

## La práctica de actividad física y su relación con el empleado saludable y el potencial creativo

### *The practice of physical activity and its relationship to healthy employee and creative potential*

Jorge Rico Palao<sup>1</sup>, Ramon Gómez Chacón<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad Internacional de Valencia, Valencia, España, <sup>2</sup>CEU Cardenal Spínola CEU, Sevilla, España..

#### Resumen

Las organizaciones más vanguardistas están tomando medidas con el objetivo final de mejorar la calidad de vida de los empleados y en consecuencia la productividad de la empresa. Engagement, optimismo, resiliencia, autoeficacia, emociones positivas o potencial creativo, son algunas de las características con las que se identifica al empleado saludable. El objetivo de este estudio fue el de conocer la relación entre la práctica de actividad física y las variables anteriormente citadas en los empleados de una organización dedicada a la fabricación de sofás. La muestra fueron 102 trabajadores que contestaron de forma anónima y voluntaria al cuestionario IPAQ para determinar la práctica de actividad física de cada uno de ellos. Para observar la relación entre el tipo de actividad física y las variables, se empleó el cuestionario Healthy and Resilient Organization (HERO). Además, se integró la adaptación española de la escala de Potencial Creativo y de la Creatividad Practicada (CPPC-17) en el trabajo y en la organización. Los resultados mostraron que prácticamente todas las variables estudiadas (salvo dos) presentan índices más elevados en aquellos empleados que practicaba actividad física alta o moderada. Las conclusiones de este estudio determinan que la práctica de actividad física, influye positivamente en la mayoría de las variables estudiadas.

Fecha de recepción:

04-12-2019

Fecha de aceptación:

03-06-2020

#### Palabras clave

Actividad física;  
organización; empleado  
saludable; potencial  
creativo; productividad.

#### Keywords

Physical activity;  
organization; healthy  
employee; creative  
potential; productivity.

#### Abstract

The most avant-garde organizations are taking measures with the ultimate goal of improving the quality of life of employees and consequently the productivity of the company. Engagement, optimism, resilience, self-efficacy, positive emotions or creative potential are some of the characteristics with which the healthy employee is identified. The objective of this study was to know the relationship between the practice of physical activity and the variables previously mentioned in the employees of an organization dedicated to the manufacture of sofas. The sample was 102 workers who answered anonymously and voluntarily to the IPAQ questionnaire to determine the physical activity practice of each one of them. The Healthy and Resilient Organization (HERO) questionnaire was used to observe the relationship between the type of physical activity and the variables. In addition, the Spanish adaptation of the scale of Creative Potential and Practical Creativity (CPPC-17) was integrated into the work and organization. The results showed that practically all the variables studied (except two) had higher rates in those employees who engaged in high or moderate physical activity. The conclusions of this study determine that the practice of physical activity positively influences most of the variables studied.

## Introducción

Actualmente, las sociedades se encuentran en un proceso de cambio continuo motivado por múltiples factores (económicos, políticos, financieros...) que hacen que todos los actores sociales tengan que adaptarse de forma continua a este proceso. Estos cambios afectan inevitablemente a las organizaciones de todos los sectores impactando de forma directa en la salud, seguridad y bienestar de los empleados (Salanova, Martínez y Llorens, 2005). Además, estos autores destacan que la mala gestión de estos cambios puede conllevar a que las organizaciones enfermen, entendiendo como organizaciones enfermas aquellas que se caracterizan por su falta de efectividad y adaptación.

Para seguir siendo competitivas, las empresas han de actualizarse y aprender nuevas habilidades que les permitan organizar, gestionar y usar la información y el conocimiento (Abell y Oxbrow, 1999). Las organizaciones actuales están apostando por un proceso de cambio organizacional enfocado, en algunos casos, al diseño e implantación de acciones de gestión y promoción de la salud por medio de la actividad física (Arent, Landers y Etnier, 2000; Netz, Wu, Becker y Tenenbaum, 2005; Pérez y Devís, 2003).

Es ya aceptado a nivel mundial que el lugar de trabajo es un factor clave para la salud y bienestar de las personas en edad laboral (European Agency for Safety and health at work, 2010). La OMS (2013) señala que son estos trabajadores los que contribuyen en mayor medida al desarrollo económico y social de todos los países, por lo que es de vital importancia cuidar su salud.

