





Convergencias entre el CrossFit y la cultura de empresa: la producción de subjetividades laborales mediante el entrenamiento y la actividad física

Antonio Santos Ortega



Universidad de Valencia

Departamento de Sociología y Antropología Social  **Elena López Blat**

Universidad de Valencia

Departamento de Sociología y Antropología Social  **Kety Balibrea Melero**

Universidad Politécnica de Valencia

Servicio de Estudios Deportivos y Sociedad  <https://dx.doi.org/10.5209/crla.97928>

Recibido: 13 de octubre de 2024 • Aceptado 24 de abril de 2025

Resumen: Este artículo explora la convergencia entre el deporte y el mundo de la empresa que se ha intensificado desde la década de 1980. En conexión con el avance de ideas y valores ligados al neoliberalismo, las empresas han utilizado el deporte en muchos de sus departamentos funcionales influyendo en la creación de ideas, símbolos y estrategias empresariales. Por su relevancia y su extensión actual, hemos seleccionado una modalidad deportiva concreta –el CrossFit–. Este estudio analiza ocho manuales de entrenadores para identificar ideas y valores convergentes con el entorno empresarial. A través de categorías como disciplina, mejora personal, competitividad y rendimiento, se realiza un análisis temático que busca explorar cómo los mensajes transmitidos pueden influir en la conducta de los practicantes y alinearse con los valores empresariales. Los hallazgos muestran cómo el CrossFit refuerza valores clave para las empresas, consolidándose como un componente del “dispositivo emprendedor” que vincula deporte y empresa.

Palabras clave: Empresa; Deporte; Trabajo; CrossFit; Subjetividad.

ENG Convergences between CrossFit and corporate culture: the production of work subjectivities through training and physical activity

Abstract: This article explores the convergence between sport and the business world that has intensified since the 1980s. In connection with the advance of ideas and values linked to neoliberalism, companies have used sport in many of their functional departments, influencing the creation of business ideas, symbols and strategies. Due to its relevance and current spread, we have selected a specific sporting modality – CrossFit –. This study analyses eight trainers' manuals to identify ideas and values that converge with the business environment. Through categories such as discipline, personal improvement, competitiveness and performance, a thematic analysis is carried out that seeks to explore how the messages transmitted can influence the behavior of practitioners and align with business values. The findings show how CrossFit reinforces key values for companies, consolidating itself as a component of the “entrepreneurial device” that links sport and business.

Keywords: Business; Sport; Work; CrossFit; Subjectivity.

Sumario: 1. Introducción. 2. Los usos del deporte como dispositivo de gestión del trabajo en las empresas. Contexto y aspectos teóricos. 2.1. El CrossFit en el dispositivo emprendedor deporte-empresa. 3. Metodología. 4. La construcción de subjetividades deportivas emprendedoras: análisis del discurso en los manuales de entrenamiento de CrossFit. 4.1. Autodisciplina en el CrossFit: adaptados para la empresa. 4.2. Autosuperación: mejora continua en el deporte y en la empresa. 4.3. Mentalidad competitiva: del gimnasio a la empresa. 4.4. Rendimiento y esfuerzo: convergencias entre la racionalidad deportiva y la empresarial. 5. Conclusiones. 6. Bibliografía.

Cómo citar: Santos Ortega, A.; López Blat, E. y Balibrea Melero, K. (2025). Convergencias entre el *CrossFit* y la cultura de empresa: la producción de subjetividades laborales mediante el entrenamiento y la actividad física, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 43(1), 111-127.

1. Introducción

Aunque los vínculos entre el deporte y las empresas capitalistas tienen un pasado que se remonta prácticamente a los orígenes del deporte moderno en el siglo XIX, en este artículo nos interesan los usos del deporte por parte de las empresas a partir de la década de 1980. En ese momento, el deporte se convirtió en una fuente de inspiración para el mundo empresarial y para la creación de una retórica enfocada en la movilización y la motivación de los trabajadores mediante conceptos que provenían o sintonizaban con la esfera deportiva, como competición, mentalidad ganadora, espíritu de equipo, adversario, entre otros.

Nuestro interés es estudiar esta simbiosis empresa-deporte que lleva progresivamente al deporte a empresarializarse y a la empresa a deportizarse, en una mutua sincronización e interdependencia que se ha ido acrecentando en estas cuatro últimas décadas. Para poder avanzar en la investigación concreta de esta simbiosis deporte-empresa, nos centraremos en una práctica deportiva específica como es el CrossFit. Esta modalidad deportiva concentra algunas características que la hacen propicia para explorar nuestro objeto de investigación. El CrossFit es una práctica deportiva que se ha popularizado entre los profesionales cualificados, quienes buscan modalidades de *fitness* personalizadas que les ayuden en su preparación física para las exigencias de la vida profesional (Lipinski, 2013; Quidu, 2018). Así mismo, las empresas han comenzado a integrar el CrossFit en sus programas de bienestar corporativo, subvencionando la actividad, creando espacios específicos para su práctica y organizando eventos y competiciones internas. En este argumentario empresarial, la incorporación del CrossFit no solo mejora la salud y el bienestar de los empleados, sino que también fortalece el espíritu de equipo, mejora la comunicación y promueve un ambiente de trabajo positivo (Ariz, 2024). El CrossFit, con su énfasis en la disciplina, la mejora continua, el espíritu competitivo y el rendimiento físico, refuerza valores que son fundamentales para las empresas, convirtiéndose así en un elemento clave dentro del “dispositivo emprendedor” que une deporte y empresa. Es por ello un objeto de investigación que puede ofrecer resultados interesantes en este terreno de los vínculos deporte-empresa.

Nuestro estudio se centra en analizar el contenido de ocho manuales escritos por entrenadores de CrossFit, seleccionados por su relevancia, accesibilidad y diversidad, con el objetivo de identificar la presencia de valores convergentes entre el CrossFit y los del entorno empresarial. Las categorías de análisis incluyen disciplina, mejora personal, competitividad y rendimiento. El análisis temático de estos manuales permitirá explorar cómo los mensajes transmitidos pueden influir en la conducta de los practicantes y en su alineación con los valores empresariales.

