

# LA PRÁCTICA DE ACTIVIDAD FÍSICA Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA ORGANIZACIÓN DE ALIMENTACIÓN

## *The practice of physical activity and its relationship with job satisfaction in a food organization*

Ramón Gómez Chacón<sup>1</sup>, Moisés Grimaldi Puyana<sup>1</sup>, Ainara Bernal García<sup>2</sup>, Jesús Fernández Gavira<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Departamento de Educación Física y Deporte. Universidad de Sevilla, España; <sup>2</sup> Centro Universitario San Isidoro, España

**RESUMEN:** Las organizaciones actuales y modernas están iniciándose en implementar acciones de gestión y promoción de la salud para sus empleados con el objeto de mejorar su calidad de vida y la productividad de la empresa. Una de las variables que impacta en la productividad es la satisfacción laboral, por lo que el propósito de este estudio fue conocer qué tipo de relación existe entre la práctica de actividad física y la satisfacción laboral en los empleados de una organización de alimentación que ha participado en los premios de la estrategia naos. La muestra fueron 100 empleados que contestaron de manera anónima al cuestionario IPAQ para valorar su práctica de actividad física y una pregunta subjetiva sobre la satisfacción laboral. Los resultados mostraron que existen diferencias significativas, siendo los practicantes de AF Moderada ( $M=4,44$ ) los que obtuvieron un índice de satisfacción laboral mayor, del mismo modo los practicantes de AF alta obtuvieron ( $M=4,21$ ) y los practicantes de AF Baja ( $M=3,41$ ). Por lo tanto los hallazgos de nuestro estudio concluyen que la práctica de actividad física, de manera vigorosa y moderada influye positivamente en la satisfacción laboral de los empleados, y se muestra que la práctica baja de actividad física se relaciona con bajos índices de satisfacción laboral.

**PALABRAS CLAVE:** Actividad física, organización, satisfacción laboral, productividad

**ABSTRACT:** *Current and modern organizations are starting to implement management actions and health promotion for their employees in order to improve their quality of life and productivity of the company. One of the variables that impact on productivity is job satisfaction, so the purpose of this study was to determine what kind of relationship between physical activity and job satisfaction among employees of a food company which has participated in the awards of the naos strategy. The sample consists of 100 employees who responded anonymously to IPAQ questionnaire to assess their physical activity and one subjective question to assess job satisfaction. The results showed that there are significant differences, being practitioners AF Moderate ( $M = 4.44$ ) which obtained a higher rate of job satisfaction, just as high AF practitioners obtained ( $M = 4.21$ ) and practitioners AF Low ( $M = 3.41$ ). Therefore the findings of our study conclude that the practice of physical activity, vigorous and moderately positive influence on job satisfaction of employees, and shown that low physical activity is related to low levels of job satisfaction.*

**KEY WORDS:** Physical activity, organization, job satisfaction, productivity

Recibido/Received: 06-04-2016; Aceptado/accepted: 03-06-2016; Publicado/published: 15-07-2016

---

### Información de contacto:

#### Autor de correspondencia

---

Ramón Gómez Chacón  
rgomez13@us.es  
C/pirotecnia, s/n  
41013 Sevilla

Moisés Grimaldi Puyana  
mgrimaldi@us.es  
C/pirotecnia, s/n  
41013 Sevilla

Ainara Bernal García  
abernal1@us.es  
C/pirotecnia, s/n  
41013 Sevilla

Jesús Fernández Gavira  
jesusfgavira@us.es  
C/pirotecnia, s/n  
41013 Sevilla

---

## Introducción

Las sociedades actuales y modernas están en continuo proceso de cambio, y con ellas, también las organizaciones. Estos cambios en las organizaciones, a su vez impactan en los puestos de trabajo y por tanto también influyen en la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados (Salanova, Martínez y Llorens, 2005). De esta manera, las organizaciones actuales requieren de estructuras y procesos organizacionales flexibles y adaptables, por lo que ya son muchas las empresas que están apostando fuerte por un proceso de cambio organizacional (Arizeta, Portillo y Ayestarán, 2001).