En numerosos países orientales y occidentales la promoción de la actividad física en el puesto de trabajo es una tradición que viene de antaño (Chenoweth, 2002; 2007; Glaros, 1997). En España, esa tradición no es tan antigua limitándose a los últimos diez años en los que se están desarrollando los entornos laborales con una mayor estructura y organización. En los últimos años se le ha venido dando más importancia a la compatibilidad laboral-familiar a través de la modificación de los horarios de trabajo y la producción de los recursos humanos (Gómez-Chacón, 2017).

Es cada vez más extendida la tendencia hacia la implementación de programas de bienestar laboral con el objetivo de mejorar la salud de los empleados a través de la actividad física y el deporte. Si bien, la usencia de datos económicos que avalen la eficacia de estos programas hace que los empleadores se muestren reacios a un desembolso económico inicial (Gómez-Chacón, 2017).

Por otro lado, Salanova, Llorens, Cifre y Martínez (2012) definen organizaciones saludables como aquellas que hacen esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar los



procesos y resultados de sus empleados y de la organización. Estas organizaciones están compuestas por empleados saludables, a los cuales según Salanova (2009), se le atribuyen las siguientes fortalezas: autoeficacia, esperanza, optimismo, resiliencia (Stanjovik, 2006) y *engagement* (Salanova, 2009).

Además de estas fortalezas, es necesario destacar otra característica que cobra especial relevancia en el ámbito organizacional, la creatividad. Tal y como define Amabile (1983) la creatividad es una pieza fundamental dentro de las organizaciones. Crear significa innovar y por ello el trabajo implica constantemente aportar nuevas ideas (creatividad) y ponerlas en práctica (innovación). Para Hinton (1968) y Shalley (2008) el potencial creativo de un empleado se define con una serie de factores que incluyen personalidad, competencias de creatividad y habilidades y experiencias en conocimientos específicos. Además, Boada-Grau, Sánchez-García, Prizmic-Kuzmica y Vigil-Colet (2014), añaden tres factores dentro de esta variable: potencial creativo, creatividad practicada y apoyo percibido por los empleados en la organización.

Actualmente existen estudios en los que se evidencian la relación entre actividad física en el ámbito de trabajo y las variables objeto de estudio. Tal y como apuntan López-Bueno, Casajús, y Garatachea (2018), la promoción de la salud en el trabajo a través de la actividad física es una medida efectiva para reducir el absentismo laboral y aumentar la productividad. Para Pipe et al. (2012), un entrenamiento de resiliencia se ve reflejado en un aumento del rendimiento y productividad. Además, Meneghel, Salanova y Martínez (2013) relacionaron positivamente el desempeño laboral grupal e individual con la resiliencia.

Por otro lado, Guerrero, Requena y Torrealba (2016) relacionan positivamente el bienestar psicológico y el humor con elevados niveles de autoeficacia, incluyendo además la autoeficacia dentro de los llamados factores protectores de la salud. Houghton y DiLiello (2010) afirman que las personas con mayor percepción de autoeficacia tienen más probabilidades de desarrollar su potencial creativo.

Con respecto a la productividad y satisfacción laboral, De Miguel, Scheiger, De las Mozas y Hernández (2011) sugieren que programas de ejercicio físico personalizados a la entidad, estructurados y controlados influyen positivamente en la productividad y la satisfacción laboral y el bienestar. En la misma línea, un estudio llevado a cabo por Gómez-Chacón, Grimaldi-Puyana, Bernal-García y Fernández Gavira (2016) mostraron que la práctica de actividad física influye positivamente en la satisfacción laboral de los empleados, presentando índices significativamente más altos que los empleados que realizan actividad física baja o nula. Una evidencia demostrada en la misma línea que la anterior es la de Van Amesvoort, Spigt Swaen



y Kant (2006) que afirmaban que las personas que practicaban actividad física se relacionan con un aumento de la productividad de 488 euros por trabajador y año.

La práctica de actividad física está asociada a mayores indicadores de rendimiento laboral (Cancelliere, Cassidy, Ammendolia y Côté 2011). En un estudio llevado a cabo en una compañía de transporte, López (2017) concluye que el sedentarismo tiene un fuerte impacto en el rendimiento laboral, proponiendo como solución un programa de actividad física controlado e individualizado a las empresas. Además, la práctica de actividad física en cualquiera de sus intensidades (moderada o vigorosa) se asocia positivamente con el rendimiento laboral (Pronk, Martinson, Kessker, Beck, Simon y Wang 2004)., al igual que Thogersen-Ntoumani, Loughren, Taylor, Duda y Fox (2014) llevaron a cabo una intervención planificada y controlada de actividad física que consistía en que personas inactivas físicamente caminasen durante 16 semanas en la hora del almuerzo en lugar de permanecer en su puesto de trabajo. También se relacionó que la práctica de actividad física impactaba en el entusiasmo y bienestar psicológico (Boix, León, Serrano, 2018).