A pesar de que en este artículo no trataremos de forma específica la cuestión de género, no podemos obviar la influencia de este en el fenómeno CrossFit. Dado que hemos incluido en la lista de manuales analizados uno escrito por una mujer y otro especializado en el CrossFit para mujeres, señalaremos, al final del apartado de resultados, algunas cuestiones que dejan entrever diferencias de género significativas.

Dedicaremos el primer apartado a una aproximación teórica al CrossFit como práctica deportiva y sus potenciales efectos sobre las formas de subjetividad de sus practicantes. Comenzaremos este primer apartado con una reflexión y contextualización inicial sobre los vínculos entre deporte y empresa (2.1) y, a continuación, nos centraremos en el CrossFit, revisando las investigaciones que se le han dedicado (2.2). En el segundo apartado, concretaremos la metodología (3) y en el tercero, detallaremos los resultados obtenidos en el análisis de los manuales de CrossFit (4).

2. Los usos del deporte como dispositivo de gestión del trabajo en las empresas. Contexto y aspectos teóricos

Desde la década de 1980, se asistió aceleradamente a la transformación del deporte en un mercado deportivo, lo que provocó una dinámica compleja que incluyó procesos de desregulación y privatización del deporte; de globalización de los medios de comunicación y de comercialización de eventos deportivos. Estos procesos han ido configurando la actual identidad del deporte como un fenómeno económico profundamente arraigado en el mundo empresarial, con un potencial económico y simbólico en continua expansión (Andrews y Silk, 2012; Quel Sport, 2014; John y McDonald, 2020). Las empresas encontraron en el deporte un nuevo activo que gestionar, ya fuera de forma directa en sus cuentas de resultados o bien en sus estrategias de gestión del trabajo, interpretando el deporte como un instrumento de dirección y control (Loehr y Schwartz, 2001; Pierre, 2015; European Commission, 2017).

Esa década de 1980 marcó la glorificación de dos arquetipos de época triunfantes: el empresario y el deportista. Desde ese momento, la convergencia entre el deporte y la empresa ha ido en aumento: el deporte ha buscado cada vez más inspiración en las técnicas de gestión empresarial y el mundo de la dirección de empresas lo ha hecho en el inagotable filón de metáforas y casos de éxito de los campeones deportivos. Hoy es algo habitual encontrar empresarios de éxito en actos deportivos y deportistas en celebraciones del mundo de la empresa.

El deporte, instrumentalizado por las empresas, fue extendiéndose a partir de la década de 1980. Primero, en los departamentos de recursos humanos, donde su uso para la motivación, el esfuerzo y el trabajo en equipo servía como herramienta para apacentar las plantillas con una combinación de efectos ansiolíticos o eufóricos que, bien dosificados, enriquecía el arsenal de técnicas de gestión de los recursos humanos. A su vez, otros departamentos de la estructura empresarial sacaron partido al deporte: los departamentos de *marketing* patrocinaron a deportistas para aprovechar su imagen exitosa, pero, sin duda, los departamentos de dirección fueron los que se entregaron con más fe a la religión del deporte, improvisando una gestión deportivizada que no ha parado de renovarse en los últimos treinta años. (Kirkegaard, 2018; Santos Ortega, 2019; Pierre y Pichot, 2020).

Un indicador claro, y de máxima actualidad, de este hermanamiento entre el deporte y la empresa puede encontrarse en los usos del deporte que realizan los grandes CEO de *startups* del actual capitalismo estilo Silicon Valley. Los ejemplos son numerosos y parecen confirmar la alta cotización simbólica del deporte entre los empresarios más ricos del planeta. Así, Mark Zuckerberg se ha declarado practicante de diferentes artes marciales. Precisamente, a finales de 2023 sufrió una grave lesión de rodilla practicando una modalidad de lucha –MMA– muy de moda en los últimos años y criticada por su dosis de violencia de los combates. Antes de la lesión, incluía en su rutina de ejercicios el desafío Murph, muy practicado por la comunidad CrossFit. Esta rutina, bautizada así en recuerdo de un militar americano –Michael Murphy– muerto en Afganistán, incluye carrera de 1,5 km., seguida de 100 dominadas, 200 flexiones, 300 sentadillas y nueva carrera de la misma distancia, todo ello con un chaleco cargado con 10 kg. Una receta de ejercicio físico que, como vemos, combina bien con las tendencias deportivas más recientes, donde se fusionan: heroísmo militar, disciplina y supervivencia y mostrar un cuerpo musculado en los medios de comunicación.

Otros muchos líderes empresariales se han sumado a la moda de usar el poder simbólico del deporte de forma similar a Zuckerberg. Richard Branson, Brian Chesky –CEO de Airbnb–, que practica el culturismo o Jeff Bezos, que, entrenado por los *coachs* que cuidan de los actores de Hollywood, ha conseguido saturar la red con fotos de su musculatura y, en

palabras del *The Wall Street Journal*, ha protagonizado el “efecto Bezos”, elevando el culto al cuerpo a una moda seguida por decenas de empresarios (Megía, 2022; Santamaría, 2022). Quizá sea Pável Dúrov, fundador de la red social Telegram y décima fortuna en Rusia, quien representa en su extremo esta recuperación de la mística muscular exaltada a la medida de un superyó, donde el culto al cuerpo se traduce en culto al jefe, a la imagen de la sumisión, a la pureza, el esfuerzo y, a tenor de sus declaraciones, a la protección personal ante un posible colapso mundial.