Las empresas españolas están iniciándose desde hace ya algunos años en el diseño e implementación de acciones de gestión y promoción de la salud por medio de la actividad física. Las organizaciones deben ser además de un lugar de trabajo, un entorno de promoción de la actividad física orientada a una mayor productividad y mejora de la salud, por sus grandes beneficios físicos y psicológicos (Arent, Landers y Etnier, 2000; Netz, Wu, Becker y Tenenbaum, 2005; Pérez y Devís, 2003).

La realidad de la sociedad española con respecto a este nuevo enfoque que requiere nuestra sociedad y nuestras organizaciones referente a la gestión de la salud en las empresas, está aún poco desarrollado y desfocalizado.

A raíz de esta tendencia poco desarrollada y desfocalizada el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad crea la Estrategia NAOS (Nutrición, Actividad Física y Prevención de la Obesidad) una estrategia de salud que, siguiendo la línea de las políticas marcadas por los organismos sanitarios internacionales tiene como meta invertir la tendencia de la prevalencia de la obesidad mediante el fomento de una alimentación saludable y de la práctica de la actividad física y, con ello, reducir sustancialmente las altas tasas de morbilidad y mortalidad atribuibles a las enfermedades no transmisibles (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2005).

Desde su lanzamiento en el año 2005, la Estrategia NAOS desarrolla acciones o intervenciones, en base a la evidencia científica y en todos los ámbitos de la sociedad (familiar, educativo, empresarial, sanitario, laboral, comunitario) que promueven y facilitan opciones a una alimentación variada, equilibrada y a la práctica de actividad física, así como a la información más adecuada para ayudar al consumidor a tomar decisiones y elecciones más saludables en entornos que les permitan la adopción de estilos de vida más saludables y activos. Para ello desde la Estrategia NAOS se fomenta la implicación, sinergia y colaboración de todos los sectores y agentes de la sociedad tanto públicos (CCAA, ayuntamientos, otros ministerios) como privados (industria de alimentos y bebidas, sociedades científicas, organizaciones de consumidores, sectores de distribución y restauración, etc.). (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2005).

En el ámbito laboral desde 2005 han participado en el premio diversas empresas, algunas como Ibermutuamur, Cigna, Nestle, Mahou-San Miguel, Danone, Fundación Progreso y Salud de Junta de Andalucía, Universidad de Navarra, la mayoría de ellas con

muy buenos resultados, algunos relacionados con beneficios físicos y/o psicológicos o socioeconómicos.

En el ámbito legislativo, en el año 2011, la estrategia naos fue consolidada e impulsada por la Ley 17/2011, de 5 de julio, de seguridad alimentaria y nutrición.

A nivel internacional, en la sesión inaugural de la reunión de la Comisión de Expertos de la Organización Mundial de la Salud (OMS), sobre Promoción de la Salud en el Lugar de Trabajo celebrada en 1987, se reiteró que este organismo consideraba la promoción de la salud de los trabajadores como elemento esencial de los servicios de salud en el trabajo (Organización mundial de la salud, 1988).

Del mismo modo, en el XVIII Congreso sobre Seguridad y Salud en el Trabajo (2008), los participantes firmaron la “Declaración de Seúl sobre Seguridad y Salud en el trabajo”, que afirma específicamente que un ambiente de trabajo seguro y saludable es un derecho humano fundamental.

### **Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral es un concepto que ha sido estudiado en múltiples ocasiones, en primer lugar por su influencia en el rendimiento laboral, para posteriormente revelarse como una dimensión valiosa en sí misma y como un objetivo de intervención organizacional (Melia y Peiró, 1989).

Locke (1976) define la satisfacción laboral como: *“un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto o como respuesta afectiva de una persona a su propio trabajo”*.

Price y Muller (1986) definen la satisfacción laboral como el grado en el que a los individuos les gusta su trabajo. Davis y Newstrom (2007), identifican la satisfacción laboral como un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los empleados perciben su trabajo.

Según Chiang, Martín y Núñez (2001), la satisfacción laboral es un concepto global con el que se hace referencia a las actitudes de los empleados hacia varios aspectos de su empleo. Por lo tanto, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes. Sin embargo Robbins (2004), la define como una actitud global de la persona hacia su trabajo. La persona que tiene una gran satisfacción laboral tiene actitudes positivas, mientras que aquella persona que se siente insatisfecha tiene actitudes negativas.