Por otro lado, Gómez-Chacón (2017) demostró que la práctica de actividad física mejoraba significativamente las 5 fortalezas del empleado saludable, engagement, resiliencia, autoeficacia, competencia y emociones positivas.

Así, el objetivo principal del estudio fue analizar la relación entre la práctica de actividad física y las fortalezas del empleado saludable y el potencial creativo en una organización destinada a la fabricación de sofás.

## Método

### Participantes

La empresa consta con un total de 190 trabajadores, de los cuales 102 trabajadores rellenaron la encuesta (53.68%) de los cuales 59 fueron hombres y 40 mujeres (tabla 1) perdiéndose tres en el análisis y donde el 17.6% ( $n = 18$ ) tenía entre 18 y 29 años, el 36.3% ( $n = 37$ ) entre 30 y 39 años, el 33.3% ( $n = 34$ ) entre 40 y 49 años, el 9.8% ( $n = 10$ ) entre 50 y 59 años y el 1.0% ( $n = 1$ ) más de 60 años (tabla 2) . Las respuestas del estudio eran anónimas y se obtuvo una tasa de respuesta del 53.68%.



Tabla 1: Participantes. Sexo y edad.

		Edad			Total
		18-30	30-45	45-60	
Sexo	hombre	9	18	2	29
	mujer	9	12	6	27
	Total	18	30	8	56

## Instrumentos

Como instrumento se utilizaron tres cuestionarios integrados en uno que constaba de 69 preguntas.

Para medir la actividad física se utilizó el cuestionario internacional de actividad física (IPAQ), evaluando el comportamiento de práctica de actividad física en los trabajadores. Este cuestionario tiene una medición aceptable demostrando propiedades para evaluar la percepción subjetiva de los niveles de actividad física (Craig et al., 2003; Brown, Trost, Bauman, Mummery y Owen, 2004). Se clasificaron a los empleados en tres categorías, alta (1), media (2), y baja o no práctica de actividad física (3) según la actividad física desarrollada.

El segundo instrumento utilizado fue la adaptación española de la escala de Potencial Creativo y de la Creatividad Practicada (CPPC-17) en el trabajo y en la organización, adaptado por Boada-Grau, Sánchez-García, Prizmic-Kuzmica y Vigil-Colet (2014). Esta escala está constituida por tres factores: potencial creativo (6 preguntas), creatividad practicada (5 preguntas) y percepción de apoyo organizacional (6 preguntas).

Todas estas variables son medidas a partir de una escala de tipo Likert de 5 puntos donde 1 es completamente en desacuerdo y 5 completamente de acuerdo (Boada-Grau, Sánchez-García, Prizmic-uzmica y Vigil-Colet, 2014). Los mismos autores llevaron a cabo un estudio a 975 empleados españoles demuestra que estos tres factores cuentan con una fiabilidad adecuada y se constatan evidencias de validez si se toman como referencia correlatos externos y algunas escalas de adicción al trabajo, irritación, burnout y personalidad. Estos autores concluyen que estamos ante una escala idónea para identificar de manera apropiada el potencial creativo, la creatividad. Para evaluar la salud psicosocial de los empleados se utilizó el cuestionario del empleado saludable (Salanova et al., 2012) en su versión reducida (Gómez-Chacón, García-Fernández, Morales-Sánchez y Hernández-Mendo, 2020). Este cuestionario consta de 40 ítems que miden cinco variables diferentes: *engagement* (18 ítems), autoeficacia (3 ítems), resiliencia (7 ítems), emociones positivas (6 ítems) y la competencia (6 ítems). Todas las variables son medidas a partir de una escala tipo Likert de 7 puntos donde 0 es el valor más bajo y 6 el más elevado.

Para identificar el nivel de satisfacción laboral general se utilizó una última pregunta de elaboración propia y subjetiva, "Indique cuál es su satisfacción laboral" dando la opción a respuesta escala tipo Likert de siete puntos (0, muy insatisfecho; 6; muy satisfecho).

