el
entorno del management
corporativo de la
práctica y las enseñanzas
relacionadas con el
deporte**



7.1. INTRODUCCIÓN

Las compañías españolas de todo tipo han recibido desde hace más de una década una serie de mensajes relacionados con el deporte que van más allá de lo que hemos recogido hasta el momento en esta guía. Con todas las pruebas, estudios y testimonios plasmado aquí, y con otros tantos que cualquier lector puede conocer y que no caben en este trabajo, es difícil que alguien en este punto de su lectura sea capaz de cuestionar las ventajas que reporta al trabajador y a la empresa que lo emplea, la actividad física de los equipos humanos en cualquiera de sus modalidades e intensidades.

Por situar esta segunda dimensión de la relación deporte/actividad física y entorno laboral/corporativo, conviene viajar hacia atrás en el tiempo y localizar el punto de partida para una cronología básica. Hemos de retrotraernos hasta los últimos días del **verano de 1988**. En aquel tiempo, justo al acabar los **Juegos Olímpicos de Seúl** (Corea del Sur), la sensación de los deportistas de élite españoles, de los dirigentes federativos, del aficionado y en suma de todo el país, era la misma de quien se ve sobrecogido por el vértigo antes de asomarse al precipicio. Los siguientes Juegos de verano serían los de Barcelona como colofón de la 28ª olimpiada, y en Corea el resultado de cuatro medallas como escaso botín de nuestra delegación invitaba poco o nada al optimismo²⁷. El precipicio tenía la forma del pebetero del *estadio olímpico de Montjuich*, que ya estaba en pleno proceso de remodelación y modernización.

Algo no cuadraba en aquella España de finales de la penúltima década del siglo XX. Nuestra economía nos colocaba en un puesto que variaba según las clasificaciones en una horquilla del noveno al décimo segundo puesto del ranking mundial. Sin embargo nuestros resultados deportivos eran paupérrimos, y no iban más allá de los consabidos éxitos internacionales de nuestros más insignes equipos de fútbol²⁸ o las gestas individuales en las más variopintas especialidades deportivas de **Severiano Ballesteros**, **Ángel Nieto**, **Jordi Llopart** y otros tantos tenistas masculinos. Se tenía por gloriosa una medalla de bronce de **José Manuel Abascal** en la prueba atlética de 1.500 de Moscú 80 o la plata del equipo nacional de baloncesto en los juegos de Los Ángeles 84.

²⁷ La delegación española ocupó el puesto 26º del medallero de **Seúl 1988**, con una presea de oro, otra de plata y dos bronce. Eran resultados que empeoraban los de los JJOO anteriores de **Los Ángeles 1984** (5 medallas) y **Moscú 1980** (6 medallas) si bien en estas dos citas olímpicas se habían producido sendos vetos y como consecuencia inevitable del cruce de lo político y lo deportivo, de la ausencia en la cita olímpica de varios países liderados según el caso por EEUU y la extinta URSS (Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas).

²⁸ **Real Madrid**, **FC Barcelona**, **Atlético de Madrid**, **Valencia FC** eran en aquella época, como lo venían siendo desde la creación de los torneos europeos de fútbol entre clubes a finales de los años 50, habituales vencedores, finalistas o semifinalistas de la Copa de Europa, la Recopa o La Copa de la UEFA.

Empresas activas, empresas sanas

En medio de ese árido desierto de resultados internacionales, la puesta en marcha del **Programa o Plan ADO**²⁹, **la irrupción del deporte femenino español en los circuitos internacionales más potentes y la existencia de una generación brillante que vino al mundo en la década de los 60**, cambió radicalmente el paso de nuestro deporte. Del temor a ser el peor país anfitrión de unos juegos en cuanto a resultados deportivos, **Barcelona 92** aupó al deporte español hasta **la sexta plaza de la clasificación de medallas obtenidas** en aquellos juegos, algo nunca alcanzado por nuestro país y que mejoraba con mucho la actuación de algunos otros organizadores de citas olímpicas veraniegas. **España logró en Barcelona 92 la impensable gesta de 22 medallas, 13 de ellas de oro**. Y el escaparate de las medallas y los diplomas olímpicos quedó enmarcado para más gloria nacional por un evento con una organización modélica, que casi 25 años después provoca que en círculos de gestión deportiva internacional se hable todavía de **Barcelona 92** como la mejor cita olímpica de la historia.

El éxito del **Plan ADO** desde su implantación ha sido enorme. Los números son elocuentes. Hasta Seúl 1988 España había logrado 25 medallas en los juegos de verano (Había pasado casi un siglo desde Atenas 1896 y se habían celebrado, incluyendo los coreanos ¡21 ediciones!). Desde entonces, y en solo siete eventos similares, nuestros deportistas se han hecho acreedores a 121 metales, hasta casi quintuplicar la cosecha anterior al **Plan ADO** y a aquel emblemático 1992.

El éxito olímpico es el que más brilla, pero **el deporte español ha convertido cualquier fin de semana del año en la excusa perfecta para un triunfo deportivo español**. Puede tratarse de un campeonato europeo, un campeonato mundial o de alguna de esas pruebas prestigiosas del calendario internacional que antes siempre tenían como vencedores a admirables atletas con nombres y apellidos... impronunciables para nosotros. **El deporte español, masculino y femenino, se ha instalado en el triunfo cotidiano**. Y si repasamos la procedencia de los fondos del **Plan ADO**, aunque este plan ni mucho menos sea la única razón para ese cambio de paradigma, resultaría que **muchas empresas españolas han puesto algo más que su granito de arena para hacer más grande nuestro palmarés deportivo**.

²⁹ El **Programa ADO o Plan ADO** obedece en su acrónimo a **Asociación Deportes Olímpicos**. Se concibió para apoyar el desarrollo y promoción de los deportistas nacionales de alto rendimiento. Se crea, con una clarísima vocación de orientación a las citas olímpicas, en 1988 y desde entonces pretende brindar a los deportistas españoles que más destaquen por sus resultados en cada especialidad deportiva, los medios y recursos necesarios para lograr un buen resultado. Los primeros deportistas con ayudas del plan ADO participaron en los JJOO de invierno de Albertville (Francia), en 1992. Desde su creación, las empresas participantes y el estado español han entregado ayudas a los deportistas por valor de más de 336 millones de euros. Desde 2004 existe paralelamente el **Programa ADOP** que da apoyo a los deportistas con discapacidad en su preparación para los Juegos Paralímpicos.

Los deportistas siempre son personas admirables. Los deportistas que ganan son individuos que alcanzan la categoría de héroes. Da igual que se trate de deportes individuales o de equipo. Y esos deportistas, que ahora sí viven entre nosotros, comenzaron a construir un relato de sus gestas y de la intrahistoria de sus triunfos que primero conocimos mediante las noticias, los reportajes o las entrevistas recogidos en los medios de comunicación. Y fue entonces cuando descubrimos que en esas aventuras había algo más que un viaje personal o de un pequeño colectivo. Había allí conceptos que se podían proyectar más allá de los recintos deportivos: **información relevante que servía para solucionar problemas y que podía ser tremendamente útil para los gestores de las empresas.**

Estamos ante el remate perfecto de otro círculo virtuoso. Esas compañías españolas, privadas o públicas, que habían colaborado con el **Plan ADO** o que habían ayudado a través de programas de patrocinio, *esponsorización* o prescripción de celebridades al despegue de nuestro deporte y de sus resultados, **podrían recibir ahora conocimiento canjeable por ventajas competitivas para su desempeño en mercados altamente competitivos.** Algo así como *yo te ayudé, deporte, a que los cimientos de tú actividad quedasen firmemente fijados al suelo, ahora deportistas, transferidme a mí empresa esas claves para la victoria que yo también necesito...*

Y de los periódicos o los programas de radio esas hazañas pasaron al formato de charlas, conferencias, coloquios, cursos de creación de equipos, etc., en las que los portadores de la información, los dueños del secreto más grandes jamás vivido y contado, eran los deportistas españoles y sus entrenadores. ¿Sobre qué versaban y tratan todavía hoy esos succulentos productos formativos? Repasemos lo más granado del catálogo:

- ▶ Trabajo en equipo.
- ▶ Superación.
- ▶ Resiliencia.
- ▶ Programación por resultados/objetivos.
- ▶ Trabajo jerarquizado.
- ▶ Aplazamiento del premio frente a la impaciencia.
- ▶ Compromiso.
- ▶ Gestión del estrés.
- ▶ Dirección de equipos en entornos de máxima presión.
- ▶ Entrega a tiempo o *just in time*.

Empresas activas, empresas sanas

► Cómo convivir con las frustración.

¿Estamos hablando de deporte o estamos hablando de habilidades directivas y competenciales? Respuesta: estamos hablando de ambas cosas, puesto que el mundo del deporte y su emocionante relato vital, nos ha demostrado que **la alta competición rezuma conocimientos producto de experiencias que son enormemente útiles para su aplicación al mundo corporativo**. Nos hayamos por tanto ante un conocimiento exento al mundo de la empresa que sin embargo tiene una altísima aplicabilidad en estos foros y en su día a día.

Asumido esto, como corroboran los cientos de casos que no vamos enumerar aquí puesto que necesitaríamos tanto tiempo como el que consume una cita olímpica cuatrienal, ahora vamos a intentar bajar un escalón. ¿Y si no se trata solo de que te lo cuenten y asumas como una esponja ese relato experiencial? ¿Y si planteamos que hacer deporte sin emular a Pau Gasol, Mireia Belmonte, Rafa Nadal, Iniesta o Carolina Marín nos ayuda en nuestra carrera profesional puesto que mejora nuestro rendimiento laboral...? ¿Realidad o ficción? Respuesta: REALIDAD. Así con todas las letras y en mayúsculas.



Mención a la figura [Pág. 132]

EVOLUCIÓN DEL MEDALLERO OLÍMPICO ESPAÑOL

Hemos recogido en este trabajo infográfico las medallas de oro, plata y bronce conseguidas por los deportistas españoles en los diferentes Juegos olímpicos de invierno de la era moderna. Se hace una mención especial a la curva ascendente que vive nuestro deporte desde 1992 en adelante.

7.2. LA TRANSFERENCIA DEL APRENDIZAJE. ÁLVARO MERINO Y 3,59

Álvaro Merino es un grandísimo experto en estos asuntos. Deportista, profesor universitario y formador de equipos de empresas y de deportistas de alto rendimiento. Álvaro es licenciado en ciencias físicas del deporte y profesor de la **Universidad Europea**. Fue uno de los grandes impulsores, y primer director, de la ahora más que exitosa escuela **Real Madrid - UE**. Una visita a su página Web «**3,59**» (<http://www.359.es>) - en alusión nostálgica a la marca del primer corredor que logró hacer una milla en menos de cuatro minutos- es algo más que recomendable.

Álvaro habla en sus intervenciones públicas de la asunción de los valores intrínsecos del deporte, de la transferencia de ese saber del deporte al mundo laboral. «**El deporte te enseña a desarrollar competencias de manera natural: disciplina, tolerancia a la frustración, gestión de las expectativas, resolución de conflictos, comunicación, trabajo bajo presión, convivencia con la incertidumbre... En todos estos ámbitos quien ha practicado deporte ha mejorado su desempeño.**» Esta es su primera aseveración de a la vez que insiste en que el deporte te lleva a vivir situaciones de alto impacto vivencial que generan aprendizajes muy marcados. **Lo que vives en el mundo del deporte lo trasladas a tu cotidianeidad.**

La actividad física, el ejercicio por el ejercicio en el que no se compite ni contra uno mismo, es bueno para el autocuidado, para generar bienestar. Todos los expertos deportivos, nutricionistas, médicos o psicólogos coinciden en esto. Pero cuanto estamos buceando en este punto de la transferencia del deporte competitivo a nuestra esfera laboral, hace falta algo más que la mera AF. No mucho más, pero si un poquito más: **competir, asumir un reto de mayor o menor magnitud**. «La competición», sigue **Merino** «introduce dos factores relevantes: entrenar y competir. Prepararte para luego medirte. Deportistas que simplemente corren, por ejemplo, y que se van estableciendo pequeños retos como la mejora de una marca en una carrera de diez kilómetros. Y eso son cosas que de forma muy invisible se van trasladando a su destreza profesional».