Con respecto a los aspectos más relevantes que impactan en la satisfacción laboral diversos autores sugieren que son las horas de trabajo, la flexibilidad de horario, la remuneración recibida, la estabilidad y la seguridad en el empleo (Hamermesh, 2001; Ahn y García, 2004)

Por otro lado, se han encontrado diferencias significativas en relación a hombres y mujeres, mostrando que las mujeres suelen presentar niveles de satisfacción laboral más elevados que los hombres (Clark, 1997; Sloane y Williams, 2000; Long, 2005). Se da la paradoja de que, habitualmente en las empresas existe una discriminación salarial a

favor de los hombres, y observando que las mujeres tienen más dificultades de acceder a puestos relevantes.

Por último, respecto a las características sociodemográficas relacionadas con la satisfacción laboral, algunos estudios sugieren que aumenta con el nivel profesional (Cooper, Rout y Faragher, 1989).

## **Productividad**

La productividad es un término que varía según los diferentes autores o del tema tratado, generalmente suelen otorgarle cualidades o propiedades.

Stoner y Freeman (1994), definen la productividad como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la empresa. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella.

Para Chiavenato (2000) la productividad es un efecto (no una causa) de la administración de varios recursos. La productividad es una relación mensurable entre el producto obtenido y los recursos empleados en la producción.

Sin embargo, la productividad para Koontz y Weihrich (2004) es la razón aritmética de producto-insumo, dentro de un periodo determinado, con la debida consideración de la calidad.

Observamos que no hay una definición exacta de productividad que se acepte universalmente.

Por otra parte también observamos que parte de la literatura en este sentido utiliza el término de productividad y de rendimiento laboral de la misma manera, siendo ambos términos similares pero diferentes. Motowidlo (2003), define rendimiento laboral como el valor total que la organización espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado.

Por lo tanto, entendemos que el término productividad se refiere a los resultados, mientras que el concepto de rendimiento se refiere a las conductas que se dirigen para conseguir dichos resultados. Ambos términos impactan en la empresa en términos económicos.

## **Relación entre satisfacción laboral y productividad**

La relación entre satisfacción laboral y productividad comenzó a estudiarse sobre los años cincuenta y sesenta, los resultados derivados en dichos años son consistentes, planteándose que un trabajador contento es un trabajador positivo; Sin embargo en la década de los noventa los estudios que se publicaban apuntaban que dicha relación no era tan sólida (Chiang y Ojeda, 2013).

Desde el punto de vista de la no relación entre productividad y satisfacción laboral, Locke (1976) apunta que no existen pruebas decisivas de efecto directo de la insatisfacción en la productividad de los empleados. El mismo autor sugiere que es mejor ver la productividad y la satisfacción laboral como resultados separados de la interacción entre el empleado y el propio empleo.

Iaffaldano y Muchinsky (1985) Indicaron que la correlación media encontrada en su estudio entre satisfacción laboral y productividad fue de 0.17.

De un punto de vista intermedio, relacionando la satisfacción laboral con el rendimiento, Varca y James-Valutis (1993) encuentran que esta relación e rige por las habilidades de los trabajadores. De este modo, los trabajadores que tienen altos niveles de satisfacción laboral y de habilidades laborales tienen índices de rendimiento significativamente superiores al resto de trabajadores.

Desde un punto de vista positivo en esta relación encontramos que existe una bibliografía extensa a nivel individual y organizacional, de esta manera a nivel individual la satisfacción laboral afecta a actitudes y se relaciona positivamente con comportamientos en el trabajo, como el compromiso organizacional (Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky, 2002), el desempeño, el absentismo laboral y la rotación (Harrison, Newman y Roth, 2006; Judge, Thoresen, Bono y Patton, 2001).

De la misma manera, Salcedo (1998) sugiere que disponer de personas motivadas y satisfechas en su trabajo y con la organización aumenta notoriamente su productividad.

Con respecto a los estudios relacionados a nivel organizacional se observa que la satisfacción laboral de los trabajadores a nivel añadido se relaciona con el desempeño organizacional (Ostroff, 1992; Schneider, Hanges, Smith y Salvaggio, 2003). Del mismo modo, Whitman, van Rooy, y Viswesvaran (2010) encontraron que la relación entre la satisfacción y el rendimiento es más fuerte cuando se evalúan a nivel colectivo en lugar de a nivel individual.