## Procedimiento

Se estableció contacto con varias organizaciones para conocer su disponibilidad e interés en el estudio. Cuando se obtuvo una aceptación por parte de la empresa en cuestión y tras una reunión con la dirección de RRHH de la organización, el cuestionario fue enviado vía enlace al director de RRHH, el cual lo compartió con sus empleados a fecha 3 de junio de 2019. El cuestionario solo fue enviado a los empleados esta vez, aunque se enviaron dos recordatorios



más vía mensaje telefónico para evitar que pasará desapercibido. El primero de ellos se mandó el 6 de junio y el último el 12 del mismo mes, recogiéndose la información del 14 a 17 de junio de 2019.

### Análisis de datos

Se llevó a cabo un análisis descriptivo de las diferentes variables del empleado saludable (*engagement*, autoeficacia, competencia, optimismo y resiliencia) y el potencial creativo (creatividad practicada, apoyo percibido y potencial creativo), realizando un estudio de diferencias significativas mediante un análisis de la varianza (Anova) entre las medidas de práctica de actividad física con las ocho variables de empleado saludable (5) y potencial creativo (3). Con el objetivo de analizar si las diferencias eran o no estadísticamente significativas se calculó el tamaño de efecto. Para ello, se analizó mediante el tamaño de efecto de  $f$  de Cohen. Todos los datos fueron analizados utilizando el programa estadístico SPSS versión 22.00.

### Resultados

Tras el análisis del supuesto de normalidad se observa como todas las variables relacionadas con la práctica de AF moderada presenta una distribución no normal (sig.  $<0,05$ ). Del mismo modo, todas las variables en su intensidad de AF alta presentan una distribución normal, salvo competencia y emociones positivas (sig.  $>0,05$ ). En el conjunto de dimensiones relacionadas con la AF baja se aprecia también una distribución normal.

Tal y como apuntan Glass, Peckham y Sanders (1972), aquellos estudios en los que la muestra sea superior a 30 participantes podemos asegurar que existe una distribución normal. Teniendo presente a estos autores podemos afirmar que los estudios que se analizan más adelante relacionados con la comparación de medias (ANOVA) tienen validez estadística para su análisis.

De los 102 empleados que participaron en el estudio de forma anónima y voluntaria 95 personas cumplieron el cuestionario IPAQ al completo.

Analizando los resultados se observó que el 38.2% de los empleados pertenecían al grupo de actividad física alta, el 40.2% de los encuestados a moderada, siendo un 14.7% los trabajadores que practicaban actividad física baja.

### Práctica de actividad física y las fortalezas del empleado saludable

En la tabla 2 se exponen los resultados obtenidos tras el análisis de la varianza entre la práctica de actividad física y las variables relacionadas con el empleado saludable. En ella se aprecia como los índices de las variables de autoeficacia, resiliencia y emociones positivas, junto con la satisfacción laboral son más elevados en aquellos empleados que practican una actividad física moderada o alta con respecto a los que practican actividad física baja. Por otro lado, aquellos empleados que practican una actividad física baja presentan levemente un mayor nivel de *engagement* y competencia. En ninguno de los casos anteriores se apreciaron diferencias significativas.

Tras el análisis del tamaño de efecto se aprecia como el tamaño de la autoeficacia es pequeño, al ser  $f = 0,11$ . En el caso de *engagement* y competencia, ambas presentan un tamaño de efecto inexistente, siendo  $f = 0,06$  y  $f = 0,01$  respectivamente. La variable de emociones positivas presenta un tamaño de efecto pequeño, con  $f = 0,17$ , al igual que la resiliencia  $f = 0,16$ .



Tras el análisis de la varianza entre la dimensión de satisfacción laboral y la variable de actividad física se comprobó que no existieron diferencias significativas, siendo los empleados que practican actividad física moderada los que obtuvieron un mayor índice de dicha variable.

Tabla 2: Relación de las variables del empleado saludable con la práctica de actividad física.