La actividad física no produce normalmente frustración. Si acaso la de no poder ejercitarse por mor de nuestras vidas repletas de hitos cada día de por medio. **Pero la competición si genera frustración: no gano, no mejoro... me frustro.** Y nuestro trabajo también puede ser un caldo de cultivo perfecto para los pequeños triunfos del objetivo cumplido o del reconocimiento... O para la frustración de no ver colmadas las expectativas con las que conjeturamos en cada caso. «El deporte te enseña a enfocarte en lo que controlas, y a dejar de lado aquello en lo que no tienes ninguna posibilidad de influir». Tras este comentario Álvaro Merino asegura que **los gestores de las empresas españolas cada vez son más receptivos a estos mensajes cargados de posibilidades.**

Empresas activas, empresas sanas

«Hay un estudio de la Universidad de Colonia (Alemania) que dice que los *CEOS* que hacen deporte, consiguen un impacto directo positivo de un cuatro o un cinco por ciento en la cuenta de resultados de sus compañías». Y en este punto de la conversación el profesor **Merino** alude a los viejos esquemas caducos, como el que lleva a pensar que el trabajador ausente es un elemento no productivo «el presentismo que genera absentismo emocional», concluye nuestro interlocutor.

Si es difícil convencer a la alta dirección de una compañía para que entienda y actúe en esta materia, no lo es menos a la hora de convencer a un equipo de colaboradores. No por qué sean mejores, peores o más o menos inteligentes. Es una cuestión aritmética: son más los que forman un equipo que quienes lo dirigen. Aparece aquí una cuestión muy importante, trascendente para avanzar en este territorio como quien gambetea ante una defensa cerrada: **comunicación**. Álvaro Merino cree que a veces el deportista tiene problemas para transferir todo lo dicho al mundo de la empresa puesto que la mayoría de los deportistas no conocen el mundo ni la empresa ni su lenguaje. Corremos el riesgo de que esos otrora brillantes deportistas-competidores se queden en la cáscara de la anécdota. Y tal vez ese equipo humano que forma la audiencia pierda el interés por el mensaje y no se entusiasme ante futuras charlas que vuelvan a versar sobre el mismo asunto. Solo tenemos, también en esto, una oportunidad para causar una buena primera impresión.

«La receptividad a estos mensajes, ya sea en cuanto a directivos o en cuanto a empleados, no depende tanto del tamaño de la empresa como del sector en el que opera. Las compañías tecnológicas, grandes o pequeñas, tienen plantillas muy abiertas a estos mensajes de transferencia práctica del deporte competitivo al ámbito profesional». Esta opinión de Álvaro Merino nos ha de servir para desterrar la idea de que solo las grandes empresas implementan, desarrollan o arrojan programas de fomento de la práctica deportiva. «Hay empresas que recomiendan a sus equipos humanos que salgan a caminar a la hora de la comida. Vamos: casi les obligan. Y por contra existen otras más tradicionales que fomentan las jornadas extensas y la difícil conciliación vida-deporte». Así pues cogimos de esta opinión autorizada que no es cuestión de tamaños, es cuestión de personas y de creencias.

¿Y el prescriptor de todo esto? ¿Le mejora como profesional por cuenta propia la práctica deportiva? Álvaro Merino lo tiene muy claro: «Sencillamente indispensable. El deporte que yo practico al medio-día me resetea. Me vuelve a dar una energía enorme para mis actividades de la tarde».

7.3. EL DEPORTE EN EQUIPO LLEVADO A LA OFICINA

El baloncesto es uno de los deportes que más alegrías viene reportando a los aficionados españoles desde hace una generación. Somos una potencia mundial, con clubes que vencen en competiciones internacionales, dos selecciones absolutas - masculina y femenina - que coleccionan medallas en los más prestigiosos torneos, una pléyade de jugadores que juegan y triunfan en la NBA y unas categorías inferiores en las que la producción de talento parece infinita.

¿Se puede aprender algo de este deporte del cinco contra cinco para extrapolarlo al campo corporativo? ¿Hay alguna similitud entre una cancha de baloncesto y una oficina? Aunque a priori parece que ninguna, el paralelismo entre ambos mundos es mucho más obvio si pensamos en la alta competición deportiva y la alta competición empresarial. Este planteamiento tan novedoso permitió a la consultora *Tatum*³⁰ poner en marcha el **Programa de Alto Rendimiento Lolo Sainz & Tatum**. Con la colaboración del ex seleccionador nacional de baloncesto y los expertos de la consultora especializados en su línea de formación.

Esta iniciativa se centraba en trasladar las técnicas y conceptos del baloncesto al mundo de la empresa, creándose el escenario perfecto para el desarrollo de las habilidades directivas. En él se podrían reproducir situaciones similares a las que tienen lugar en las empresas. Sus participantes, equipos de dirección y mandos intermedios, vivirían una serie de experiencias prácticas en entornos de trabajo diferentes a los habituales, con lo que tendrían la oportunidad de adquirir una serie de destrezas claves para el posterior desempeño diario de sus tareas.

La figura del entrenador de baloncesto (con sus funciones, tareas y habilidades) se asemeja a lo que se demanda en un directivo. De ahí la importancia de contar con la experiencia aportada por *Lolo Sainz*, profesional que conoce el baloncesto desde todos sus ángulos: jugador, entrenador, seleccionador nacional y directivo. El programa combina la metodología práctica con la formación.

En función de cada empresa cliente, el programa desarrollará varios módulos de trabajo. Cada uno contará con dos partes: una primera de técnica de alta competición, en la que se explicará una fase o tarea desarrollada por *Lolo Sainz* cuando era entrenador; y la traslación al entorno profesional explicando su adaptabilidad.

Según parece se trata de un programa que pretendería ser aplicable al día a día del trabajo, incorporando ejercicios y ejemplos prácticos que se adecuarían a la realidad de los distintos participantes

³⁰ *Tatum* se presenta comercialmente como una empresa especializada en la transformación de las personas. Su objetivo declarado es ayudar a sus clientes en los procesos de transformación organizacional y de sus redes comerciales. <http://www.tatum.es/>

«El baloncesto y la empresa son juegos en equipo donde ganará *el que esté mejor cohesionado*», se podía leer en un reportaje publicado en la Web Laboris.Net, que recogía la esencia de este producto.

7.4. EL CASO DE FREEDOM AND FLOW COMPANY

Es tal el interés que está provocando el ejercicio moderado como forma de aumentar el rendimiento profesional, el sentido de pertenencia o el compromiso con las compañías, que surgen interesantísimos proyectos que buscan una triangulación hasta hace nada imposible de estos tres factores:

- ▶ **Ejercicio.** Medición de sus efectos o de los periodos de recuperación.
- ▶ **Aprendizaje.** Extraído de esos datos inherentes al ejercicio.
- ▶ **Aplicabilidad.** Potenciar las competencias profesionales.

*Freedom and Flow Company*³¹ es una empresa española surgida en el año 2014 y nacida en el ámbito del deporte y de la investigación deportiva. Su creadora y máxima responsable es **Beatriz Crespo Ruiz** una deportista de alto rendimiento que ya no compite (un deportista nunca dejar de serlo. Luego aunque abandone la primera línea, no es muy correcto referirse a ellos como ex deportistas). Pero su interés por la actividad física va mucho más allá de ser una practicante reconocida. Es doctora en rendimiento deportivo con experiencia en investigación iniciada en el Hospital Nacional de Parapléjicos de Toledo. Es investigadora de varios proyectos relacionados con el ejercicio físico y docente de la Universidad de Castilla-La Mancha.

Hemos hablado con la **doctora Crespo** para la realización de esta guía puesto que algunos de los productos que comercializa **F&FC**, se adaptan a los territorios que estamos visitando desde la primera página. Por ejemplo, el programa **Healthy Box@ 66**, diseñado para que sus participantes alcancen su mejor versión física y mental. Se comercializa como un **programa medido al detalle para que cada empresa pueda reactivar las actitudes innatas de cada uno de sus empleados y llevar a estos a su máximo potencial**. Siempre poniendo el foco en el trabajo en equipo y el compromiso con los valores corporativos.

La primera pregunta que conviene hacer a **Beatriz Crespo** es sobre la base de su trabajo, acerca de las competencias profesionales y su posible potenciación a través del ejercicio físico, logrando así un impacto real en el crecimiento profesional y personal de sus clientes que repercuta en la compañía para la cual trabajan o en futuras empresas que puedan emplearlos. «Yo vengo del ámbito

³¹ **Freedom and Flow Company**. Página Web: <http://www.freedomandflowcompany.com/>

académico y del ejercicio físico y el entrenamiento. Me di cuenta de que en el ámbito laboral había un montón de acciones sobre gestión de las personas que estaban desalineadas», dice **Crespo**. Es tal el *totum revolutum* de valores, ejercicio físico, *mindfulness*,³² salud, nutrición, rendimiento en el trabajo o valores, que resulta muy difícil tener una conciencia clara de qué vale y qué no vale. **F&FC** pretende que las empresas dejen de gastar dinero en diferentes acciones no medidas y no valoradas en cada uno de esos campos, para unificar todo en una sistemática mucho más clara y desde luego productiva.

«Los departamentos de recursos humanos carecen de indicadores de mejora que sirvan para alinear cada una de esas áreas. Lo que hemos propuesto para mejorar el rendimiento profesional de las personas, es obtener indicadores de mejora en cada una de esas áreas y con todo ello proponer un factor de rendimiento profesional.» Y lo dice alguien que ha llevado proyectos de **análisis de rendimiento deportivo a escala europea. Estamos ante la definitiva llegada de la ciencia a la medición de lo que hasta hace poco tiempo era no cuantificable** y no pasaba la barrera del *algo que todo el mundo suponía*. Ahora, quienes han de tomar las decisiones sobre, entre otras cosas, la práctica deportiva y su utilidad práctica en el día a día de empleados y compañías, ya tienen mucha, tienen toda la información al respecto extraída de estudios, grupos de muestra, tablas, encuestas, pruebas y comparativas de toda guisa. **Freedom and Flow Company** hace un primer trabajo de campo al analizar a los sujetos objeto de la futura mejora coordinada:

1. **Perfil genético.** Psicología innata con test de psicología clínica. La personalidad de las personas que no se modifica y que depende del ADN de cada cual, con independencia de su entorno, educación y evolución. Aquí en concreto se analiza el perfil de aprendizaje ¿Cómo aprende cada persona de modo individual? En esta dimensión se incluye **tecnología** que aporte información sobre esa parte de la **psicología innata**. Por ejemplo, dispositivos que analizan en el cerebro de cada participante como interactúa en cada situación dada.
2. **Introducción de tecnología** que aporte información sobre esa parte de la **psicología innata**. Por ejemplo, dispositivos que analizan en el cerebro de cada participante como interactúa en cada situación dada.

³² **Mindfulness** Se traduciría al castellano como «conciencia plena». Desde hace varios años son muchos los cursos y formadores que han traído a España esta filosofía para su aplicación al mundo empresarial. La máxima de mindfulness es prestar atención, momento a momento, a pensamientos, emociones, sensaciones corporales y al ambiente que nos rodea sin juzgar si son correctos. El cerebro se enfoca en lo que es percibido a cada momento y se desconecta de nuestro hábito extendidísimo de condicionar los pensamientos en lugar del pasado y de nuestra idea del futuro.

Empresas activas, empresas sanas

3. **Biomarcadores.** O dicho de forma llana, cómo el ser humano reacciona al entorno. Se utilizan dispositivos que miden todo lo relativo a estrés y recuperación tras una punta de estrés laboral, por ejemplo. La información de estos biomarcadores no es algo aislado. Se cruza con la actividad laboral de un empleado para obtener datos objetivos de mejora.
4. **Competencias profesionales.** Ratio de productividad individual, consecución de objetivos, etc.

Y lo que hacen con el perfil genético procesado por la tecnología, los biomarcadores y la mayor o menor destreza en las competencias profesionales es generar un indicador. Es la conversión de esas tres dimensiones en algo, que una vez medido da como resultado el **IPPI** (*Individual Performance Professional Indicator*, o Factor de Rendimiento Profesional Individual) «De esta forma estás cuantificando las diferentes opciones, de forma que cuando una empresa quiere trabajar las competencias profesionales, como proactividad, adaptación al cambio o trabajo en equipo, nosotros somos capaces de traducirlo en indicadores genéticos y marcadores biológicos», corrobora la **doctora Crespo** con esa pátina en la conversación de quien domina mucho la parcela científica de la que habla, y está tratando de hacer un gran esfuerzo en aras de la divulgación. Se nota su pedigrí docente.