Ostroff (1993) señala que las empresas que tienen trabajadores más satisfechos son más productivas y rentables que aquéllas cuyos empleados están más insatisfechos. Este estudio apoyó dicha relación entre la satisfacción laboral y el rendimiento organizacional.

### **Actividad física salud**

Según Sánchez (1996), “la actividad física puede ser contemplada como el movimiento corporal de cualquier tipo producido por la contracción muscular y que conduce a un incremento sustancial del gasto energético de la persona”, y según la Organización Mundial de la Salud (1960), la salud se define como "el estado de completo bienestar físico, mental y social y no sólo la ausencia de enfermedades".

En las últimas décadas, diversos estudios científicos han demostrado que la actividad física regular proporciona importantes beneficios en la salud (Balius, 1989; Caspersen, Powell, Christenson, 1985; Corbin, 1987; Leon y Norstrom, 1995; Oja, 1995; Pate, 1995; Young , Sharp y Curb, 1995), dando lugar al concepto denominado por García (2001) como: “Actividad física y salud”.

## **Actividad física en el ámbito laboral**

Según el CSD (2009), la práctica de actividad física en el ámbito laboral se define 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*”.

A nivel mundial el lugar de trabajo ha sido reconocido como un factor clave para la salud y bienestar de las personas en edad de trabajar (*European Network of Work place Health Promotion*, 2005; Black, 2008; *European Agency for Safety and Health at Work*, 2010).

## **Actividad física y satisfacción laboral**

Diversos autores discuten sobre el tipo de relación entre satisfacción laboral y práctica de actividad física.

Según Romney y Evans (1996) la satisfacción laboral parece que es importante para el mantenimiento de la salud y la prevención de enfermedades.

Un estudio realizado por Thøgersen-Ntoumani, Fox y Ntoumanis (2005), indicó que el ejercicio físico se relaciona significativamente con altos niveles de autopercepción y con una mayor satisfacción laboral.

De la misma manera, un meta-análisis de intervenciones en las organizaciones mostró que la actividad física podría llevar a una menor tensión de trabajo y una mayor satisfacción laboral (Conn, Hafdahl, Cooper, Brown y Lusk, 2009).

De Miguel Calvo, Schweiger, De las Mozas y Hernández (2011) sugieren en su estudio que el seguimiento de un programa de ejercicio físico sistematizado y controlado tiene una influencia efectiva sobre la productividad y la satisfacción laboral y el bienestar.

Musich, Hook, Baaner y Edington (2006), mostraron que la promoción de la salud en el lugar de trabajo es una medida efectiva para disminuir el absentismo laboral y minimizar la pérdida de productividad.

Schultz y Edington (2007), demuestran que programas de bienestar y salud mejoran la satisfacción laboral, que está relacionada con el aumento de la productividad.

En base a estas evidencias, donde la práctica de actividad física mejora la satisfacción laboral de los empleados, el objetivo del trabajo es conocer la relación entre la práctica de actividad física y la satisfacción laboral de los empleados de una organización de alimentación participante en la estrategia naos.

## **Material y método**

### **Participantes**

La muestra estaba compuesta por 100 trabajadores (62 mujeres y 38 hombres), donde el 12% ( $n=12$ ) tenía entre 20-29 años; el 46% ( $n=46$ ) tenía entre 30-39 años; el 40% ( $n=40$ ) tenía entre 40-49 años, y el 2% ( $n=2$ ) tenía entre 50-59 años.

## **Instrumentos**

Como instrumento se utilizó el cuestionario internacional de actividad física versión corta (IPAQ), para evaluar el comportamiento de práctica de actividad física en los trabajadores. El IPAQ 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). En un estudio de validación se obtuvo una moderada correlación para la actividad física total ( $r = 0,27$ ;  $p < 0,05$ ) y tiempo dedicado a actividad física vigorosa ( $r = 0,38$ ;  $p < 0,01$ ). Tanto su sensibilidad como su especificidad fueron del 75% (Román-Viñas, Ribas-Barba, Ngo y Serra-Majem, 2013)

Se les pidió en el cuestionario a los participantes que hicieran un autoinforme sobre la actividad física realizada en la última semana, indicando el número de días y el tiempo en horas y minutos con respecto a episodios de actividad física leve, moderada y alta.