	TIPO AF	N	M	DT
MAUT	AF Alta	39	4,90	,62
	AF Moderada	40	5,08	,89
	AF Baja	15	4,86	,85
	Total	94	4,97	,78
MENG	AF Alta	38	4,46	,74
	AF Moderada	39	4,51	,70
	AF Baja	15	4,60	,68
	Total	92	4,50	,71
MEP	AF Alta	39	4,24	,97
	AF Moderada	41	4,16	1,04
	AF Baja	15	3,72	1,01
	Total	95	4,12	1,01
MRESI	AF Alta	39	4,61	,81
	AF Moderada	41	4,65	,86
	AF Baja	15	4,26	,77
	Total	95	4,57	,83
MCM	AF Alta	39	4,35	,79
	AF Moderada	40	4,35	,95
	AF Baja	15	4,38	,75
	Total	94	4,36	,85

MAUT= Media autoeficacia, MENG= Media engagement, MEP=Media emociones positivas, MRESI= Media resiliencia, MCM= Media competencia, MSL= Media satisfacción laboral, M= Media, DT=Desviación estándar, AF= Actividad física, MENG= Media engagement, \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

## Práctica de actividad física y potencial creativo

En la tabla 3 se exponen los resultados obtenidos tras el análisis de la varianza entre la práctica de actividad física y los tres factores del potencial creativo (creatividad practicada, apoyo percibido y potencial creativo).

Analizando los resultados, se aprecia como los tres factores que componen el potencial creativo presentan un promedio superior en aquellos empleados que practican actividad física alta y moderada, sin observarse en ningún caso diferencias significativas.

Respecto al análisis del tamaño de efecto se aprecia como en los tres factores analizados el tamaño es pequeño, al ser  $f = 0,18$  en potencial creativo,  $f = 0,12$  en creatividad practicada y  $f = 0,10$  en apoyo percibido.

Tabla 3: Potencial creativo (3 factores). Y actividad física.

	TIPO AF	N	M	DT
MPCRE	AF Alta	39	3,99	,59
	AF Moderada	41	3,81	,70
	AF Baja	15	3,66	,52
	Total	95	3,86	,63
MCREAPRA	AF Alta	38	3,50	,91
	AF Moderada	41	3,46	1,06
	AF Baja	15	3,14	,94
	Total	94	3,42	,98
MAPERC	AF Alta	38	3,51	,88
	AF Moderada	40	3,48	,99
	AF Baja	14	3,23	1,00
	Total	92	3,46	,94

M= Media, DT=Desviación estándar, AF= Actividad física, MAPERC= Media apoyo percibido, MCREAPRA= Media creatividad practicada, MCRE= Media potencial creativo, \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

## Discusión

Si analizamos las investigaciones llevadas a cabo por Salanova observamos como le atribuyó a modo de definición cinco variables a los empleados saludables analizadas en este trabajo: *engagement*, resiliencia, emociones positivas, competencia y autoeficacia (Salanova, 2009). Sin embargo, desde esta investigación se ha considerado ampliar esas variables que definen al empleado saludable añadiendo tres más relacionadas con el potencial creativo: creatividad





---

practicada, apoyo percibido y potencial creativo. De esta manera el cuestionario HERO (Salanova et al., 2012) se complementa con el instrumento CPPC-17 de potencial creativo y creatividad practicada (Boada-Grau, Sánchez-García, Prizmic-uzmica y Vigil-Colet, 2014).

Atendiendo a las variables analizadas relacionadas con empleado saludable observamos como Gómez-Chacón (2017), concluye que aquellos empleados que realizan una actividad física moderada y alta presentan un promedio significativamente mayor en emociones positivas respecto al grupo que practica actividad física baja. En el análisis de esta variable hemos podido observar cómo, tal y como defiende el autor, existe una diferencia en esta variable entre intensidades de actividad física, no siendo en nuestro caso una diferencia estadísticamente significativa, pero si yendo los resultados en la misma línea.

Por otro lado, respecto a engagement y competencia, vemos como la tendencia cambia. En este caso, aquellos empleados que practican actividad física baja o moderada presentan valores más elevados que los que practican una actividad física alta. A pesar de no apreciarse diferencias significativas y al contrario de lo afirmado por Gómez-Chacón (2017), no podemos afirmar que la práctica de actividad física ayude a obtener índices mas elevados de estas dos variables.

Desde los resultados obtenidos, tampoco podemos compartir con Gómez-Chacón (2017) que aquellos empleados que practican actividad física alta o moderada tienen mayores valores de competencia, ya que el presente estudio concluye lo contrario, presentando mayores valores aquellos empleados que practican una actividad física baja.

Gomez-Chacón (2017) también afirma que la actividad física intensa y moderada ayuda a aumentar los índices de resiliencia en los empleados, yendo en la misma línea que los resultados obtenidos en nuestro trabajo, pero si observándose diferencias importantes.

Siguiendo en la línea que Gómez-Chacón (2017) presenta en los resultados obtenidos en su trabajo, los empleados que practican una actividad física alta o moderada presentan índices más elevados de autoeficacia que aquellos que practican actividad física baja.