Ellos establecen con toda la información obtenida una foto, una huella digital del momento en el que se encuentra cada compañía. Esa foto tiene una primera consecuencia práctica: toda la formación que se vaya a contratar ha de estar supeditada a lo que se puede hacer, lo que se debe hacer, lo que se ha de potenciar e incluso lo que se debe descartar. La huella digital puede decirle a un empresario que determinada forma de trabajo pensada para alcanzar un objetivo concreto, es incompatible con el estado presente e incluso futuro de su equipo.

¿Qué papel puede jugar la información del IPPI a efectos de saber si un empleado se va a ver potenciado con el ejercicio? «Al final lo que hacemos es motivar levemente a los empleados a realizar ejercicio. Pero no nos quedamos ahí. Nuestras jornadas de activación han de ir acompañadas de una buena dosis de seducción para que esas personas continúen con la actividad física toda vez concluido el periodo de estudio o la novedad del ejercicio. Los datos acerca de cómo ese ejercicio repercute en su estado y en su rendimiento, son altamente motivadores.» No se trata solo de recalcar los beneficios físicos de la AF. En esta compañía ofrecen indicadores individuales que van mucho más allá aportando información sobre productividad o cómo se recupera alguien tras un pico de estrés.

«Lo hacemos ofreciendo programas de entrenamiento que se adaptan a las necesidades detectadas. Por ejemplo. Hoy tienes una adaptación al cambio de este tipo, generamos escenarios de reto en función de su capacidad de aprendizaje y utilizamos la potencia de las nuevas tecnologías para

diseñar un entrenamiento personalizado que cumpla con las expectativas.» Esta es su explicación detallada y sencilla acerca de lo que pueden y hacen por una compañía-cliente y sus equipos.

Y todo lo que hacen está orientado a resultados. Por ejemplo la monitorización individual con una pulsera de seguimiento da muchos datos. Pero el usuario se desmotiva en cuanto no puede rentabilizar esos datos, en cuanto no tiene información útil acerca de qué significa cada cantidad de miles de pasos dados para su estado físico o su rendimiento profesional. La tecnología tiene que ir acompañada de la utilidad, la proximidad o lejanía en la que cada cual se mueve haciendo qué cosas. **F&FC** ordena la información y genera una métrica fiable y sencilla para las empresas. Fiable, puesto que está basada en datos científicos, y sencilla, en tanto y en cuanto la empresa sabe qué puede hacer con esa información y qué puntos debe pulsar a fin de mejorar las capacidades de sus recursos humanos.

«Y justo en ese momento puede ser interesante la aparición de un deportista de alto rendimiento que cuente sus experiencias. Su presencia y el aprendizaje que genera dejar de ser algo puramente *aspiracional* para convertirse en tangible», explica **Beatriz Crespo**. Todo esto ya se medía en el alto rendimiento deportivo, pero es la primera vez que se lleva al mundo de la empresa. La actividad de la parte de *Innovation* de la compañía, que es la que atañe a esta guía y que es la más importante este proyecto de emprendedores, lleva operando desde 2015. En todo este tiempo la respuesta empresarial está siendo muy buena y el discurso de **F&FC** es bien recibido, también por las pequeñas y medianas empresas.

«Trabajamos con varias PYMES donde vemos que cada vez tienen más trabajo. No están tan jerarquizadas y una baja laboral les afecta mucho más. Tenemos para ellos programas adaptados como **Innova estrés**, que va orientado a la gestión del estrés, la adaptabilidad y la recuperación. Trabajamos con ellos durante algunas semanas para la monitorización y luego les proponemos un programa de entrenamiento concreto para la mejora de ese indicador, de esa habilidad competencial demandada.» De esta forma refuta la **doctora Crespo** cualquier tentación que insinúe que todo esto es complicado y lejano para las medianas y pequeñas empresas españolas. Lo hacen actuando de manera táctica en cada uno de los tres niveles que vimos antes, adaptándose a sus inquietudes.

Incluso los dispositivos de medición para la medición genética son cada vez más livianos y fáciles de llevar. Los clientes ni lo notan y no afecta en absoluto a su vida diaria. «Cuando se habla de tecnología parecer que vas a ir allí con el CERN, pero todo esto ha evolucionado más y más. Utilizamos petos ligeros para las mediciones que soportan con facilidad y que son cómodos. Solo se los tienen que quitar cuando se duchan o se mojan. Pero se olvidan de que los llevan puestos.» Queda claro que esta empresa pretende revolucionar la **gestión de los recursos humanos**. Esos departamentos

tan importantes por su relación con el capital humano han de dar el salto a la digitalización que sí han dado el resto de departamentos.

7.5. LAS LECCIONES CONCRETAS Y SU APLICABILIDAD CORPORATIVA

7.5.1. Trabajo en equipo y liderazgo

*Cuando das una asistencia para que alguien logre una canasta haces felices a dos personas. Tú mismo por el pase ganador... y el receptor de ese gran pase que anota dos puntos. Esta es una frase que podemos poner en boca de todos los jugadores profesionales y amateurs del baloncesto mundial. Es más que una frase, **es una filosofía sobre lo que significa el juego en equipo en pos de un objetivo**, en este caso la consecución de una canasta.*

En una cancha de baloncesto, sobre el césped de un campo de fútbol o sobre el sillín de una bicicleta se aprende mediante experiencia pura este tipo de cosas. **Es la subordinación de un colectivo de muchos egos y muchos intereses particulares al bien común.** Dicen los futbolistas que por sus códigos de honor «lo que pase en el campo, se queda en el campo» pero que esta parte del aprendizaje deportivo no se debe quedar ahí. Que se exporte y propague al universo laboral. **El aprendizaje de esta habilidad es sencillo y automático. Cuanto más lo practicas, más lo entiendes.**

El liderazgo es la capacidad para dirigir y motivar personas, fijando objetivos y anticipando escenarios. **Un líder inspira confianza y logra una contribución efectiva de los equipos a la consecución de los objetivos.** El líder en el terreno deportivo suele ser el capitán, el veterano o cualquier otra figura a la que seguir. El liderazgo de las empresas lo representan los gestores. **La puesta en práctica de lo aprendido en el deporte nos hace mejores líderes y por tanto mejores gestores.**

7.5.2. Programación por objetivos / resultados

Los equipos deportivos compiten para divertirse, para hacer ejercicio y siempre para ganar. **La victoria, como objetivo y no como obsesión, es la razón de ser de la competición y está en los motores vitales de los seres competitivos.** Del mismo modo, un equipo de trabajo consiste en un grupo de personas con una misión u objetivo común, cuyas habilidades se complementan entre sí, trabajando coordinadamente con la participación de todos sus miembros para la consecución de una serie de objetivos comunes de los que son responsables.

Se trata de un conjunto de individuos que cooperan para lograr un objetivo común a todos ellos. **La división del esfuerzo se enlaza en un solo resultado coordinado donde el total es más que la suma de sus partes.** Esta competencia del trabajo en equipo en pos de objetivos o resultados concretos se considera una de las clave del éxito en toda Organización.

7.5.3. Rendimiento en situaciones de máxima presión

El deporte es la crisis en estado puro. El que pierde está en crisis puesto que ha de remontar, y el que gana también, ya que sabe que no se puede reconfortar por mucho tiempo en la privilegiada posición que ocupa. **El deporte te enseña a estar alerta, a ser tremendamente analítico y a sopesar en tiempo real fortalezas y debilidades, propias y de los contrarios.**

En una situación de crisis, o ante los problemas y situaciones adversas en las empresas, es importante que las personas que poseen esta competencia acentúen la necesidad de mantener una actitud vigilante de dirección de un equipo o tan solo de formar parte de ese mismo equipo.

7.5.4. Gestión de la frustración

Ganar como plato estrella de la carta y, perder como consuelo o menú del día. **La victoria deportiva tiene la forma de una quimera. No es inalcanzable, pero tampoco es perpetua. La primera vez que se gana ya se está aprendiendo a perder.** Decía un famoso piloto de coches de competición que el día que ganó su primera carrera fue el más alegre y también el más triste de su vida deportiva. Había vencido, había saboreado la gloria, pero en paralelo se había dado cuenta de que, al igual que antes, a partir de ese día no siempre sería el ganador y tendría que aprender de nuevo a perder. **Había nacido la convivencia con la derrota, la frustración por no alcanzar los objetivos a corto plazo.**

Deportistas que nunca han ganado comparten escenario con otros ya vencedores que no siempre repiten éxito. Qué gran lección de vida para transponer a nuestra labor como trabajadores o coordinadores de trabajadores. ¿Ganaremos siempre? Respuesta: no. ¿Seguiremos intentándolo una y otra vez? Respuesta devengada de la práctica deportiva: indudablemente, lo haremos.

7.5.5. Resiliencia y superación

Los deportistas cometen errores. Malos cálculos de posibilidades, demasiados riesgos asumidos, defectos en la preparación o incluso lesiones inesperadas producto de un entrenamiento deficiente. Pero el deportista aprende a seguir adelante, a levantarse una y otra vez por muchas veces que caiga.

La resiliencia es la habilidad para afrontar eficaz y adecuadamente situaciones adversas, como factores estresantes o de riesgo, y sobreponerse a ellos. **Resistir, persistir y no rendirse**. Sortear obstáculos o problemas y aprender de todo ello para hacerlo mejor, o al menos para seguir haciéndolo, en el futuro.

7.5.6. Auto motivación

Lo que se necesita hoy son profesionales capaces de transformar el entorno (gestión del cambio), capaces de ver oportunidades donde otros solo ven problemas, capaces de no venirse abajo ante las dificultades (resiliencia), capaces de resistir la frustración y el desamino (tolerancia a la frustración), de dar un poco más allá, donde otros no ven más (responsabilidad y compromiso) y tener iniciativa. Dicho todo esto la receta está prescrita: **Lo que se necesita son personas capaces de auto motivarse**.

El entrenamiento deportivo es la mejor fuente conocida para aprender automotivación. ¿Cuánto se entrenará proporcionalmente el tricampeón olímpico de 100 metros lisos **Usain Bolt**?³³ Sus carreras apenas duran 10 segundos (cuando tiene un mal día). Pero es probable que la proporción de tiempo empleado para ese éxito fugaz sea de 100.000 contra uno. Cien mil veces diez segundos de preparación para esa sexta parte de un minuto de competición. ¿Cómo puede hacerlo? Por la automotivación inoculada en las pistas de Jamaica durante sus docenas de años de práctica ininterrumpida del atletismo.

Las empresas necesitan colaboradores con ese perfil auto motivado. Personas capaces de asumir riesgos, retos y oportunidades, que no se limitan a crecer en una sola área de especialización

³³ **Usain Bolt** es un atleta jamaicano nacido en agosto de 1986. Especialista en pruebas de velocidad, se le considera el corredor más rápido de la historia del atletismo mundial. Ha logrado once títulos mundiales y nueve olímpicos, entre ellos el oro en los 100 metros lisos en Pekín 2008, Londres 2012 y Río de Janeiro 2016. Ostenta por ahora los récords mundiales de los 100 y 200 m lisos, y la carrera de relevos 4×100 con el equipo jamaicano. Tiene su propia página Web. <http://usainbolt.com/>

(polivalentes), capaces de auto motivarse, que dan más allá de lo que se solicita, que sepan formular preguntas (pensamiento crítico y analítico), aprendan de los errores con humildad necesaria, sepan pedir ayuda y ser íntegros (atesoran competencias personales).

7.5.7. Trabajo jerarquizado

Imaginemos un partido de fútbol americano, de la famosa **NFL (National Football League)** de los Estados Unidos de Norteamérica. En cada lado de la cancha 15 profesionales extra preparados para la competición. Toda una colección de súper atletas. Ataca el equipo A y defiende el equipo B. De repente, y por avatares del juego, cambian las tornas y el equipo A pasa a defenderse de los ataques del equipo B. Si lo estuviéramos viendo en el estadio, en ese momento de invertirse las tornas observaríamos algo más: los dos equipos reemplazan a todo su plantel. En el fútbol americano, como en el deporte en equipo en general, existen los especialistas. Grandes moles humanas de músculos para defender a sangre y finísimos corredores con estructuras óseas diseñadas genéticamente para volar sobre la hierba y esquivar al adversario cuando lo que toca es atacar. Es más, en los equipos de la **NFL** suele haber un especialista en algo muy, muy concreto: el *field goal* (gol de campo). Es el jugador que solo sale para patear el balón ovalado, casi siempre desde distancias encomiables, y tratar de colarlo entre los famosos tres palos.