Para conocer el nivel de satisfacción laboral se utilizó una pregunta de elaboración propia y subjetiva, "Indique cuál es su satisfacción laboral" con respuesta escala tipo Likert de siete puntos (0, muy insatisfecho; 6, muy satisfecho).

## **Procedimiento**

Se estableció contacto con varias organizaciones participantes en la estrategia naos. Cuando se obtuvo respuesta de aceptación del estudio por parte de la empresa se suministró a los responsables de RRHH de la organización el cuestionario vía enlace online, y ellos lo lanzaron a sus empleados dos veces, la primera del 1-5 de junio y la segunda la semana del 15-19 de junio. Las respuestas del estudio eran anónimas y no conocíamos si los empleados participaban en el programa de gestión de la salud o no que organizaba su empresa. Se tuvo una tasa de respuesta del 40%. La recogida de la información fue del 1 de junio al 3 de julio de 2015.

## **Análisis de datos**

Se realizó un análisis de las diferencias significativas mediante un análisis de la varianza (Anova) entre las medidas de práctica de actividad física y satisfacción laboral. Los análisis fueron realizados utilizando el programa estadístico SPSS 22.00

## **Resultados**

De los 100 empleados que participaron en el estudio de manera anónima y voluntaria, 92 rellenaron los cuestionarios IPAQ y la pregunta de satisfacción laboral en su totalidad. La edad media de los participantes en el estudio fue de 39,1 años.

De acuerdo con los resultados del IPAQ se observó que el 37% de los empleados de la muestra pertenecían al grupo de actividad física alta, el 41% de los evaluados al grupo de actividad física moderada y el 22% al grupo de actividad física baja (ver tabla 1).

Tabla 1. Porcentaje Práctica AF.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
AF Alta	37	37,0	37,0
AF Moderada	41	41,0	78,0
AF Baja	22	22,0	100,0
Total	100	100,0	

Tras el análisis de la varianza entre la dimensión satisfacción laboral y la variable práctica de actividad física, se comprobó que existieron diferencias significativas, (ver tablas 2 y 3), siendo los practicantes de AF Moderada ( $M=4,44$ ) los que obtuvieron un índice de satisfacción laboral mayor, del mismo modo los practicantes de AF alta obtuvieron ( $M=4,21$ ) y los practicantes de AF Baja ( $M=3,41$ ).

Tabla 2. Satisfacción laboral

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	15,510	2	7,755	5,649	,005
Dentro de grupos	122,174	89	1,373		
Total	137,685	91			

Tabla 3. Satisfacción laboral

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	Mínimo	Máximo
AF Alta	29	4,21	1,320	,245	0	6
AF Moderada	41	4,44	,867	,135	3	6
AF Baja	22	3,41	1,436	,306	1	5
Total	92	4,12	1,230	,128	0	6

Otro resultado no vinculante que da soporte al estudio es que los empleados que pertenecen al grupo de practicantes de actividad física alta permanecen menos tiempo sentado a lo largo del día que los otros dos grupos, de manera que:

Tabla 4. Tiempo sentado

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	Mínimo	Máximo
AF Alta	37	5,16	3,060	,503	1	10
AF Moderada	41	6,15	1,195	,187	2	8
AF Baja	22	7,09	,921	,196	5	9
Total	100	5,99	2,167	,217	1	10

Los practicantes de actividad física alta muestran una media de 5,16, los practicantes de actividad física moderada una media de 6,15 y los practicantes de actividad baja una

media de 7,09; donde (5=4-6 horas sentado al día), (6=6-8 horas sentado al día), (7=8-10 horas sentado al día) y (8=10-12 horas sentado al día) (ver tablas 4 y 5).

Tabla5. Tiempo sentado

	<b>Suma de cuadrados</b>	<b>gl</b>	<b>Media cuadrática</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Entre grupos	53,023	2	26,511	6,242	,003
Dentro de grupos	411,967	97	4,247		
Total	464,990	99			

## Discusión

A pesar de conocer que la empresa donde realizamos el estudio había implantado un programa de actividad física, teníamos la limitación de no conocer en qué consistía dicho programa; En otras palabras, no conocíamos si el programa que se desarrolló era de fuerza y/o aeróbico; o era un programa de actividades individuales o colectivas; ni tampoco conocíamos la duración ni la frecuencia de dicho programa. De esta manera, Grønningsäter, Hytten, Skauli, Christensen y Ursin (1992) en un ensayo controlado aleatorio de alta calidad informaron de un efecto negativo significativo de un programa de entrenamiento aeróbico en la satisfacción laboral de los empleados con respecto al grupo control.