Con respecto a la satisfacción laboral observamos como aquellos empleados que practican actividad física moderada cuentan con mayores índices de satisfacción laboral que los que practican actividad física baja o alta. Al contrario que defienden Chacón, Grimaldi, Bernal y Fernández (2016), aquellos empleados que practican una actividad física alta no presentan mayores índices de satisfacción laboral.

Con respecto a las tres variables de potencial creativo incluidas dentro del cuestionario CPPC-17, observamos como en todas ellas se observan índices más elevados en aquellos empleados



que practican actividad física alta o moderada que en los que practican actividad física baja a pesar de no ser estadísticamente significativo en ninguno de los casos. En la misma línea un estudio llevado a cabo por Cantarero y Carranque (2015), también ponía de manifiesto que aquellas personas que realizaban una actividad física vigorosa (medida con el cuestionario IPAQ) presentaban mayores índices de creatividad que los que no realizaban o realizaban actividad física baja o moderada. Los resultados obtenidos también caminan hacia la misma conclusión que los obtenidos por Justo y Franco (2008), los que aseguraban que una intervención desde la actividad física y motricidad en niños contribuía a mejorar la creatividad de los mismos.

## Conclusiones

Las conclusiones de este estudio son:

1. No existen diferencias significativas entre las cinco fortalezas del empleado saludable y el tipo de actividad física practicada por los empleados de la organización.
2. En los tres factores de potencial creativo relativos al apoyo percibido, creatividad practicada y potencial creativo, no se observan diferencias significativas entre los empleados que practican un tipo de actividad física u otra.

Respecto a las limitaciones encontradas en el proceso de elaboración de este estudio cabe destacar la búsqueda de organizaciones que estuvieran dispuestas a participar en el trabajo. La excesiva carga de trabajo de los directores de recursos humanos y la consecuente dificultad para concertar una entrevista en la que poder exponer los objetivos resultó ser una tarea tediosa. Además, algunas organizaciones, tras comentarle la metodología del estudio, argumentaron que no creían que fuese viable pasar el cuestionario a los trabajadores, ya que iniciativas de este tipo llevadas a cabo en el pasado no habían tenido los resultados esperados.

Además, la falta de investigaciones relacionadas con empleados saludables, potencial creativo y su relación con la práctica de actividad física también limitó el presente estudio. Al ser un tema relativamente novedoso, en algunas ocasiones resultaba complejo comparar resultados de estudios con base científica.

## Conflicto de interés

Los autores declaran no tener conflicto de interés.

## Financiación

Este trabajo no presentó ningún tipo de financiación institucional.



---

## Referencias

- Abell, A. y Oxbrow, N. (1999). Skills for the knowledge economy: the reality of the market place. *Business Information Review*, 16(3), 115-121. doi: <https://doi.org/10.1177/0266382994237225>
- Acosta, H., Salanova, S., y Llorens, S. (2012). How organizational practices predict team work engagement: The role of Organizational Trust [Special issue in Work Engagement]. *Ciencia y Trabajo*, 14, 7-15.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357-376. doi: <http://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.45.2.357>.
- Arent, A.M., Landers, D.M. y Etnier, J.L. (2000). The effects of exercise on mood in older adults: A meta-analytic review. *Journal of Aging and Physical Activity*, 8(4), 407- 430. doi: <https://doi.org/10.1123/japa.8.4.407>
- Boada-Grau, J., Sánchez-García, J., Prizmic-Kuzmica, A., y Vigil-Colet, A. (2014). Adaptación española de la escala de Potencial Creativo y de la Creatividad Practicada (CPPC-17) en el trabajo y en la organización. *Psicothema*, 26(1), 55-62.
- Boix Vilella, S., León Zarceño, E., & Serrano Rosa, M. Á. (2018). Niveles de salud psicológica y laboral en practicantes de Pilates / Levels of Psychological and Occupational Health in Pilates Adherents. *Revista Costarricense de Psicología*, 37(2), 145. doi: <https://doi.org/10.22544/rcps.v37i02.04>.
- Brown, W.J., Trost, S.G., Bauman, A., Mummery, K. y Owen, N. (2004). Test-retest reliability of four physical activity measures used in population surveys. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 7(2), 205-215. doi: [https://doi.org/10.1016/S1440-2440\(04\)80010-0](https://doi.org/10.1016/S1440-2440(04)80010-0)
- Cancelliere, C., Cassidy, J. D., Ammendolia, C., y Côté P. (2011). Are workplace health promotion programs effective at improving presenteeism in workers? A systematic review and best evidence synthesis of the literature. *BMC Public Health*, 11, 395. doi: <https://doi.org/10.1186/1471-2458-11-395>
- Cantarero, J.C. y Carranque, G. Á. (2016). Relación entre el pensamiento creativo y el ejercicio físico en personas adultas. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 11 (1), 47-52.
- Chenoweth, D.H. (2007). *Worksite health promotion*. Champaign: Human Kinetics.
- Christensen, K.B., Lund, T., Labriola, M., Bultmann, U. y Villadsen, E. (2007). The impact of health behaviour on long term sickness absence: results from DWECs/DREAM. *Industrial Health*, 45(2), 348-51. doi: <https://doi.org/10.2486/indhealth.45.348>

- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.  
doi: <https://doi.org/10.1016/C2013-0-10517-X>
- Craig, C.L., Marshall, A.L., Sjoström, M., Bauman, A.E., Booth, M.L., Ainsworth, B.E., Oja, P. (2003). International physical activity questionnaire: 12-country reliability and validity. *Medicine Science and Sports Exercise*, 35(8), 1381-95. doi <https://doi.org/10.1249/01.MSS.0000078924.61453.FB>
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., y Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal. *Revista de Psicología Social*, 28(2), 183-196. doi: <https://doi.org/10.1174/021347413806196762>
- De Miguel-Calvo, J.M., Schweiger-Gallo, I., Mozas-Majano, O. y Hernández-López, J.M. (2011). Efecto del ejercicio físico en la productividad laboral y el bienestar. *Revista de Psicología del Deporte*, 20(2), 589-604.
- European Agency for Safety and Health at Work. (2010). *Workplace health promotion for employees*. Recuperado de <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/factsheets/94>.
- Glaros, T.E. (1997). *Health promotion: ideas that work*. Champaign: Human Kinetics.
- Glass, G.V., Peckman, P.D. y Sanders, J.R. (1972). Consequences of failure to meet assumptions underlying the fixed effects analyses of variance and covariance. *Review of Educational Research*, 42(3), 237-288. doi: <https://doi.org/10.3102/00346543042003237>
- Gómez-Chacón, R. (2017). Análisis del perfil del empleado saludable y su relación con la práctica de actividad física. (Tesis doctoral). Universidad de Sevilla.
- Gómez Chacón, R., García Fernández, J., Morales Sánchez, V., & Hernández Mendo, A. (2020). Adaptation and validation of the healthy employee questionnaire of the HERO model. *Anales De Psicología / Annals of Psychology*, 36(2), 361-369. <https://doi.org/10.6018/analesps.395431>
- Chenoweth, D.H. (2002). *Evaluating worksite health promotion*. Champaign: Human Kinetics.
- Gómez-Chacón, R., Grimaldi Puyana, M., Bernal García, A. y Fernández Gavira, J. (2016). La práctica de actividad física y su relación con la satisfacción laboral en una organización de alimentación. *Journal of Sports Economics y Management*, 2 (6), 85-98.
- Houghton, J.D., & DiLiello, T.C. (2010). Leadership development: The key to unlocking individual creativity in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 31, 230-245. doi: <https://doi.org/10.1108/01437731011039343>
- Justo, E., Franco, C. (2008). Programa de relajación creativa y su incidencia sobre los niveles de creatividad motriz infantil. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 11(2), 11-18.