¿Quién es más importante, el que placa sin contemplaciones, quien completa pases milimétricos a distancias imposibles, el que corre por la banda «melón» en mano como alma que lleva el diablo o nuestro amigo del *field goal*...? La respuesta es ninguno y todos al mismo tiempo. Así es la jerarquía de la práctica deportiva, y así también se ha de entender en nuestra actividad profesional.

¿Quiere esto decir que el deporte nos enseña a no querer progresar en nuestra carrera profesional? Ni mucho menos. **Quiere decir que el deporte nos enseña a valorar todas las funciones de un departamento, área o empresa. La jerarquía organizativa como base del éxito.**

7.5.8. Compromiso

«Cuanto más me entreno, más suerte tengo» Esta frase se le atribuye a **Larry Bird**, jugador de la NBA de los años 80 y 90 del siglo pasado (triunfó como alero de los Boston Celtics), y en la actualidad es directivo en una franquicia de la propia NBA. Es una cita muy parecida a otra que se le atribuye al pintor malagueño y universal **Pablo Picasso** cuando le preguntaban por su capacidad

para captar la inspiración y convertirla en cuadros, dibujos o esculturas: «A mí la inspiración siempre me ha pillado trabajando».

Estas frases hablan del compromiso, otra de esas cualidades valoradas en el entorno laboral que se acrecientan y entrenan mediante la práctica deportiva. Un deportista cumple. **Una persona comprometida cumple con sus obligaciones haciendo más de lo esperado.** El deportista tipo se pone objetivos de alto desempeño que sobrepasan a veces sus capacidades presentes. **Un trabajador comprometido hace frente a tareas que superan las exigencias de su posición. Da lo mejor de sí mismo y los demás le perciben como un ejemplo a seguir.**

El compromiso nos hace ser responsables. La responsabilidad hace referencia a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones y a asumir las consecuencias de nuestros actos. El deporte nos inculca este tipo de comportamientos que nos convierten en seres más comprometidos y responsables.

CAPÍTULO 8

**Aplicación práctica
del entorno de la AF
corporativa al mundo
de las PYMES y
microempresas**



8.1. QUÉ PUEDEN HACER

El tejido empresarial español básico está formado por empresas medianas, pequeñas y microempresas. Dejando de lado su tipología en función de la actividad, **el tamaño condiciona la toma de decisiones estratégicas**. Puede ser que muchos de los responsables practiquen deporte, que otros animen a sus empleados a hacerlo e incluso es más que probable que, tras una búsqueda no muy prolongada, encontrásemos iniciativas loables en este mundo de nuestra guía-repaso.

Pero del mismo modo, nadie puede poner en duda que una pequeña empresa puede tener más dificultades con el presupuesto, el espacio, o la dotación, para montar un gimnasio en el pequeño almacén que anda libre en la planta baja. . Y seguro también, que aunque ahora sepan mucho más sobre estudios e informes acerca de la actividad física y su repercusión en el entorno y clima laborales, algo ya habían oído, leído o visto antes de que... *esta guía les abiera los ojos*.

Pero no es menos cierto que la palabra *plan*, el adjetivo *estratégico* o el resultado *beneficio a largo plazo*, evocan otra palabra que lastra las buenas intenciones gestoras: **COMPLEJIDAD**, o si me apuran incluso algunos conceptos más: **SOFISTICACIÓN, LÍO, DESCONOCIMIENTO, PRESUPUESTO LIMITADO...** etc.

Así que vamos a trabajar con los antónimos de cada una de ellas para trazar un camino que pueda terminar placenteramente en iniciativas o actitudes propias de quienes quieren potenciar y potencian desde la dirección de una pequeña corporación la actividad física de sus empleados. Comencemos por las características que tienen las organizaciones sanas. Este listado sirve para que cada cual marque lo que tiene y deje sin marcar aquello que no tiene:

1. Tienen en cuenta dimensiones múltiples del bienestar psicológico de los empleados.
2. Consideran múltiples niveles de salud (individual, grupal y organizacional).
3. Se comprometen en un seguimiento continuo de la salud a lo largo del tiempo.
4. Se esfuerzan en proveer programas y políticas que incrementan el bienestar de sus empleados.
5. Mantienen la congruencia entre la organización y su ambiente externo y entre los componentes internos de la organización.
6. Son conscientes de las tensiones implicadas en mantener niveles óptimos de salud.

¿Cómo ha ido? Si no tiene muchas equis, su empresa no está enferma. *«Las empresas inteligentes están organizadas de forma que no dejan escapar los conocimientos ni las experiencias, todo se aprovecha. Son las que saben reír, soñar, expresar conocimientos, apasionarse, comprometerse*

Empresas activas, empresas sanas

en el trabajo cotidiano y gestionar bien su capital intelectual. Y no olvidar que cada persona es un potencial de conocimiento y aprendizaje.»

Las organizaciones sanas sacan lo mejor de sus empleados y utilizan mejor la capacidad mental y el conocimiento. Se anticipan y se adaptan a los cambios y satisfacen distintas necesidades (afecto, reconocimiento, estima, pertenencia). Curiosamente, esto último se les da mejor a las empresas pequeñas que a las enormes. Por aquello de la proximidad y la cercanía que les son inherentes.

8.2. POR DÓNDE EMPEZAR

Pero a nosotros en este trabajo nos interesa sobre todo una dimensión de las empresas sanas: **las empresas que ofrecen un marco donde promueven la actividad física y el ejercicio. Son organizaciones que entienden que la salud y la condición física de sus trabajadores también son parte del valor de la compañía** y que de ésta situación se pueden obtener beneficios tangibles en el trabajo diario. Así pues recuperemos ahora un concepto básico de la dirección y el liderazgo transformadores: la comunicación.

8.2.1. Paso 1: la encuesta

Pregunte a sus empleados por su actividad física y práctica del ejercicio. A saber:

- ▶ Practican deporte regularmente o realizan alguna actividad física.
- ▶ Si lo hacen, cómo lo compaginan con el trabajo.
- ▶ Si no lo hacen...
 - Tiene que ver con su horario.
 - Tiene que ver con problemas de salud ocasionales o permanentes.
 - Tiene que ver con su falta de interés.
 - Tiene que ver con el desconocimiento.
 - Tiene que ver con sus cargas familiares.
 - Tiene que ver con alguna otra causa.
- ▶ En ambos casos...

- Querrían hacer algo / querrían hacer algo más.
- Creen que un cambio de horario compatible con su actividad mejoraría las opciones.
- Creen que un pequeño o gran cambio de tareas mejoraría las opciones.
- Cómo valorarían alguna ayuda directa, en especie o facilitadora a fin de incrementar la actividad física.
- ▶ Cuánto saben sobre bienestar y efectos personales o sobre bienestar y efectos en el entorno profesional.
 - Cómo creen que la AF repercute en su capacidad laboral.
 - Qué saben de los efectos del sedentarismo en los trabajadores del siglo XXI.
 - Han establecido alguna relación alguna vez entre cómo se sienten y la actividad física que realizan.

8.2.2. Paso 2. La prospección

Como buen gestor, el empresario suele estar al día de las desgravaciones, ayudas, etc., que devengan de cualquier programa estatal, autonómico o local. Nunca está de más un pequeño repaso del portfolio existente, puesto que de ese modo se pueden localizar programas de apoyo a la actividad física que permanezcan ocultos o que parecen medio clandestinos. Es prospección pasa también por la consulta a las asociaciones empresariales, que disponen de información actualizada y también del contacto recurrente con otras corporaciones de la zona y del mismo perfil, muy útiles para conocer casos de éxito o prácticas ya iniciadas que puedan ser emuladas por quien consulta.

Y la prospección tiene también una dimensión práctico-geográfica. ¿Qué alternativas existen cerca del centro de trabajo?

- ▶ Gimnasios o centros deportivos que lleguen a acuerdos de precio o disponibilidad para empresas.
- ▶ Profesionales de la actividad física que se desplazan a realizar trabajos In Company de esta guisa o que tienen locales y horarios adaptados a las jornadas de las empresas vecinas.
- ▶ Materiales que pueden beneficiar la ergonomía de los empleados en el centro de trabajo.
- ▶ Materiales complementarios que sirvan ocasionalmente para ejercicios in situ de los trabajadores.

8.2.3. Paso 3: Campaña de información

El buen liderazgo se basa en la buena comunicación. Comunicamos para que otros alcancen objetivos, para que corrijan comportamientos o para provocar cambios radicales en las actitudes y las aptitudes. Ergo un empresario al frente de una PYME debería dar el primer paso para llevar a sus equipos la mejor información posible sobre cómo la actividad física mejorará sus vidas, aumentará su calidad de vida y de forma indirecta, cómo esto repercute también en su condición de trabajadores felices:

1. Facilitar información sobre las numerosas ventajas de la actividad física.
2. Integrar la importancia de la salud personal en la cultura de su empresa. A cada responsable de cada entidad le corresponde crear su propio relato, para que sea cercano y creíble.
3. Recomendar medidas para prevenir dolencias causadas por el uso prolongado de ordenador:
 - Adopción de posturas ergonómicas.
 - Localización y divulgación de ejercicios visuales que sirven para calmar los efectos de la fijación permanente de la vista en los monitores de los ordenadores.
 - Recomendar estiramientos regulares para quienes tienen puestos de trabajo completamente sedentarios.
4. Fomentar la divulgación de reportajes, informaciones o artículos sobre el estilo de vida sano.
5. Insistir en la importancia de hábitos de sueño saludables (el sueño regular también es inducido por la práctica deportiva).
6. Informar, en su caso, de los beneficios personales en cuanto a ayudas, subvenciones, acuerdos, etc., que existan o que se vayan a poner en marcha.

Esta buena comunicación no debe en ningún caso ocultar la máxima que venimos repitiendo en esta guía desde sus primeras palabras impresas: en este campo, como seguramente en muchos otros, **lo que es bueno para las personas, hace que seamos mejores trabajadores y esa cualidad se canjea por beneficios que también percibe la empresa, en forma de menos absentismo, menos presentismo, mayor rendimiento individual y colectivo y una mejora notable en el rendimiento de equipos y del clima laboral en general.** Sólo con la implicación de los trabajadores se puede lograr el éxito, por lo que es importante informar y buscar su compromiso activo desde el primer momento. El diseño de la oferta y la presentación de la misma son fundamentales.

8.2.4. Paso 4: toma de decisiones y paso a la acción

No estará nunca de más que el empresario que emprende este camino de la concienciación de la actividad física comience por sí mismo. Como hemos visto en varios pasajes de esta guía el **líder ejemplar** crea una catarsis de imitación en cascada que difícilmente se da en el caso contrario. Nuestro pequeño empresario ya deportista pasa después a:

1. Fomentar el buen clima laboral.
2. Animar a sus trabajadores a que se realicen algún tipo de chequeo o revisión médica para tener una radiografía exacta de sus posibilidades y limitaciones.
3. Establecer horarios razonables dentro de lo posible.
4. Recomendar a sus trabajadores que, de verdad, se tomen de 10 a 20 minutos de descanso en mitad de su jornada.
5. Promover el trabajo en equipo, aunque sea para tareas muy pequeñas, a fin de reforzar los valores de las enseñanzas deportivas que hemos revisado en el anterior capítulo.
6. Impulsar medidas para la conciliación laboral y personal, de las que pueda nacer el interés por el deporte primero, y la práctica deportiva a renglón seguido.
7. Poner en marcha técnicas de planificación y control del tiempo de trabajo.
8. Proponer talleres de relajación o similares.
9. Participar en actividades deportivas o simplemente sociales con otras empresas. Hacer extensiva esa participación de forma voluntaria a cualquier miembro de la pequeña empresa.
10. Jornadas divulgativas (propias o generales a las que pueden acudir miembros de la empresa para su difusión posterior al resto del colectivo)
11. Otras opciones:
 - Excursiones.
 - Planteamiento innovador y disruptivo de algunos objetivos o tareas de los equipos mediante gamificación o simulaciones.
 - Talleres dinámicos con el objeto de completar formaciones específicas en materia de AF.