Por el contrario, dos estudios controlados aleatorios reportados por Rosenfeld, Tenenbaum, Ruskin y Halfon(1990) y Halfon, Rosenfeld, Ruskin y Tenenbaum (1994) mostraron resultados similares a los nuestros, tales que los trabajadores que no participaron en un programa de actividad física en el lugar de trabajo tenían índices de puntuaciones significativamente más bajos que los trabajadores que si lo hacían.

Otros estudios, de manera controlada mostraron que no había pruebas concluyentes de efectividad de los programas de actividad física en los lugares de trabajo sobre la satisfacción laboral (Cox, Shephard y Corey, 1981; Cox, Shephard, y Corey, 1987; Shephard, Cox, y Corey, 1981).

Los hallazgos principales de nuestro estudio muestran que la práctica de actividad física, de manera vigorosa y moderada influye positivamente en la satisfacción laboral de los empleados lo cual coincide con París-Roche, Franco-García y París (2012). Por otra parte, se muestra que la práctica baja de actividad física se relaciona con bajos índices de satisfacción laboral.

## Conclusiones

La conclusión principal de este estudio se identifica con que la práctica de actividad física influye positivamente en la satisfacción laboral de los empleados, de manera que realizar actividad física, ya sea de manera vigorosa o moderada, se relaciona con empleados con mayores índices de satisfacción laboral.

Por todo esto recomendamos a las organizaciones que den facilidades a sus empleados para practicar actividad física por medio de programas y acciones que mejoren su salud. Así, del mismo modo la organización se beneficia de estos programas de gestión de la salud en términos de productividad.

## Referencias

- Ahn, N. & García, J.R. (2004). Job satisfaction in Europe, *Fedea Working papers*, 11.
- Arent, A. M., Landers, D. M. & Etnier, J. L. (2000). The effects of exercise on mood in older adults: A meta-analytic review. *Journal of Aging and Physical Activity*, 8, 407-430.
- Arizeta, A.G., Portillo, I., & Ayestarán, S. (2001). Cambio organizacional y cultural en un hospital: percepciones y discurso de sus impulsores. *Revista de Calidad Asistencial*, 16, 22-8.
- Balius-Juli, R. (1989). Repercusión del ejercicio físico y el deporte sobre el aparato locomotor. *Monografías Médicas Jano*, 3(8), 55-58.
- Black, C. (2008). *Working for a healthier tomorrow*. London: Tso.
- Brown, W.J., Trost, S.G., Bauman, A., Mummery, K. & Owen, N. (2004). Test-retest reliability of four physical activity measures used in population surveys. *Journal of Science and*
- Caspersen, C.J., Powell, K.E., & Christenson, G. M. (1985). Physical activity, exercise, and physical fitness: definitions and distinctions for health-related research. *Public Health Report*, 100(2), 126-131.
- Chiang-Vega, M.M., & Ojeda-Hidalgo, J.F. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Contaduría y Administración*, 58(2), 39-60.
- Chiang, M., Salazar, M., Martín, M.J., & Núñez, A. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral, una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. *Salud de los trabajadores*, 19(1), 5-16.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Clark, A.E. (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4, 341-372.
- Congreso sobre Seguridad y Salud en el Trabajo (2008). *Declaración de Seúl sobre Seguridad y Salud en el trabajo*. <http://www.seouldeclaration.org/index.php>
- Conn, V.S., Hafdahl, A.R., Cooper, P.S., Brown, L.M., & Lusk, S.L. (2009) Meta-Analysis of Workplace Physical Activity Interventions. *American Journal of Preventive Medicine*, 37, 330-339