Sin olvidar, además, otra de las connotaciones muy presente en las imágenes que acabamos de evocar: la idea del héroe empresarial, que sintoniza a la perfección con el héroe deportivo. Esta figura heroica del empresario se conecta con la figura simétrica del campeón deportivo, ambos asociados al rendimiento y los resultados; a la toma de riesgos, a la capacidad de afrontar la incertidumbre y gestionarse a sí mismo en modo de permanente autooptimización, todo ello acompañado de las correspondientes narrativas de superación personal ante cualquier adversidad. Jean Marie Brohm (1982) o Ulrich Bröckling (2021) han dedicado unas clarificadoras páginas al papel social del campeón, imagen próxima a la del héroe, que las empresas utilizan hoy inmoderadamente para aprovechar el vigoroso poder connotativo que transmite el deporte a quien lo practica.

El CrossFit, que utilizaremos en este artículo como objeto de investigación, es una práctica muy representativa de las evoluciones actuales de los significados del deporte que acabamos de describir.

2.1. El CrossFit en el dispositivo emprendedor deporte-empresa

El CrossFit, como marca y como práctica deportiva, fue fundado en el año 2000 por Greg Glassman y Lauren Jenai en Estados Unidos. Consiste en un programa de ejercicios físicos de alta intensidad que combina elementos de entrenamiento de fuerza y acondicionamiento, gimnasia y levantamiento de pesas en clases grupales competitivas (Dawson, 2017; McCarthy, 2021). Se realiza en lo que se conoce como *box*, un espacio gimnástico donde se han sustituido las máquinas de entrenamiento por barras de levantamiento de pesas y cajas pliométricas (Edmonds, 2023: 4). Desde su origen, el CrossFit ha experimentado un rápido crecimiento, convirtiéndose en pocos años en una provechosa industria global (Dawson, 2017).

Las investigaciones que hasta ahora se han desarrollado sobre CrossFit coinciden en señalar que, más allá de la actividad física, este deporte se ha convertido en un fenómeno cultural que abarca aspectos como la producción de conocimiento, la cultura de estilo de vida, de marca personal, de presencia en internet y en el deporte competitivo, con un importante componente de pertenencia y camaradería. La idea de “comunidad” en CrossFit es un elemento central y distintivo de la práctica, que se construye en torno a la noción de *pain community* o comunidad del dolor, donde los participantes se unen a través de la experiencia compartida de sufrimiento y esfuerzo físico durante los entrenamientos (Edmonds, 2023: 12). A través de la práctica de CrossFit, los participantes desarrollan vínculos emocionales y sociales orientados a crear una red de relaciones interpersonales significativas dentro de la comunidad de CrossFit.

En España, CrossFit llegó en 2011 con la apertura de su primer *box*, y, en 2020, ya se habían superado los 500 *boxes* operativos. En julio de 2024, España se situaba como la cuarta potencia mundial en número de *boxes* con un total de 628 gimnasios. En el año 2023, a escala global, CrossFit contaba con alrededor de 14.000 *boxes* en 155 países, con más de cinco millones de usuarios (Palco23, 2023).

Aunque existe una creciente literatura sobre el fenómeno CrossFit, es aún un campo subexplorado (Edmonds, 2023) y, por el momento, la mayoría de las investigaciones se han centrado en Estados Unidos. Una de las líneas de investigación que nos interesa particularmente vincula el CrossFit con la ideología neoliberal. Las evidencias más significativas de esta línea coinciden en señalar principios neoliberales como la responsabilidad individual, la competencia, el mérito y la autotransformación dentro de las dinámicas del CrossFit (Edmonds, 2020, 2023; James y Gill, 2018; McCarthy, 2021).

El estudio de Dawson (2017) analizó el CrossFit a través del concepto de “institución reinventativa” de Susie Scott (2010), explorando la capacidad del CrossFit para transformar aspectos de la identidad de los participantes. Esta transformación personal se realiza a través de tres elementos principales: el carácter voluntario de la entrada y participación en CrossFit, la regulación performativa como mecanismo para controlar el comportamiento y la mutua vigilancia, donde los logros individuales se comparan con los de los demás de manera pública. Dawson plantea una discusión sobre autotransformación, identidad y regulación del comportamiento dentro de la comunidad CrossFit, en la cual se identifican mecanismos discursivos como la mejora personal, la responsabilidad individual, la autonomía, la autorregulación y la meritocracia, que se encuentran estrechamente ligados a los valores que reproduce el discurso neoliberal. Dawson destacó la importancia de la comunidad CrossFit, entrenadores/as y compañeros/as de entrenamiento en la participación a través de la regulación performativa y la mutua vigilancia. La interacción que se genera entre los diferentes actores en el *box* contribuye a la construcción de la identidad y al proceso de transformación personal. Este concepto de institución reinventativa brinda una perspectiva útil para comprender la complejidad de CrossFit y cómo trasciende la actividad física, puesto que ofrece a las personas usuarias la oportunidad de mejorar física y socialmente. Se trata de un componente de autosuperación que transforma aspectos de su identidad a través de la participación en el programa de entrenamiento. Precisamente, esta idea de autosuperación constituye una de las categorías analizadas en esta investigación como se verá en el apartado de resultados.

La investigación realizada por Nash (2018) examinó cómo los entrenadores de CrossFit reproducen los ideales masculinos y neoliberales dentro de la cultura de *fitness* contemporánea. Concretamente, se analiza cómo la racionalidad neoliberal ha dado forma a los discursos actuales sobre salud y *fitness*, convirtiendo el *fitness* en parte de un “estilo de vida saludable” altamente comercializable.

Las principales evidencias de esta investigación señalaron que los entrenadores de CrossFit reproducían los ideales masculinos y neoliberales en la cultura de *fitness*, promoviendo la responsabilidad individual y la automejora física y psicológica como vías hacia la salud. Por último, Nash destaca que la cultura de CrossFit promueve la resistencia al dolor y la intensidad como un medio para desafiar y extender las capacidades individuales, lo que refleja discursos hiper-masculinos de dureza y logro. Al mismo tiempo, la influencia de la ideología neoliberal enfatiza la autosuficiencia y la responsabilidad individual en la gestión del dolor y el logro de las metas. Este enfoque desplaza la responsabilidad del estado de salud a los individuos, alejándose de entender esta como una cuestión pública, colectiva y estructural.