Los programas de activación deportiva y del ejercicio solo funcionan cuando se implantan sistemas de medición de los resultados. Una pequeña empresa si no tiene herramientas para ello, es intere-

sante que consulte con especialistas externos que les habiliten esa monitorización más o menos exhaustiva de los cambios en los hábitos de sus empleados. Implante con periodicidad algún sistema de seguimiento y evaluación de los programas desarrollados. Parece de nuevo algo complicado y poco útil pero la verdad es que es la única forma de valorar cuantitativamente los efectos de estas iniciativas: ahorro de costes, reducción del número de días de baja de las plantillas, etc.

Como ejemplo de un plan de acción, queremos recoger en este punto de nuestra guía la parte del plan de acción de **Ibermutuamur**.³⁴ En su **guía para la implantación de un modelo de empresa saludable**.³⁵ Alude a la ergonomía del puesto de trabajo y de forma concreta a la promoción de la actividad física. Las recomendaciones son sencillas y obedecen a una planificación coherente.

8.3. COSTES PROBABLES CONTRA BENEFICIOS REALES

La buena vida es cara. Hay otra menos cara... pero es menos buena. Este viejo adagio del castellano más secular es aplicable a la activación físico-deportiva de las empresas española de tamaño medio y pequeño.

- Cambios en algunos horarios que pueden implicar costes indirectos.
- Abono de la cuota completa o de una parte de la misma de una instalación deportiva o gimnasio que se encuentre cerca del lugar de trabajo o del domicilio del trabajador.
- Compra o subvención de material deportivo o asunción del coste de la inscripción en eventos lúdico deportivos.
- Consultas con expertos externos en deporte, nutrición o bienestar en general.
- Contratación de charlas de concienciación u orientación de deportistas o entrenadores.
- Ampliación de coberturas médicas si las hubiere para incluir también los riesgos inherentes a la práctica del deporte.
- ...

³⁴ **Ibermutuamur** es una Mutua colaboradora con la Seguridad Social de ámbito nacional que inició su gestión en 1926. La Entidad actual es el resultado de la integración de varias Mutuas de ámbito provincial y regional, configurándose como una de las primeras mutuas de España. Página Web: <https://www.ibermutuamur.es/>

³⁵ https://www.ibermutuamur.es/wp_content/uploads/2016/06/Guia_Preencion_Empresa_saludable_IBMM_06.pdf

Seguramente podríamos seguir ampliando esta lista de costes con más epígrafes, pero por mucho que la lista aumente, los beneficios directos de la concienciación primero y de la participación después en la AF, siempre conformarán una lista más larga que la primera:

1. Rebaja considerable de los costes médicos asociados a bajas y sustituciones.
2. Disminución del absentismo.
3. Incremento notable de la productividad.
4. Aumento indiscutible del retorno de la inversión en prevención y promoción de la salud, por lo obtenido en los puntos anteriores y por otros factores menos tangibles, como la mejora del ambiente de trabajo.
5. Todo ello lleva a una mejora del clima laboral.
6. Disminuyen la accidentabilidad y el número de enfermedades crónicas.
7. Bajada cuantificable del presentismo.

Un segundo nivel de consecuencias nos adentra en un terreno menos medible, pero igual de eficiente cuando se confronta con la lista de gastos. **Beneficios corporativos y beneficios personales:**

1. Aumentan el desempeño y la productividad de los empleados.
2. Más tendencia a la fidelización con la empresa y al compromiso con los objetivos que esta fija. Los empleados están más entroncados con la cultura de la empresa y tienen un nuevo concepto de la pertenencia.
3. Mejora de la motivación.
4. Se reduce el número de conflictos entre los empleados como consecuencia directa del alivio de la tensión de las personas.
5. Mejora el planteamiento global de la empresa en cuanto a la atracción de talento. La compañía tiene más elementos a su favor para convertirse en una opción preferente.
6. Afecta a la imagen de la organización:
 - Imagen interna.
 - Imagen externa.
 - Reputación corporativa.
 - Responsabilidad corporativa interna.

7. Beneficios personales:

- Mejora la calidad de vida.
- Mejora la vitalidad.
- Mejora el manejo de situaciones de estrés.
- Prevención de la obesidad.
- Mejora el control de parámetros fisiológicos como colesterol o tensión arterial.

Quedan fuera de esta lista los beneficios sociales, todo lo que esto supone de la empresa hacia fuera. La empresa es un ente social cuyas decisiones y comportamientos afectan a su entorno de forma positiva. Las iniciativas orientadas al incremento de la actividad física en el entorno laboral requieren de un seguimiento concienzudo, en aras de identificar los posibles obstáculos y las posibles soluciones.

No perdamos de vista que según la **Organización Mundial de la Salud**, un **lugar de trabajo saludable es aquel en el que los trabajadores y los directivos cooperan para conseguir una mejora continua**, tanto desde el punto de vista de la salud como de la productividad.

CAPÍTULO 9

Conclusiones



El 94 % de las empresas españolas que forman parte del IBEX 35 confirman que ofrecen a sus empleados programas de salud y bienestar relacionados con la actividad física y el deporte.³⁶ El mismo porcentaje dice ofrecer programas similares relacionados con la salud, y casi cuatro de cada diez ofertan también lo que califican como *coaching de salud y bienestar*. Son datos impactantes, incluso impresionantes, que dicen mucho de una sociedad interesada por la actividad física y su repercusión en las personas y en las organizaciones. Pero el IBEX 35 al completo, todas las compañías españolas cotizadas o la relación de las quinientas empresas más grandes de nuestro país nos muestran una foto pequeña del panorama productivo global.

Hay que seguir ampliando aún más el rango de captura para que la instantánea haga un retrato fiel de nuestro tejido productivo y empresarial. Y en este punto **ya no se trata de una cuestión de estudios o recomendaciones. Se impone la parte más práctica de los efectos probados de la actividad física**. Cuando los trabajadores detectan que una oferta laboral tiene como complemento condiciones de trabajo acordes con los estándares modernos, la oferta se vuelve mucho más atractiva. Esto va más allá de los deberes de la empresa o del empresario. **Es un valor intangible que se proyecta interna y externamente**. Consolida la relación con el público interno (trabajadores o colaboradores que ya lo son) y con el público externo (esos potenciales trabajadores que, sin serlo todavía, tienen las condiciones apropiadas para convertirse en miembros de la organización en un momento dado). **Lo tradicional ha dejado de ser lo único a valorar en la relación demanda-oferta de puestos de trabajo**.

Con independencia de su tamaño las empresas pueden contemplar en su plan estratégico a corto o medio plazo **aspectos relacionados con el concepto de empresa saludable, y específicamente con aquello más próximo al deporte, la actividad física y las consecuencias y enseñanzas a extraer de estas opciones**. La selección del talento, su retención y su potenciación redundan en la estabilidad organizacional de las empresas españolas de la segunda década del siglo XXI. A tal esmerado fin se suman los buenos alineamientos en materia de actividad física.

¿Es lo más importante de todo lo que una empresa puede hacer que cuente con un plan de acción en materia de AF? No. Ni siquiera es lo segundo más importante. Pero sin duda es lo más atractivo de la parte productiva o cuasi productiva de una organización, del mismo modo, también se encuadra en el epígrafe de lo sencillo. Ha quedado demostrado en las páginas anteriores que puede haber tantos modelos de acción como empresas registradas en nuestro país. Valen muchas iniciativas y son útiles muchos planes que nos conducen por todo tipo de senderos. Ambición, moderación, acción continua,

³⁶ Datos extraídos del ESTUDIO SOBRE LA PROMOCIÓN DE LA SALUD Y LA CULTURA DEL BIENESTAR EN LAS EMPRESAS DEL IBEX 35.

Empresas activas, empresas sanas

actividades ocasionales, concienciación, información, el empresario como ejemplo, ayudas en metálico, apoyos en especie, reorganización de horarios y tareas... ¡la lista es muy larga!

Se ha de buscar sitio en esta larga relación de deseos/posibilidades. Lo bueno es enemigo de lo mejor, y lo mejor en el campo de la actividad física está, seguro, por llegar. El deporte no nos es ajeno: informaciones, gestas, retransmisiones, ocio, esparcimiento, etc. Luego, no estamos ante la incorporación de un concepto abstracto o complejo que resulte de difícil asimilación. **La actividad física en el entorno laboral no es más que una prolongación de lo que es bueno para la vida de las personas a su puesto de trabajo, con unas consecuencias medibles en su salud y bienestar, y en los resultados de las compañías** que se encargan de su remuneración a cambio de su tiempo y de su trabajo.

¿Cuándo? ¡Ya! ¿Cómo? De la forma más adecuada de entre las existentes y ofertadas y con paso cauteloso en pro de la generalización de la conciencia deportiva entre los equipos humanos y entre quienes los lideran.

CAPÍTULO 10

**Bibliografía, Webgrafía.
Estudios y lecturas
recomendadas**



Como ya queda dicho en el arranque de este trabajo, su fin último es la **recopilación de casos, estudios, encuestas, opiniones y de todo tipo de referencias que arrojen más luz sobre los efectos de la actividad física en dos planos que se superponen: bienestar personal; mejoras en el entorno laboral.**

Para su elaboración se ha revisado material directa o indirectamente relacionado con nuestro objetivo raíz. Hemos estimado oportuno cerrar la guía con una recopilación indexada de esas fuentes, y de otras igualmente relevantes que o bien no han sido empleadas para la elaboración de las páginas precedentes, o bien están diluidas en forma de ideas o frases sin una reproducción directa de su contenido.

10.1. REFERENCIAS

- ▶ **AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación).** Entidad privada sin fines lucrativos creada en 1986. Su actividad contribuye a mejorar la calidad y competitividad de las empresas, sus productos y servicios. <http://www.aenor.es>
- ▶ **AGENCIA EUROPEA PARA LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO (EU-OSHA).** Órgano de la UE que fomenta una cultura de la prevención de riesgos para mejorar las condiciones de trabajo en Europa. <https://osha.europa.eu/es/>
- ▶ **BIENESTAR CORPORATIVO.** Compañía especializada en desarrollar y promover en las organizaciones empresariales una Cultura del Bienestar. <http://www.bienestarcorporativo.com>
- ▶ **FÓRMULA WELLNESS.** Proyecto transversal y estratégico de la compañía del sector del hogar y el cuidado personal SPB para garantizar la calidad de vida de los trabajadores. <http://www.spb.es>
- ▶ **FUNDACIÓN EUROPEA PARA LA MEJORA DE LAS CONDICIONES DE VIDA Y DE TRABAJO (EU-ROFOUND).** Agencia tripartita de la **Unión Europea** cuya función es aportar conocimientos en el ámbito de las políticas sociales y laborales. **Eurofound** fue creada en 1975 para contribuir a la planificación y a la concepción de unas mejores condiciones de vida y de trabajo en Europa. <https://www.eurofound.europa.eu/es>
- ▶ **GARMIN.** Empresa líder en proveer productos de navegación para los sectores de automoción, aviación, marítimo y actividades al aire libre y deportivas. Dispone de una línea de productos de bienestar corporativo. <http://www.garmin.com/es-ES/corporate-wellness>