- Consejo Superior de Deportes. (2009). *Plan integral para la actividad física y el deporte*. Recuperado de <http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/plan-integral/laboral.pdf>
- Cooper, C., Rout, U. & Faragher, B. (1989). Mental health, job satisfaction, and job stress among general practitioners. *British Medical Journal*, 2948, 366-70.
- Corbin, C.B. (1987). Youth fitness, exercise and health: there is much to be done. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 58, 308-314.
- Cox, M., Shephard, R.J., & Corey, P. (1982). Influence of an employee fitness programme upon fitness, productivity and absenteeism. *Ergonomics*, 24, 795-806.
- Cox, M.H., Shephard, R.J., & Corey, P. (1987). Physical activity and alienation in the workplace. *The Journal of Sports Medicine and Physical Fitness*, 27(4), 429-36.
- Craig, C.L., Marshall, A.L., Sjostrom, M., Bauman, A.E., Booth, M.L., Ainsworth, B.E., & col. (2003). International physical activity questionnaire: 12-country reliability and validity. *Medicine Science Sports Exercise*, 35, 1381-95.
- Davis, K., & Newstrom, W. (2006). *El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional*. México: McGraw- Hill.
- De Miguel, J. M., Schweiger, I., De las Mozas, O., & Hernández, 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*.
- European Network of Workplace Health Promotion. (2005). *Luxembourg declaration of workplace health promotion-updated*. Recuperado de <http://www.enwhp.org/workplace-healthpromotion/>
- Grønningsäter, H., Hytten, K., Skauli, G., Christensen, C.C. & Ursin, H. (1992). Improved health and coping by physical exercise or cognitive behavioral stress management training in a work environment. *Psychology & Health*, 7, 147-63.
- Halfon, S.T., Rosenfeld, O., Ruskin, H. & Tenenbaum, G. Daily physical activity program for industrial employees. (1994). En: Kaneko M, (Ed.) *Fitness for the aged, disabled, and industrial worker*. (pp.260-5). Champaign: Human Kinetics.
- Hamermesh, D.S. (2001): The changing distribution of job satisfaction. *Journal of Human Resources*, 36, 1-30.
- Harrison, D.A., Newman, D.A. & Roth, P.L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305-325.
- Iaffaldano, M. R. & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251 - 273.

- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. & Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Leon, A. & Norstrom, J. (1995). Evidence of the role of physical activity and cardiorespiratory fitness in the prevention of coronary heart disease. *Quest*, 47, 311-319.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En Dunnette M, (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Long, A. (2005). Happily ever after? A study of job satisfaction in Australia. *The Economic Record* 81, 303-321.
- Meliá, J.L., & Peiró, J.M. (1989). El cuestionario de satisfacción S10/12: estructura factorial, fiabilidad y validez. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 4, 179-87.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. (2005). Estrategia Naos. Recuperado de [http://www.aecosan.msssi.gob.es/AECOSAN/web/subhomes/nutricion/aecosan\\_nutricion.shtml/](http://www.aecosan.msssi.gob.es/AECOSAN/web/subhomes/nutricion/aecosan_nutricion.shtml/)
- Musich, S., Hook, D., Baaner, S. & Edington, D. W. (2006). The association of two productivity measures with health risks and medical conditions in an Australian employee population. *American Journal of Health Promotion*, 20, 353-363.
- Netz, Y., Wu, M. J., Becker, B. J. & Tenenbaum, G. (2005). Physical activity and psychological well-being in advanced age: A meta-analysis of intervention studies. *Psychology and Aging*, 20, 272-284.
- Nicholson, Sean., Pauly, M.V., Polsky, D., Sharda, C., Szrek, H., & Berger, M. L. (2006). Measuring the effects of work loss on productivity with team production. *Health Economics*, 15(2), 111-123.
- Oja, P. (1995). Descriptive epidemiology of health-related physical activity and fitness. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 66, 303-312.
- Organización Mundial de la Salud. (1960). *Constitución de la O.M.S.* Ginebra: Organización Mundial de la Salud.
- Organización Mundial de la Salud. 1988. *Health promotion for working populations: Report of a WHO expert committee.* (765).

Gómez, R., Grimaldi, M., Bernal, A. & Fernández, J. (2016). La práctica de actividad física y su relación con la satisfacción laboral en una organización de alimentación. *Journal of Sports Economics & Management*, 6(2), 85-98.

- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 963- 974.
- Ostroff, C. (1993). Rater perceptions, satisfaction and performance ratings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(4), 345-356.
- Paris, F., Franco, A., & París, A. (2012). Valoración socio-económica de un Programa de Actividad Física para los trabajadores de una empresa. *Consejo Superior de Deportes. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte*.
- Pate, R.R. (1995). Physical activity and health: dose-reponse issues. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 66, 313-317.
- Pérez, V. & 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.
- Price, J.L. & Mueller, C.W. (1986). *Handbook of Organizational Measurement*. Marshfield: Pitman.
- Robbins, S.P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Román-Viñas, B., Ribas-Barba, L., Ngo, J., & Serra-Majem. (2013). Validación en población catalana del cuestionario internacional de actividad física. *Gaceta Sanitaria*, 27, 254-257.
- Romney, D.M., & Evans, D.R. (1996). Toward a general model of health-related quality of life. *Quality of Life Research*, 5, 235-241.
- Rosenfeld, O., Tenenbaum, G., Ruskin, H. & Halfon, S.T. (1990). Behavioural modifications following a physical activity programme in the Israeli Pharmaceutical industry. *Australian Journal of Science and Medicine in Sport*, 22(4), 93-96.
- Salanova, M., Martínez, I. M., & Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En F. J. Palací (Coord.), *Psicología de la Organización* (pp. 349-376). Madrid: Pearson, Prentice-Hall.
- Salcedo, J.A. (1998). Control y evaluación de recursos humanos. En: Lázaro de Mercado P, Marín León I, (Ed.), *Motivación saludable: los recursos humanos en el sector de la salud*. (pp. 283-92). Santander; UIMP.
- Sánchez-Bañuelos, F. (1996). *La actividad física orientada hacia la salud*. España: Biblioteca nueva.
- Schneider, B., Hanges, P.J., Smith, D.B. & Salvaggio, A.N. (2003). Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational Financial and Market Performance? *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 836–851.
- Schroeder, R. G. (1992). *Administración de Operaciones*. México: McGraw-Hill.
- Schultz, A.B. & Edington, D.W. (2007). Employee health and presenteeism: a systematic review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 17, 547-79.

Gómez, R., Grimaldi, M., Bernal, A. & Fernández, J. (2016). La práctica de actividad física y su relación con la satisfacción laboral en una organización de alimentación. *Journal of Sports Economics & Management*, 6(2), 85-98.

Shephard, R.J., Cox, M., & Corey, P. (1982). Fitness program participation: its effect on worker performance. *Journal of Occupational Medicine*, 23, 359–63.

Sloane, P. & Williams, H. (2000). Job satisfaction, comparison earnings and gender. *Labour* 14, 473– 501.

Stonner, J. & Freeman, E. (1994). *Administración*. México: McGraw-Hill.

Thøgersen-Ntoumani, C., Fox, K. R., & Ntoumanis, N. (2005). Relationships between exercise and three components of mental well-being in corporate employees. *Psychology of Sport and Exercise*, 6, 609-627.

Varca, P.E. & James-Valutis, M. (1993). The relationship of ability and satisfaction to job performance. *Applied Psychology: An International Review*, 42, 265-275.

Whitman, D. S., van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations. *Personnel Psychology*, 63, 41–81.

Young, D.R., Sharp, D.S., & Curb, J. D. (1995). Associations among baseline physical activity and subsequent cardiovascular risk factors. *Medicine and Science in Sports and Exercise*, 27, 1646-1654.



Los autores conservan los derechos de autor y garantizan a *Journal of Sports Economics & Management* el derecho de ser la primera publicación del trabajo al igual que licenciado bajo una [Creative Commons Attribution License 3.0](http://creativecommons.org/licenses/by/3.0) que permite a otros compartir el trabajo con un reconocimiento de la autoría del trabajo y la publicación inicial en esta revista.

Los autores pueden establecer por separado acuerdos adicionales para la distribución no exclusiva de la versión de la obra publicada en la revista (por ejemplo, situarlo en un repositorio institucional o publicarlo en un libro), con un reconocimiento de su publicación inicial en esta revista.

*Authors retain copyright and guaranteeing the Journal of Sports Economics & Management the right to be the first publication of the work as licensed under a [Creative Commons Attribution License 3.0](http://creativecommons.org/licenses/by/3.0) that allows others to share the work with an acknowledgment of the work's authorship and initial publication in this magazine.*

*Authors can set separate additional agreements for non-exclusive distribution of the version of the work published in the journal (eg, place it in an institutional repository or publish it in a book), with an acknowledgment of its initial publication in this journal*