James y Grill (2018) desarrollaron una investigación que exploraba cómo el programa de CrossFit reflejaba y reproducía discursos neoliberales, así como influía en la construcción de identidades de género y del cuerpo. Se identificaron una serie de componentes a través de los cuales CrossFit construye el participante ideal a través de mecanismos discursivos de reivindicación, autoconstrucción y excepcionalismo, reflejando y reproduciendo ideales neoliberales de autogestión y responsabilidad individual. Se demostró también la práctica de creación de marca personal en CrossFit, donde los participantes proyectaban sus elecciones morales a través de su cuerpo, evidenciando la importancia del individualismo y la construcción de identidad en el contexto neoliberal.

Por su parte, McCarthy (2021) analizó los documentales de transformación de CrossFit en YouTube y su relación con la marca personal, la autotransformación individual –autosuperación–, y los valores y principios del neoliberalismo. Además de evidenciar la relación de CrossFit con los valores neoliberales, se propuso analizar cómo estos documentales contribuyen a la construcción de la imagen de CrossFit como una marca socialmente comprometida y accesible, y cómo desafían las percepciones negativas asociadas con la práctica extrema del *fitness*.

El estudio evidenció cómo estos documentales refuerzan nociones neoliberales sobre el individuo como agente de cambio, enfatizando la importancia de la disciplina moral y la adopción de los valores de CrossFit para lograr el éxito. Esta idea de autodisciplina es uno de los elementos a los que el discurso de CrossFit hace recurrentemente alusión y que forman parte de nuestras

categorías de análisis que desarrollaremos en el apartado de resultados. Además, presentan a los nuevos participantes como protagonistas de un “viaje de transformación personal”. A través de elementos narrativos similares a los programas de *reality* televisivo, muestran a los *crossfitters* como héroes que emprenden un viaje de autodescubrimiento y cambio.

Por último, en esta revisión bibliográfica sobre las principales investigaciones de CrossFit y el neoliberalismo, destaca la reciente publicación de Edmonds (2023), donde se presenta un análisis crítico que vincula el CrossFit con un populismo autoritario en auge, que es a la vez una respuesta y una progresión de las ansiedades y desigualdades creadas en y a través de la ideología y las políticas neoliberales (Edmonds, 2023: 3). CrossFit se articula como una respuesta a las ansiedades individuales y colectivas en un contexto actual de preocupaciones individuales sobre salud e identidad; el *box* resulta ser un espacio en el que enfrentar y superar estos miedos a través del desafío físico y la superación personal. Las principales conclusiones de Edmonds evidencian que la práctica de CrossFit se articula con discursos y prácticas del neoliberalismo, populismo, *saludismo* y valorización de lo militar.

Además de la relación entre la práctica de CrossFit y el neoliberalismo, otro de los elementos comunes de todas estas investigaciones comentadas, es la constatación de que este deporte tiene implicaciones que van mucho más allá de la actividad física. La subjetividad que se desarrolla trasciende lo físico-deportivo y se extiende a aspectos más amplios de la vida. Se observan cambios en los hábitos y estilos de vida, como, por ejemplo, en la alimentación. También se evidencia una transformación cultural con repercusiones en la forma en que se entiende y se percibe la sociedad. La responsabilidad individual, especialmente en lo que respecta a la salud, la competencia, el mérito y la optimización en el rendimiento laboral, la autodisciplina y la autosuperación, son algunos de los valores neoliberales que se introducen en el imaginario colectivo a través de CrossFit y que utilizaremos como categorías de análisis en nuestro apartado de resultados. Estos valores contribuyen a que los practicantes se centren en el desarrollo individual y rechacen la idea de que es la estructura social desigual e injusta la responsable de las ansiedades y problemas individuales y colectivos que nos afectan.

En relación con lo anterior, cabe destacar que el CrossFit es una práctica muy frecuentada por profesionales de los servicios, con niveles de estudios elevados, que pueden ocupar puestos de trabajo cualificados. Suele ser visto como una actividad que requiere un cierto nivel de conocimiento técnico y comprensión de las bases del entrenamiento funcional. Se propone como una forma de entrenamiento que prepara para las exigencias de las vidas profesionales intensas de la actualidad. El CrossFit puede ser visto, también, como un desafío a uno mismo, lo que resulta atractivo para personas que conecten con esta necesidad de estar preparados que promete el CrossFit. No obstante, el CrossFit está evolucionando en estos últimos años para ser más inclusivo y accesible a una gama más amplia de personas (McCarthy, 2021).

En comunión con este potencial instrumental del CrossFit, las empresas lo están introduciendo de diversas maneras, reconociendo los beneficios que puede aportar tanto a los empleados como a la propia organización. Estos usos instrumentales del deporte y la actividad física en las empresas han sido analizados con detalle en estos últimos años (Pierre, 2015 y 2020; Johansson, Tienari, y Valtonen, 2017; Kirkegaard, 2018; Santos-Ortega, 2019). En concreto, el CrossFit se ha integrado en programas de bienestar corporativo, donde algunas empresas incluyen clases de CrossFit subvencionadas o gratuitas para sus empleados sea en gimnasios de CrossFit o incluso mediante la creación de un *box* de CrossFit dentro de la empresa (CrossFit, 2012). Igualmente, se ha potenciado desde las empresas participar en competiciones internas de CrossFit para fomentar el espíritu de equipo entre los empleados, así como retos de acondicionamiento físico y pérdida de peso. De forma puntual, el CrossFit también se está utilizando como una actividad para eventos corporativos, como retiros de empresa, *team building*, celebraciones y formación (Lipinski, 2013). Además de incorporar el CrossFit en la cultura empresarial, mejorar la salud y bienestar de los empleados y fortalecer el espíritu de equipo, esta identificación con la salud y la actividad física puede traer mejoras en la imagen de marca y servir para retener y atraer talento para la empresa al ofrecer servicios a los empleados y un trabajo *gamificado* y motivador (Ariz, 2024).