- López, P.E. (2017). *El sedentarismo y su efecto en el rendimiento laboral en el área administrativa de la Compañía Nacional de Transporte CNEYTON VÁSQUEZ S.A., en el periodo 2015-2016, propuesta de un plan de acción de pausas activas*. Universidad Andina Simón Bolívar.
- López Bueno R, Casajús Mallén JA, Garatachea Vallejo N. (2018). La actividad física como herramienta para reducir el absentismo laboral debido a enfermedad en trabajadores sedentarios: Una revisión sistemática. *Revista Española de Salud Pública*, 2018;92:1 de octubre e201810071.
- Naydeck, B.L., Pearson, J.A., Ozminowski, R.J., Day, B.T. y Goetzel, R.Z. (2008). The Impact of the Highmark Employee Wellness Programs on 4-Year Healthcare Costs. *Journal of Occupational and Environmental medicine*, 50(2), 146-56. doi: <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3181617855>
- Netz, Y., Wu, M.J., Becker, B.J. y Tenenbaum, G. (2005). Physical activity and psychological well-being in advanced age: A meta-analysis of intervention studies. *Psychology and Aging*, 20(2), 272-284. doi: <https://doi.org/10.1037/0882-7974.20.2.272>
- Organización Mundial de la Salud. (1986). *The Ottawa charter for health promotion*. Recuperado de <http://www.mecd.gob.es/dms-static/574eadc8-07b6-450f-b5b2-085ff1e201c8/ottawacharterhp-pdf.pdf>
- Organización Mundial de la Salud. (1997). *Declaración de Jakarta sobre la promoción de la salud en el Siglo XXI*. Recuperado de [http://www.who.int/healthpromotion/conferences/previous/jakarta/en/hpr\\_jakarta\\_declaration\\_sp.pdf](http://www.who.int/healthpromotion/conferences/previous/jakarta/en/hpr_jakarta_declaration_sp.pdf)
- Organización Mundial de la Salud. (2005). *Carta de Bangkok para la promoción de la salud en un mundo globalizado*. Recuperado de [http://www.who.int/healthpromotion/conferences/6gchp/BCHP\\_es.pdf?ua=1](http://www.who.int/healthpromotion/conferences/6gchp/BCHP_es.pdf?ua=1).
- Organización Mundial de la salud (2013). *Ambientes de trabajo saludables: un modelo para la acción*. Recuperado de [https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44317/9789243599311\\_spa.pdf;jsessionid=87C33A0B55F891DC955A4EC5C98660EB?sequence=1](https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44317/9789243599311_spa.pdf;jsessionid=87C33A0B55F891DC955A4EC5C98660EB?sequence=1)
- Organización mundial de la salud. (2014). *Protección de la salud de los trabajadores*. Nota descriptiva 389. Recuperado de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs389/es/>
- Pérez, V. y Devís, J. (2003). La promoción de la actividad física relacionada con la salud. La perspectiva de proceso y de resultado. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte* 3(10), 69-74.

- Pipe, T.B., Buchda, V.L., Launder, S., Hudak, B., Hulvey, L., Karns, K.E., y Pendergast, D. (2012). Building personal and professional resources of resilience and agility in the healthcare workplace. *Stress and Health*, 28(1), 11–22. doi: <https://doi.org/10.1002/smi.1396>
- Pronk, N.P., Martinson, B., Kessler, R.C., Beck, A.L., Simon, G.E., y Wang, P. (2004). The association between work performance and physical activity, cardiorespiratory fitness, and obesity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46(1), 19-25. doi: <https://doi.org/10.1097/01.jom.0000105910.69449.b7>
- Román-Viñas, B., Ribas-Barba, L., Ngo, J., y Serra-Majem, L. (2013). Validación en población catalana del cuestionario internacional de actividad física. *Gaceta Sanitaria*, 27(3), 254-257. doi: <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2012.05.013>
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18-23.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., y Martínez, I.M. (2012). We need a He-ro!. Towards a validation of the Healthy y Resilient Organization (HERO) model. *Group and Organization Management*, 37(6), 785-822. doi: <https://doi.org/10.1177/105960112470405>
- Salanova, M., Martínez, I.M., y Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En F.J. Palací (Coord.), *Psicología de la Organización* (pp. 349- 376). Madrid: Pearson, Prentice-Hall.
- Stanjovik, A.D. (2006). Development of a core confidence-higher order construct. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1208-1224. doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1208>
- Thøgersen-Ntoumani, C., Loughren, E.A., Taylor, I.A., Duda, J.L., Fox, K.R. (2014). ¿A step in the right direction? Change in mental well-being and selfreported work performance among physically inactive university employees during a walking intervention. *Mental Health and Physical Activity*, 7(2), 89-94. doi: <https://doi.org/10.1016/j.mhpa.2014.06.004>
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., y Schaufeli, W.B. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24(1), 106-112.
- Tuchsen, F., Christensen, K.B. y Lund, T. (2008). Shift work and sickness absence. *Occupational Medicine (London)*, 58(4), 302-4. Doi <https://doi.org/10.1093/occmed/kqn019>
- Van Amelsvoort, L., G.P.M., Spigt, M. G., Swaen, G. M. H., y Kant, I. (2006). Leisure time physical activity and sickness absenteeism; a prospective study. *Occupational Medicine*, 56(3), 210-212. doi: <https://doi.org/10.1093/occmed/kqj026>