Empresas activas, empresas sanas

- ▶ **INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL CANTÁBRICO (ITC).** Compañía con sede en Gijón (Asturias). Está especializado en ayudar a todo tipo de organizaciones estudiando, analizando y diseñando planes y programas de Wellness Corporativo. <http://itcformacionyconsultoria.com/wellness-para-empresas/>
- ▶ **LOS JUEGOS DE LAS EMPRESAS.** Encuentro empresarial alrededor del deporte concebido para trasladar el auténtico espíritu olímpico, sus valores y su filosofía al ámbito empresarial. Creados en 2004, se han consolidado como el mayor evento deportivo empresarial. <http://www.losjuegosdelasempresas.com/>
- ▶ **OBSERVATORIO GO FIT.** Observatorio de la cadena de gimnasios *Go Fit* que busca orientar y analizar la actividad física y la salud. <http://www.go-fit.es>
- ▶ **PORTAL DE PROMOCIÓN DE LA SALUD EN EL TRABAJO.** Portal web del **Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (Ministerio de Empleo y Seguridad Social)**, donde se puede encontrar toda la información relacionada con la promoción de la Salud en el Trabajo (PST). <http://www.insht.es/portal/site/PromocionSalud/>
- ▶ **PROGRAMA «A TU SALUD».** Proyecto del **Grupo Mahou-San Miguel** diseñado para impulsar la adopción de hábitos saludables en la empresa que incluye programas de deshabituación tabáquica, de alimentación saludable, de actividad física y salud y la escuela de espalda, todos ellos personalizados y a los que los trabajadores se unen de forma voluntaria. <http://www.mahou-sanmiguel.com>
- ▶ **PROGRAMA «BIENESTAMOS».** Iniciativa dirigida a los trabajadores de la compañía **Philips** para el cuidado de su salud y al fomento de hábitos saludables. <http://www.philips.es>
- ▶ **PROGRAMA «CUIDA T MÁS».** Proyecto integral de la compañía aseguradora **Santa Lucía** que incluye diferentes campañas, talleres, acciones y programas a través de las cuales busca fomentar hábitos de vida saludable y proporcionar a sus empleados las herramientas necesarias para poder llevar una vida sana. <http://www.santalucia.es>
- ▶ **PROGRAMA FOOD.** Iniciativa de la compañía **Edenred**, (emisor de *Ticket Restaurant*) que apoya e informa a los establecimientos de hostelería de la red *Ticket Restaurant* para implantar una oferta de menús equilibrados y saludables en el entorno laboral. Dentro del *programa* se enmarca el **Barómetro FOOD sobre Hábitos de Alimentación Saludables**, encuesta a nivel europeo que analiza las pautas, hábitos y costumbres alimenticias de los trabajadores y restaurantes en Europa. <http://programafood.edenred.es/programa>

- ▶ **PROGRAMA HEALTHY CITIES.** Iniciativa de **Sanitas** para fomentar la salud y el bienestar en el entorno laboral que cuenta con el apoyo del **Comité Olímpico Español (COE)** y de la **Fundación Española del Corazón**. www.healthycities.es
- ▶ **PROGRAMA «SALUD INTEGRAL Y BIENESTAR.** Proyecto de **Gas Natural Fenosa** que pretende potenciar un ambiente de trabajo saludable que garantice y promueva la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores y del entorno de la compañía. <http://www.gasnaturalfenosa.es>
- ▶ **RED EUROPEA DE PROMOCIÓN DE LA SALUD EN EL TRABAJO (ENWHP).** Instrumento de la UE creado en 1996 para favorecer el intercambio de información y difusión de buenas prácticas en promoción de la Salud en el Trabajo (PST) así como la cooperación tanto a nivel nacional como internacional. <http://www.enwhp.org/>
- ▶ **RHSALUDABLE.** Publicación digital de referencia en materia de organizaciones saludables a través de buenas prácticas respecto a la gestión y salud de las personas, tanto en **España como en Iberoamérica**. <http://rhsaludable.com>
- ▶ **SALUDALITY.** Compañía centrada en servicios y soluciones de **Salud Corporativa, en especial, en la prevención o tratamiento de las denominadas «enfermedades laborales»**. <http://www.saludality.com>
- ▶ **THE CORPORATE GYM.** Compañía de gestión integral de *Corporate Wellness Center* para empresas y parques empresariales. Con sede en Barcelona y oficinas en Madrid y París, ofrece soluciones personalizadas adaptadas a las empresas y parques empresariales para garantizar el éxito de sus instalaciones deportivas. <http://www.thecorporategym.com>

10.2. ESTUDIOS, INFORMES Y ENCUESTAS

- ▶ **«PRODUCTIVIDAD Y EMPRESA SALUDABLE».** Trabajo del **Centro Internacional de Investigación de Organizaciones (IRCO)** del **IESE Business School** (Escuela de Dirección de Empresas de la Universidad de Navarra) para el Observatorio **Go Fit**. El estudio aborda con multitud de ejemplos de Estados Unidos y España en qué consisten las estrategias empresariales de promoción de la vida saludable y cuáles son sus efectos. <http://www.iese.edu/es>
- ▶ **INFORME SOBRE ACTIVIDAD FÍSICA Y PREVALENCIA DE PATOLOGÍAS EN LA POBLACIÓN ESPAÑOLA.** <https://sede.educacion.gob.es/publivena/actividad-fisica-y-prevalencia-de-patologias-en-la-poblacion-espanola/deportes-deportes-salud-publica-salud-publica/21268>

Empresas activas, empresas sanas

- ▶ **ENTORNOS LABORALES SALUDABLES: FUNDAMENTOS Y MODELO DE LA OMS.** Estudio de la Organización Mundial de la Salud (OMS). <http://www.who.int/es>
 - ▶ **«LA PROMOCIÓN DE LA SALUD Y LA CULTURA DEL BIENESTAR EN LAS EMPRESAS DEL IBEX35»** Estudio elaborado por la compañía *Bienestar Corporativo* en colaboración con la revista *Capital Humano*, fue el primer estudio realizado en España acerca de cómo se implanta en las organizaciones empresariales una cultura del bienestar a través de la promoción de la salud y el bienestar en el lugar de trabajo. <http://www.bienestarcorporativo.com> <http://www.wolterskluwer.es>
 - ▶ **¿QUÉ PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES SALUDABLES SON MÁS FRECUENTES EN LAS EMPRESAS? UN ANÁLISIS CUALITATIVO.** Trabajo realizado por la **Universitat Jaume I** con el objetivo de conocer qué prácticas organizacionales saludables, implementadas desde la Gestión de Recursos Humanos (GRH), son más frecuentes en las Pequeñas y Medianas Empresas. <https://www.uji.es>
 - ▶ **CONSTRUYENDO ORGANIZACIONES SALUDABLES Y RESILIENTES.** Estudio elaborado por la doctora **Marisa Salanova** de la **Universitat Jaume I**. <https://www.uji.es>
 - ▶ **ORGANIZACIONES SALUDABLES: UNA APROXIMACIÓN DESDE LA PSICOLOGÍA POSITIVA.** Estudio elaborado por la doctora **Marisa Salanova** de la **Universitat Jaume I**. <https://www.uji.es>
 - ▶ **PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA.** Estudio realizado por la Universidad de Oviedo. <http://www.uniovi.es>
 - ▶ **LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA Y LA MEJORA ORGANIZACIONAL.** Elaborado por **Roger Forbes Álvarez**, consultor de **CEGESTI**, organización que contribuye al desarrollo sostenible de América Latina en tres ejes temáticos: Ambiente y Desarrollo, Negocios Responsables e Incidencia en Responsabilidad Social. El estudio se centra en el análisis del funcionamiento óptimo de las personas en el contexto laboral. <http://www.cegesti.org>
 - ▶ **PSICOLOGÍA POSITIVA EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL.** Elaborado por la doctora **Ana Lisbona Bañuelos**, del Departamento de Psicología Social y de las Organizaciones de la Facultad de Psicología de la **Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED)**. <http://portal.uned.es>
 - ▶ **¿CÓMO CONSEGUIR SER UNA EMPRESA SALUDABLE?** Elaborado por **Cigna**, compañía aseguradora especialista en salud para empresas. <http://www.cignasalud.es>
- GUÍA PARA LA IMPLANTACIÓN DE UNA EMPRESA SALUDABLE.** Diseñada por **Ibermutuamur**, Mutua colaboradora con la Seguridad Social de ámbito nacional configurándose hoy como una de las primeras Mutuas de España. <https://www.ibermutuamur.es>

EMPRESAS SALUDABLES. LA SALUD DE LOS TRABAJADORES REFLEJA LA SALUD DE LA ORGANIZACIÓN. Estudio auspiciado por la Unión Europea, el Departamento de Economía y Empleo del Gobierno de Aragón y la Confederación de Empresarios de Aragón.

V ENCUESTA EUROPEA DE CONDICIONES DE TRABAJO. Elaborada por la **Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound)**, esta encuesta proporcionando una panorámica general sobre las condiciones de trabajo en Europa. <https://www.eurofound.europa.eu/es>

10.3. ARTÍCULOS

- ▶ **HACER EJERCICIO FÍSICO PUEDE CONSEGUIR QUE LOS EMPLEADOS SEAN MEJORES.** Artículo publicado en el portal web de **NBC NEWS**, la división de noticias de la cadena de televisión estadounidense *National Broadcasting Company*. <http://www.nbcnews.com>
- ▶ **LA PRÁCTICA DEPORTIVA NOS HARÁ RENDIR MÁS EN EL TRABAJO.** Artículo publicado en *Vitónica*, blog sobre Fitness, nutrición y vida sana. <http://www.vitonica.com>
- ▶ **EL BIENESTAR, UNA NUEVA CULTURA QUE SE IMPONE EN LA EMPRESA.** Artículo firmado por la periodista, consultora de comunicación y especialista en Social Media Strategist **Pepa Albarracín** y publicado en el blog de **Infoempleo** uno de los portales de empleo de referencia en España. <http://www.infoempleo.com> <http://blog.infoempleo.com>
- ▶ **HA LLEGADO EL MOMENTO DE INVERTIR PARA QUE LOS EMPLEADOS HAGAN EJERCICIO FÍSICO EN EL TRABAJO.** Artículo publicado en el sitio web de noticias de negocios y tecnología *Bussines Insider* por **Ryan Holmes**, CEO de Hootsuite. <http://www.businessinsider.com>
- ▶ **EL DEPORTE REGULAR ES PARTE DE TU TRABAJO.** Firmado por el psicólogo social **Ron Friedman** y publicado en *Harvard Business Review*, revista de investigación de la *Harvard Business School Publishing*. <http://www.hbs.edu>
- ▶ **LAS EMPRESAS QUE SE APUNTAN AL WELLNESS SON MÁS PRODUCTIVAS.** Artículo publicado en la web del diario **Expansión** firmado por **Ángela Méndez**, especializada en informaciones de emprendedores, mercado laboral, desarrollo profesional, recursos humanos y formación. <http://www.expansion.com>
- ▶ **EL FITNESS CORPORATIVO COMO UN VALOR AÑADIDO AL EMPLEADO Y A LA EMPRESA.** Artículo elaborado por el Doctor **Daniel Forte**, médico deportólogo y profesor de la **Universidad**

Empresas activas, empresas sanas

Europea de Madrid, y la **doctora Claudia Fernández Piciochi**, médico nutricionista y Senior Medical Product Manager de **Abbott Diabetes Care España**.

- ▶ **«EL DEPORTE EN EQUIPO LLEVADO A LA OFICINA»**.- Artículo publicado en **Laboris.net**, bolsa de empleo de **Schibsted**, grupo líder en los sectores más importantes de anuncios clasificados en España. <http://www.laboris.net>
- ▶ **EVOLUCIÓN DEL WELLNESS CORPORATIVO**. Artículo publicado en el blog oficial de **Up-Spain**, filial española del Grupo UP. <http://www.up-spain.com>
- ▶ **LA SALUD CORPORATIVA DEBE SER VISTA COMO UNA INVERSIÓN**. Entrevista con el experto estadounidense en Salud Corporativa **William B. Baun**, Wellness Officer en el **MD Anderson Cancer Center de Houston** (Texas, EE.UU) y presidente del *National Wellness Institute*. <http://www.emb.cl>

10.4. MESA REDONDAS

- ▶ **EL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS COMO GENERADOR DE RENDIMIENTO EMPRESARIAL**. Mesa redonda celebrada en el «Congreso Factor Humano» (2016) y organizada por PSYA Asistencia, empresa especializada en la gestión y prevención de los riesgos psicosociales y la mejora de la calidad de vida en el trabajo. <http://www.psya.es/> <http://www.factorhumano.ifaes.com>

FIGURAS

Cronología de los esfuerzos globales para **mejorar la salud de los trabajadores**

Las iniciativas para procurar un Entorno Laboral Saludable existen desde principios del siglo XX

▶ Empresas pioneras

1926 


Henry **Ford** introduce la jornada semanal de 40 horas y crea el sistema en cadena en sus talleres.



1930 

Chocolates **Hershey** inaugura un parque recreativo para todos sus empleados.