El CrossFit es, en este sentido, un potenciador del trabajo emprendedor de la plantilla gracias a que pone el énfasis en una serie de valores que convergen con los intereses de las empresas (Rodríguez y Kalin, 2019): disciplina y autodisciplina, mejora y automejora, espíritu competitivo y rendimiento y productividad. A la vista de este empuje del CrossFit, es relevante su análisis en el marco del dispositivo emprendedor trenzado entre el deporte y la empresa.

En su análisis sobre la neoliberalización del deporte y sus usos en las empresas, Andrews y Silk (2018) han observado que el deporte no asume necesariamente la imagen de un proyecto hegemónico, sin fisuras, aplicado por la empresa con resultados concretos y mensurables, sino que operaría a la manera del concepto de *dispositivo* de Foucault (Santos-Ortega et al., 2021) o del concepto de *máquina abstracta* (Deleuze y Guattari, 1988). De esta forma, la relación deporte y empresa ofrece un conjunto dinámico de elementos que interactúan entre sí de forma no necesariamente causal, sino produciendo efectos impredecibles y emergentes. Esta *máquina abstracta* del deporte puede tener múltiples formas, que operan en diferentes niveles de la realidad desde lo material hasta lo simbólico, desde el mero ejercicio físico hasta las imágenes heroicas del deportista de alta competición. En la práctica deportiva, entendida como una *máquina abstracta*, intervendrían muy diversos ámbitos y elementos: los procesos psicológicos y fisiológicos, los propios deportistas de élite como símbolo, los entrenadores, las reglas del juego, el espacio físico, el tipo de modalidades deportivas, el equipamiento utilizado, la táctica, etc. Estos elementos interactúan con los objetivos de las empresas de manera compleja y, a menudo, impredecible, generando resultados y efectos que no pueden ser completamente determinados de antemano. La empresa promovería usos del deporte que sintonizarían con muchas de sus necesidades, funciones y áreas de acción: desde la gestión del talento a la productividad, desde el liderazgo hasta el *marketing*. En todos estos terrenos y en otros muchos, encontraríamos imágenes especulares en las que el deporte y las empresas se hermanan, sintonizan. Estas últimas encuentran en el deporte un reflejo del consenso neoliberal predominante que puede favorecerlas. El deporte proporciona una racionalidad que encarna la competitividad, la responsabilidad, el esfuerzo, el mérito acumulado a través de muy diversas modalidades y niveles de ejercicio. Los atletas de élite podrían considerarse como figuras antológicas del empresario de sí mismo. Es por ello por lo que los vínculos entre el deporte y la empresa se han generalizado en estos últimos treinta años y no cesan de renovarse.

En este sentido, el CrossFit, más allá de ser un régimen de ejercicios, representa un conjunto de prácticas, valores, dinámicas de grupo y filosofías sobre el cuerpo y el rendimiento. Este conjunto es abstracto en el sentido de que no se limita a un solo formato o espacio físico –el *box*–, sino que puede ser aplicado y adaptado en diversos contextos, incluido el empresarial. En una empresa, implementar el CrossFit podría organizar el trabajo en torno a valores como el esfuerzo colectivo y la competencia. Estos valores pueden producir nuevas formas de subjetividad entre los empleados, orientadas hacia la mejora continua, el trabajo en equipo y la resiliencia.

En resumen, contemplado como *máquina abstracta*, el CrossFit puede actualizarse en diferentes aspectos del funcionamiento de la empresa, desde la cultura organizacional hasta las prácticas de bienestar laboral, sin ser una simple actividad física. Puede influir en cómo se organizan los equipos o en la dinámica de liderazgo.

3. Metodología

La extensa difusión del CrossFit como práctica deportiva global ha impulsado la aparición de numerosas publicaciones elaboradas por entrenadores y deportistas de esta modalidad. Buena parte de estas publicaciones son guías o manuales que se ocupan de los aspectos que debe conocer quien se inicia en el CrossFit: equipamientos, nutrición, programas de entrenamiento, etc. Además de estas cuestiones, los manuales cuentan con capítulos motivacionales en los que se definen los valores y los rasgos de carácter que identifican a un verdadero seguidor del CrossFit. Los autores de los manuales son figuras destacadas de este deporte, lo que les garantiza un lugar de autoridad profesional y/o deportiva y, por tanto, un seguimiento asegurado de sus consejos. En estas guías-manuales, se proporciona adiestramiento, se comparten experiencias

personales, se relatan casos de éxito, se proponen modelos de comportamiento para mejorar. En otros términos, podríamos decir que se delinean subjetividades, identidades, maneras de hacer, patrones y, finalmente, se invoca a los adeptos al CrossFit a su cumplimiento. De hecho, el tono general de los estos manuales enfatiza la idea de “adiestramiento” deportivo, para ello utilizan un lenguaje imperativo, motivacional y con un aire directivo, enérgico, buscando impulsar al lector a la acción y llamándole al cumplimiento de las normas.

Dado que nuestra hipótesis de partida es que el CrossFit transmite valores y actitudes que convergen con los preferidos en el mundo empresarial –disciplina, automejora, competitividad–, hemos considerado adecuado utilizar estos manuales para analizar su contenido e identificar la presencia de dichos valores. Consideramos que la lectura de estos manuales por parte de los practicantes de CrossFit les hará interpretar su contenido y mensaje como modelo de conducta. Aunque no es posible saber la capacidad de estos manuales para forjar el carácter de los neófitos, es indudable que los textos tienen una vocación persuasiva.

Hemos seleccionado una muestra de 8 de estos manuales como corpus para el análisis. La selección se basó en los criterios siguientes. Primero, por su relevancia, ya que son manuales ampliamente utilizados y recomendados en la comunidad de CrossFit. Sus autores son entrenadores reconocidos y deportistas exitosos. Segundo, por su accesibilidad, ya que la mayoría de ellos pueden adquirirse fácilmente en las librerías. De hecho, en las librerías online es posible acercarse al cálculo de los más vendidos y elegir aquellos de amplia difusión. Por último, hemos dado cierta diversidad a la muestra incluyendo libros de entrenadores, por lo general más técnicos, y de deportistas, más volcados en la motivación y la mentalidad. 7 de los manuales están publicados en inglés y uno en español (que recoge textos del fundador de CrossFit, Greg Glassman). Los fragmentos seleccionados y citados en el apartado de análisis han sido traducidos por los autores/as de este artículo.