1955 

La fábrica **Xerox** instaure espacios de fitness para sus trabajadores.



▶ Mejoras globales (1950-2007)

1 - Nacimiento del Comité de Salud Ocupacional OIT/OMS. Se reconoce la importancia de mejorar la Seguridad, la Salud y el Bienestar de los trabajadores.

3 - Convenio N° 155. Los estados miembros de la OIT establecen políticas nacionales de Salud y Seguridad Ocupacional creando infraestructuras en los ambientes de trabajo.

5 - Acuerdo de Ottawa. "Primera Conferencia Internacional para la Promoción de la Salud de la OMS".

1950

1978

1981

1985

1986

1994

2 - Declaración de Alma-Ata.

Impulsa que se generen ambientes propicios para el crecimiento de la Salud Ocupacional.

4 - Convenio de la OIT 161.

"Convención sobre Servicios de Salud Ocupacional". La resolución hace un llamamiento a los estados miembros para que establezcan servicios de Salud Laboral.

6 - Declaración Global de Salud Ocupacional para Todos. Llevada a cabo en Beijing (China), define el concepto de "Salud Ocupacional". Piden a los estados mayor actividad en este campo.



OIT = Organización Internacional del Trabajo
OMS = Organización Mundial de la Salud

► Modelo del entorno saludable de la OMS



1981 **Johnson's**

J&J publica un informe sobre la vinculación directa de las ganancias anuales con el wellness.



1984 **BOEING**

La multinacional Boeing prohíbe fumar a toda su plantilla en los espacios de trabajo.



7 - Estrategia Global sobre Salud Ocupacional para Todos.

Resalta la importancia de utilizar el ambiente de trabajo para influir en el estilo de vida de los trabajadores.

9 - Resolución 51.12 de la 51ª Asamblea Mundial de la Salud.

Se adhiere a la Declaración de Yakarta. La OMS quiere desarrollar espacios de trabajo saludables.

11 - Declaración de Stresa sobre la Salud de los Trabajadores.

Expresa el apoyo hacia el Plan Global de Acción para la Salud de los Trabajadores.

1996

1997

1998

2002

2006

2007

8 - Declaración de Yakarta sobre la Promoción de la Salud.

Firmada después de la "Cuarta Conferencia Internacional de Promoción a la Salud", enfatiza la importancia de la responsabilidad social en la salud.

10 - Declaración de Barcelona sobre "El Desarrollo en Europa de Buenas Prácticas para un Espacio de Trabajo Saludable".

Destaca que "no hay salud pública sin salud en el trabajo".

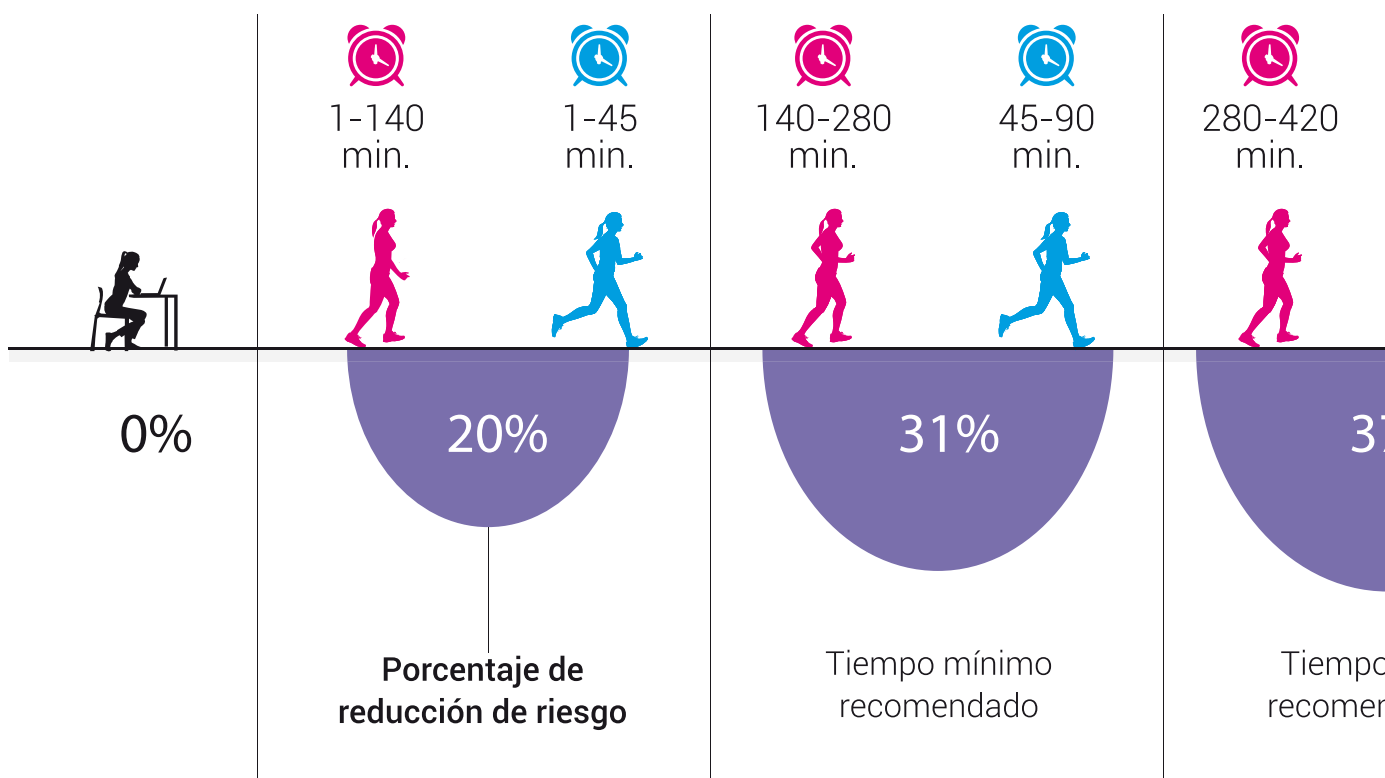
12 - Plan Global de Acción para la Salud laboral.

Este documento crucial da operatividad a la "Estrategia Global de Salud Ocupacional para Todos" de 1995.

Reducción del riesgo de mortalidad **con más ejercicio**

Un estudio publicado en 2015 en la revista de la "Asociación Médica Estadounidense", revela que las personas que realizan 1 hora de ejercicio diaria reducen su riesgo de mortalidad prematura respecto al resto

► Tiempo de ejercicio semanal



Fuente - JAMA International Medicine 2015, NCI EpiTraining

Infografía - Miguel Ángel Fernández



Sin practicar
ningún tipo
de ejercicio



Caminando
1 km en
12 minutos



Corriendo
1 km en
6 minutos



90-135
min.



7%



420-700
min.



39%



135-240
min.



700-1.400
min.



39%



240-450
min.



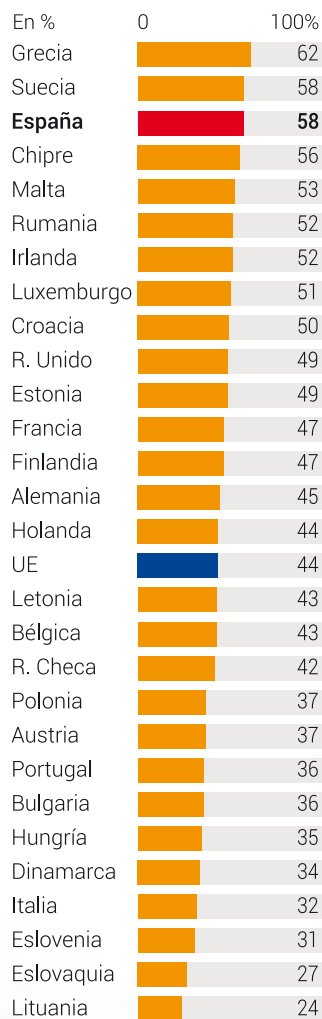
o mínimo
ndado X 2

Superando entre 3 y 5 veces el tiempo mínimo
recomendado: el valor se estabiliza en un 39%

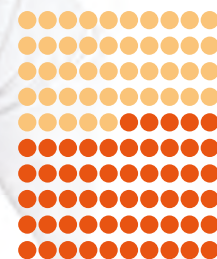
Cómo se trabaja en los países de la **Unión Europea**

Aumenta el estrés en Europa por falta de tiempo para la familia

Empleados estresados por falta de conciliación laboral y familiar*



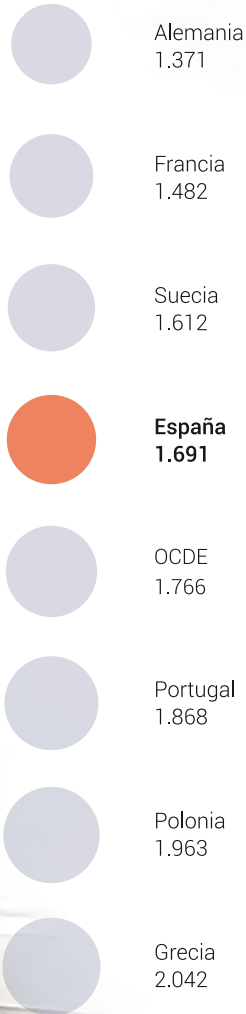
*Población entre 25 y 34 años



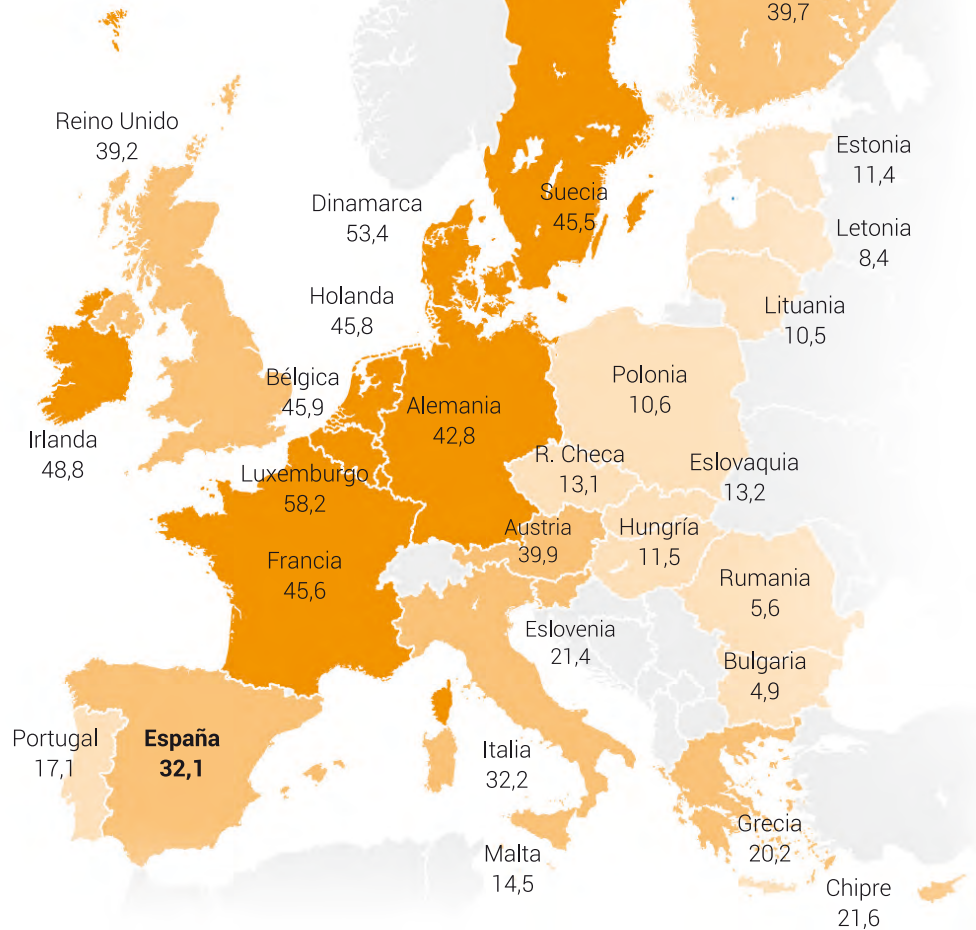
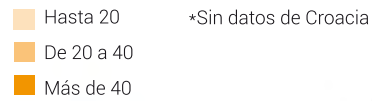
El **55%** de los días perdidos de oficina se atribuyen al estrés

► PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS EN LA UE

Horas trabajadas al año



Euros por hora trabajada



Así es el 'Fenómeno del iceberg'

Costos reales derivados de la falta de salud de los empleados

▶ SALUD PERSONAL

Costes

Médicos
Farmacéuticos

▶ PÉRDIDAS EN PRODUCTIVIDAD

Absentismo

Incapacidad de corta duración
Incapacidad de larga duración

Absentismo por sectores en España



Presentismo

Insatisfacción del cliente
Calidad del producto variable
Empleados temporales
Retraso en las entregas
Lentitud en el trabajo
Horas extras
Rotaciones

25%

(Costo directo)

75%

(Costo indirecto)

30.000

millones de euros al año en pérdidas por absentismo en España

El sedentarismo en la población española

Índice de comportamiento sedentario (ICS) por Comunidad Autónoma y género

► Por comunidades

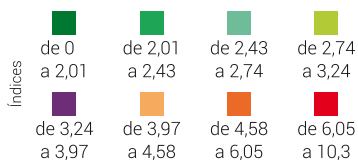
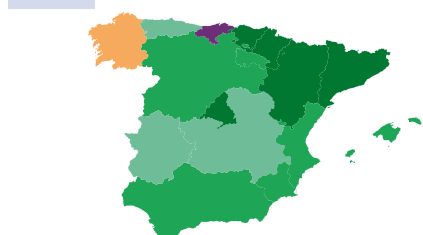
Ambos sexos



Mujeres



Hombres



► Cuántos españoles son sedentarios



Un **73%** de la población española de 18 a 74 años no hace ninguna actividad física

► Comunidades más activas e inactivas



■ % población sin actividad física

Datos tomados entre enero de 2014 a febrero de 2015 en más de 20.000 encuestas a domicilio a ciudadanos entre los 18 y los 74 años.

► Sedentarismo por edad

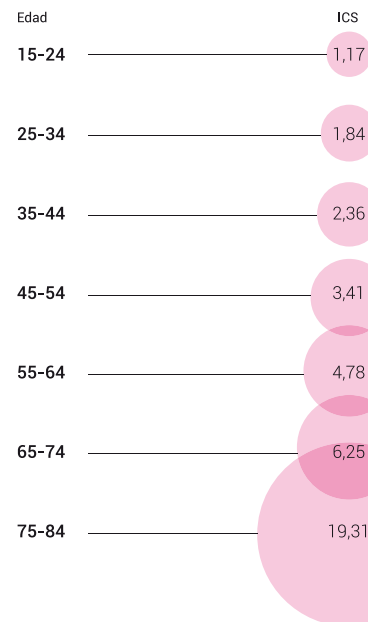


Foto - Univisión

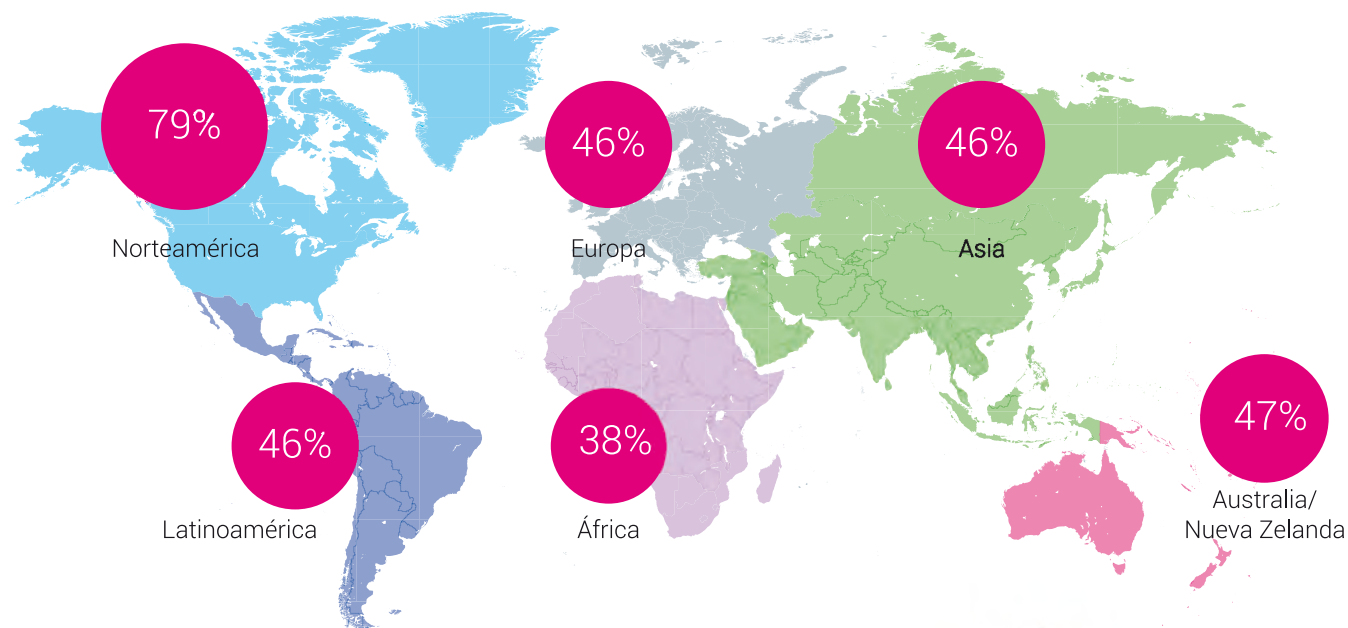
Infografía - Miguel Ángel Fernández

Fuente - Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Agencia española de protección de la Salud en el Deporte

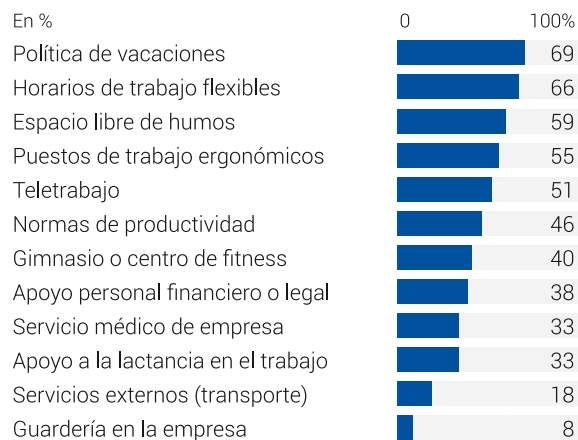


Distribución de los programas 'wellness laboral' en el mundo

Porcentaje de las compañías que ofrecen planes de salud, según zona geográfica



► Programas implementados en Europa que mejoran el bienestar de los empleados



► Objetivo de la estrategia

- ▲ Aumentar la **productividad**
- ▼ Reducir el **absentismo**

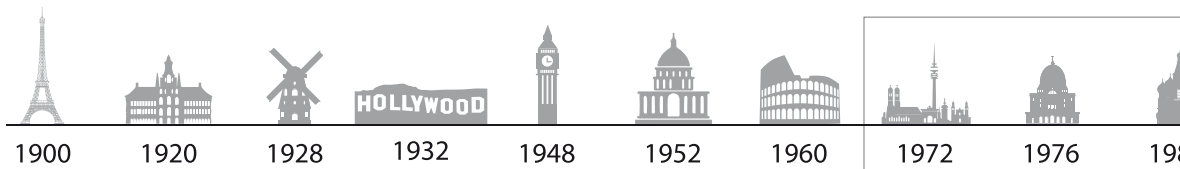


Foto - "Designed by Yanalya / Freepik"

Fuente - ABC Infografía - Miguel Ángel Fernández

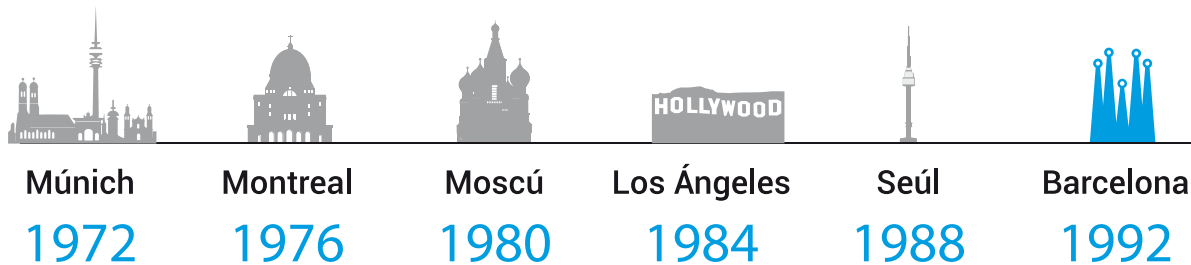
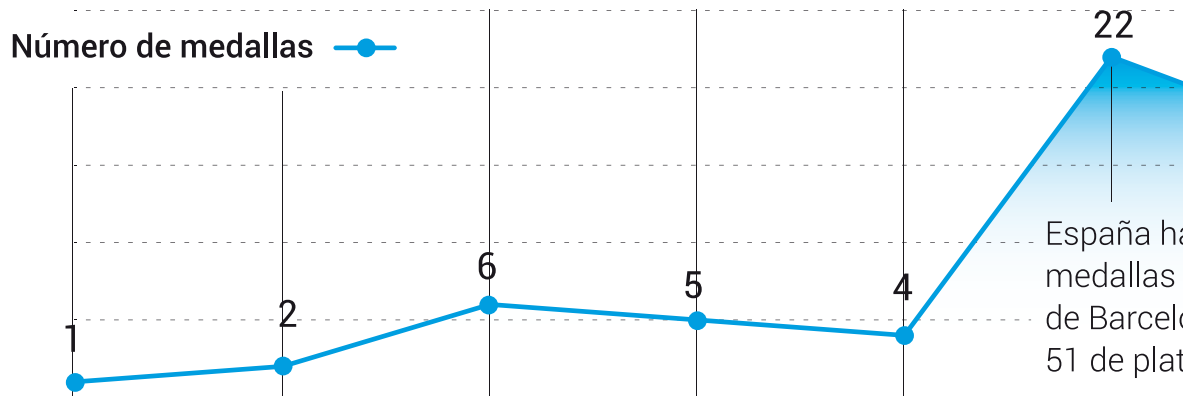
Evolución del **medallero olímpico español**

España elevó su éxito en las citas olímpicas a partir de la creación del sistema



España ganó **8** medallas entre 1900 y 1956

Período re



Fuente - COE Infografía - Miguel Ángel Fernández

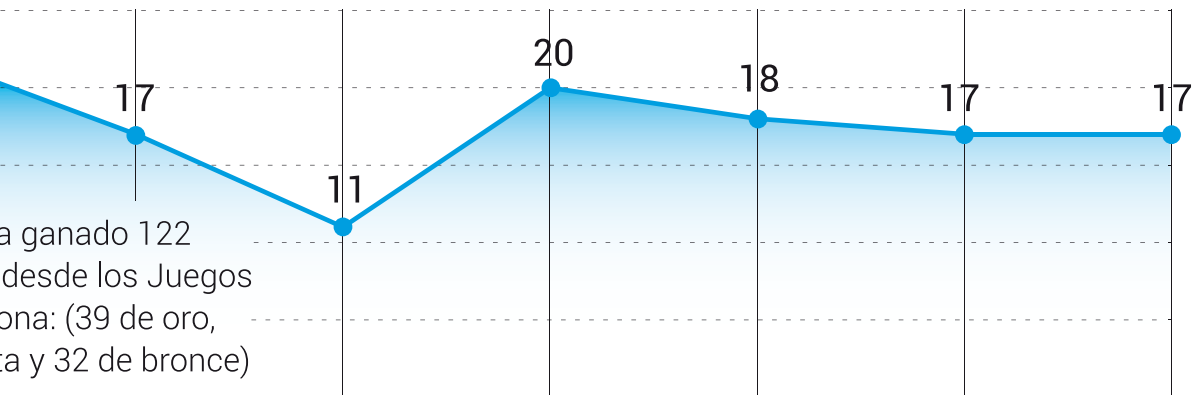
español

na ADO



Juegos disputados bajo la implantación del Plan ADO

reflejado en la gráfica



ha ganado 122
desde los Juegos
na: (39 de oro,
ta y 32 de bronce)