Presentaremos en las siguientes páginas un análisis temático del contenido de los manuales fundamentado en el marco teórico que hemos abordado en páginas anteriores a partir del cual hemos analizado las siguientes categorías:

- Disciplina y autodisciplina
- Autosuperación y mejora
- Competitividad y méritos
- Rendimiento deportivo y eficacia

Estas categorías están basadas en las investigaciones sobre deporte y neoliberalismo reallizadas, entre otros autores/as por Cederström (2019); Andrews y Silk (2012 y 2018) o Markula y Pringle (2007), que las identifican en diferentes deportes y las ponen en relación con los valores de las empresas en el marco del neoliberalismo.

Hemos utilizado Atlas.ti para facilitar la codificación de las categorías en los manuales. El corpus de manuales utilizado y su identificación abreviada es el siguiente:

Tabla 1. Relación e identificación de los manuales objeto de análisis

Texto 1 (T1)	Oliver Norris (2017) <i>Cracking the CrossFit Open. How to Outperform Your Peers in Every Work out.</i> STC Press
Texto 2 (T2)	Markus A. Kassel (2015) <i>CrossFit Guide for Beginners.</i> Smash words Edition
Texto 3 (T3)	Heidi Leatherby (2019) <i>Confidence to Let Your Arrow Fly. The Little Book of CrossFit for Beginners. Ignite Strength, Discipline of the Mind, and Life Leadership (The Daily Warrior Series)</i>
Texto 4 (T4)	Zach Even (2005) <i>The Underground Strength Gym. Blueprint for Building Dominant Athletes</i> https://www.undergroundstrengthcoach.com/public/programs/search.cfm
Texto 5 (T5)	T.J. Murphy (2012) <i>Inside the Box: How CrossFit ® Shredded the Rules, Stripped Down the Gym, and Rebuilt My Body.</i> Velopress

Texto 6 (T6)	Richard Porter (2015) <i>CROSSFIT Beginners Guide For Women</i> . Smash words Edition
Texto 7 (T7)	Mathew Fraser (2021) <i>HWPO Hard work pay off</i> . Rodale Books
Texto 8 (T8)	Greg Glassman (2021) <i>Guía de Entrenamiento nivel 1 CrossFit Training</i> . CrossFit Journal

4. La construcción de subjetividades deportivas emprendedoras: análisis del discurso en los manuales de entrenamiento de CrossFit

En el análisis de los manuales de CrossFit, nos hemos detenido sobre todo en los capítulos dirigidos al trabajo motivacional y de orientación de personalidad de los *CrossFitters*. Ninguno de los manuales, se priva de perfilar los rasgos de carácter que han de forjar a un héroe del CrossFit. Todos los manuales, incluidos los más técnicos, parecen necesitar añadir a las rutinas de ejercicios un retrato psicológico del esforzado participante. El tono característico de los manuales fusiona la devoción deportiva –con mensajes preceptivos–, y la autoayuda motivacional –con la presencia destacada de un tono enardecido, imperativo y aforístico. En las palabras de los entrenadores, no solo se anima a levantar pesas, el trabajo motivacional es constante. Las categorías temáticas que trataremos en este apartado son: disciplina; autosuperación y mejora; competitividad y mérito y, finalmente, rendimiento deportivo y eficacia. Todo un Identikit del emprendedor. El propio fundador del CrossFit –Greg Glassman–, de quien hemos incluido uno de sus manuales, establece claros paralelismos entre el CrossFit y el mundo empresarial:

Los rasgos de carácter requeridos y desarrollados a través del entrenamiento físico son universalmente aplicables a todos los emprendimientos. Perseverancia, laboriosidad, sacrificio, autocontrol, honestidad y compromiso se aprenden mejor y más fácilmente en el gimnasio (T8 p. 176).

O también con la figura clave en Estados Unidos del *self made man*, que remite a los mitos fundadores de la creación de empresa:

Mi padre ha sido un mentor para mí toda mi vida. Lo he visto hacer todo lo que la mayoría de la gente dice que no se puede hacer. Nos mudamos a EE. UU. cuando yo tenía 11 meses y le he visto construir su propio negocio y ascender de rango gracias a una ética de trabajo implacable. Me ha enseñado a ser persistente y a creer todo el tiempo, no importa cuán difícil sea, ¡sigue atacando! (T4 p.5).

4.1. Autodisciplina en el CrossFit: adaptados para la empresa

En cuanto a la primera de las categorías que exploraremos –autodisciplina–, es una noción clave en los discursos empresariales (Alonso y Fernández, 2018), considerada esencial para el éxito individual y organizacional. Se relaciona con la capacidad de establecer metas, planificar, gestionar el tiempo y evitar distracciones, lo que lleva a mejores resultados. La autodisciplina permite al buen líder predicar con el ejemplo, establecer altos estándares, tomar decisiones difíciles y fijarse un alto rendimiento. En el ámbito de la cultura organizacional, la autodisciplina se promueve como un valor fundamental para crear un ambiente de trabajo comprometido con la excelencia.

En los manuales de CrossFit, la autodisciplina es una conducta fundamental que adquiere diferentes dimensiones. Los entrenadores la elogian como una virtud que potencia el compromiso y la perseverancia en el entrenamiento, se sitúa incluso por encima de la motivación, tan valorada en la retórica empresarial:

La motivación es externa. La motivación no dura. La disciplina viene de adentro. La disciplina es un requisito para cuando la motivación ya no existe (T3 p. 49).

Es una virtud que permite hacer un seguimiento de los propios progresos, algo esencial en el CrossFit. Llevar un registro detallado del progreso personal es una forma de autodisciplina que permite visualizar los avances y establecer metas, incluso cuantificándolas obsesivamente como se aprecia en la siguiente cita:

Haz un seguimiento de tu progreso. Registra tus números, tus tiempos, tus pesos para varios levantamientos y logros importantes como tus primeros *doubleunders* (salto con cuerda) o *pull-ups* (dominadas) con balanceo. Lleva un cuaderno contigo si es necesario, y te animo a que anotes los pesos y números al comenzar, para poder seguir tu progreso a medida que avanzas (T3 p.27).

La autodisciplina se asocia además al rigor y precisión necesarios en la ejecución de los ejercicios, que fomentan la responsabilidad individual y el compromiso con la calidad del entrenamiento:

Asegúrate de contar tus repeticiones con precisión... porque verás que la capacidad de llevar la cuenta en tu cabeza puede desaparecer durante una serie de 100 saltos sobre una cuerda o 30 *burpees*. Es fácil volverse perezoso al contar. No te engañes aquí y completa el trabajo tal como lo prescribe tu entrenador, sin atajos (T3 p. 27).

En esta línea, los entrenadores asocian la autodisciplina con la necesidad de un trabajo diario y continuidad en el esfuerzo: “Si es importante, hazlo todos los días” (T3 p. 50). La repetición diaria de acciones importantes es clave para lograr objetivos y se relaciona con un espíritu disciplinado con determinación, que se plantea objetivos: “Pon un número en tu cabeza y llega ahí” (T3 p. 51). Dado que el entrenamiento implica repetición, rutina y aburrimiento, y no conoce las vacaciones, la autodisciplina es esencial:

Excepto por unas pocas semanas que tomaba en agosto, cada día durante los últimos cinco años fue más o menos el mismo: despertarme más temprano de lo que me gustaría, vender mi alma a la *Assault Bike* y a los intervalos de natación y a los AMRAPs¹ de 40 minutos, comer, dormir, repetir (T7 p. 13).

La autodisciplina se interpreta como una especie de superyó, externo al cuerpo y situado fuera del individuo, que ha de luchar y convencer al yo de seguir: “Nunca deje que su mente lo convenza de abandonar objetivos que son importantes para usted” (T1 p. 30).

4.2. Autosuperación: mejora continua en el deporte y en la empresa

La segunda categoría –la autosuperación– ocupa, igualmente, un lugar destacado en la retórica empresarial. Se aborda, entre otros ámbitos, en el desarrollo de trayectorias del capital humano, del potencial o de la superación personal. El mundo de la empresa enfatiza la importancia de que los individuos desarrollen sus habilidades, conocimientos y competencias para alcanzar su máximo potencial. La superación personal se presenta como un proceso continuo de aprendizaje y crecimiento, que permite a los empleados adaptarse a los cambios y enfrentar nuevos desafíos, estar preparados.

La autosuperación y la mejora personal presentan numerosas dimensiones en los manuales de CrossFit. Por un lado, se enfatiza trabajar una mentalidad de superación: “Lo fácil no te enorgullece” (T3 p. 51). La mejora personal se interpreta como una tarea sin límites que no acaba nunca: “No importa lo en forma que estés, puedes ponerte aún más en forma, y así es como está estructurado este libro” (T7 p. 12).

Por otro lado, la superación personal se logra adoptando una mentalidad positiva, que se nutre de la inagotable fuente del pensamiento positivo tan presente en la aforística empresarial tan extendida:

Crea la versión de tu mejor yo primero en tu mente y luego haz el trabajo para llegar allí. Preséntate como la persona que creas en tu mente (T3 p. 50).

No temas cambiar. De hecho, persíguelo. Evolucionas o mueres (T4 p.10).

Cuando cambias la forma en que miras las cosas, las cosas que miras cambian (T3 p. 51).

¹ AMRAP es el acrónimo de “As Many Rounds/Reps As Possible”, un tipo de entrenamiento en el que se busca completar la mayor cantidad de repeticiones posibles en un tiempo dado.

Una estrategia retórica muy presente en los manuales para resaltar la superación y mejora personal se basa en la presentación de *success stories*, casos de éxito, donde se aprovecha el poder de la narrativa y la emoción para inspirar y guiar a las personas hacia el logro de sus objetivos. En el contexto empresarial, los casos de éxito pueden ser especialmente efectivos para promover una cultura del alto rendimiento, de la innovación y la mejora continua. Al mostrar ejemplos de cómo otros han logrado superar desafíos y alcanzar el éxito, las empresas pueden inspirar a sus empleados a esforzarse más y desarrollar todo su potencial a través del *storytelling* (Salmon, 2019). En esta misma línea, en el ámbito de la autoayuda deportiva, las historias de superación personal son una herramienta poderosa para ayudar a los deportistas a desarrollar la confianza en sí mismos. Al ver cómo otros han superado obstáculos similares, los atletas aprenden a manejar el fracaso y perseverar en el camino hacia sus metas. Esta estrategia retórica se reitera en los manuales de CrossFit:

Irene Mejía pesaba 180 kilos, era obesa mórbida y al borde de una serie de enfermedades crónicas que acompañan a la diabetes II cuando se armó de valor para presionar el botón, enviar en un email a un gimnasio CrossFit preguntando si la dejarían probarlo. Dijeron que sí. Menos de dos años después, Irene había perdido más de 45 kg. y estaba compitiendo en los *CrossFit Games Open*. (T5 p. 17-18).

Peggy Baker tenía cincuenta y tantos años cuando siguió a regañadientes a sus amigos a un gimnasio CrossFit en el área de Boston. Diabética durante dos décadas, tenía sobrepeso, estaba enferma y cada vez más enferma, pero en unos pocos meses estaría llorando al contar la historia de cómo su diabetes tipo 2 había comenzado a remitir y con ello su necesidad de inyecciones de insulina. (T5 p. 17).

De hecho, Los propios autores de los manuales se presentan a sí mismos con esta retórica de superación personal a través del CrossFit: T. Murphy –autor del texto 5– pasó de ser un corredor lesionado con problemas de rodilla y espalda a competir en los *CrossFit Games Open*. Mathew Fraser –autor del texto 7– narra su historia de superación para convertirse en el atleta más exitoso en la historia del CrossFit. Tras no lograr su sueño de llegar a los Juegos Olímpicos como levantador de pesas y quedar en segundo lugar en los *CrossFit Games* de 2015, Fraser decidió cambiar su mentalidad y dedicarse por completo al CrossFit. A través de un arduo entrenamiento, logró ganar los *CrossFit Games* cinco veces consecutivas, convirtiéndose en el atleta más exitoso en la historia de ese deporte.

4.3. Mentalidad competitiva: del gimnasio a la empresa

La tercera categoría en la que nos centraremos a continuación es la competitividad. Esta ocupa un lugar central y recurrente en la retórica empresarial. Se presenta como un valor fundamental de las empresas y un motor de crecimiento e innovación. Cientos de manuales de *management* y gestión enfatizan la importancia de ser competitivo para sobrevivir y prosperar en un entorno empresarial cada vez más exigente. Los directivos de empresas utilizan la idea de competitividad para motivar a los empleados y activarles a esforzarse al máximo. La idea de competir y ganar se presenta como un estímulo para alcanzar los objetivos y superar a los rivales. Igualmente, la competitividad se utiliza para justificar decisiones estratégicas. Es el principal argumento legitimador de la empresa como institución y todos los actores involucrados, incluidos los empleados, han de alinearse con esta idea. La competitividad se mantiene en primera línea del argumentario empresarial, incluso aunque pueda entrar en contradicción con otros valores importantes como la cooperación, la sostenibilidad o el bienestar de los empleados. La contradicción no inquieta a los discursos empresariales: el éxito y el fracaso, el orden y el caos o la disciplina y la creatividad, aparentemente pares opuestos o irreconciliables, son mantenidos en estos discursos a pesar de su presunta incompatibilidad.

En los manuales de CrossFit, como no podía ser de otra manera, la competitividad es prácticamente un axioma que se señala como un rasgo definitorio del CrossFit desde sus orígenes.

Cuando puedes medir algo, notó Glassman [fundador del CrossFit], no solo estás haciendo ciencia, puedes convertir cualquier actividad medible en una competencia. Reúne a un grupo de personas, alinéalos con un entrenamiento de CrossFit que se pueda medir en metros, kg, saca tu cronómetro y, al final del entrenamiento, cuando todos hayan terminado, tendrás un finalista en primer lugar, otro en segundo lugar, etc. Has convertido el *fitness* en un deporte. Esto no se había hecho hasta ahora con los entrenamientos de gimnasio tradicionales. Es completamente nuevo. (T5 p.36).

La competitividad encuentra su escenario privilegiado en el gimnasio:

Cuando entré en este gimnasio había un cierto olor en el aire. El olor de los gladiadores hambrientos que se empujan mental y físicamente a nuevos límites. Todo el mundo estaba sudando. Constantemente se dejaban caer pesas en el suelo, nadie nos dijo que fuéramos amables con las pesas. Estábamos allí para ir a la guerra contra nosotros mismos y nuestros compañeros de entrenamiento. (T4 p.19).

Pero también se declina en otros ámbitos más solitarios como el de la competitividad con uno mismo: los manuales prescriben a los más novatos registrar y seguir el progreso personal como mejora del espíritu competitivo:

Registra tus tiempos y logros importantes como tus primeros saltos dobles o dominadas... es muy poderoso... poder mirar hacia atrás a un levantamiento anterior y superarlo (T3 p. 28).

También recomiendan inspirarse en otros competidores como modelo:

Eventualmente, identificarás a aquellos que son extremadamente buenos. Una vez que sientas que tienes un punto de apoyo, trata de ver a estas bestias como ejemplos a que aspirar, en lugar de dejar que te desanimen por no seguir el ritmo (T3 p.32).

Y, finalmente, recomiendan normalizar el hecho de competir, ir más allá del mero hecho de ponerse en forma:

Verás varias competiciones y encuentros de levantamiento de pesas en tu área. Intenta asistir siempre que sea posible, incluso si solo es para mirar... Muchos gimnasios tendrán competiciones de parejas, que son una excelente manera de aliviar la presión de un evento junto con alguien más (T3 p. 19).

La competitividad se interpreta como un camino que no acaba nunca y no siempre es agradable. La mejora continua, que encabeza en nuestros días el decálogo de la *lean production*, encuentra en el gimnasio un terreno de entrenamiento que la propicia:

Para ser un verdadero competidor, debes aceptar que siempre estarás trabajando más en lo que menos te gusta. No importa cuántas veces ganes los Juegos, hay una lista interminable de debilidades para mejorar, y eso debería asustarte (T7 p. 69).

Hay una contradicción de fondo en torno a la competitividad en el contexto del CrossFit. Es notorio que esta modalidad deportiva fomenta un fuerte sentido de comunidad y pertenencia a través del entrenamiento en grupo en el *box*, intentando primar la competencia amistosa, la celebración de los logros y creando un ambiente motivador y acogedor que ayude a los deportistas a alcanzar sus metas y a disfrutar del proceso. Sin embargo, como veremos en las citas siguientes, hay un equilibrio complejo en las relaciones individuo-comunidad en los escenarios deportivos del CrossFit. En esta dialéctica entre el individuo competitivo, que se ejercita en un *box*, y la comunidad, parecería más que esta última opera como un marco en el que se mueven individuos dispersos, que, finalmente, serán valorados por sus méritos individuales. Así, la comunidad es una coartada que eufemiza la competitividad:

Aquí es donde CrossFit te atrapa: a pesar del espíritu comunitario, en última instancia, se trata de la responsabilidad personal y la búsqueda de objetivos que no tienen sentido para nadie más que para ti. No se trata de premios ni de reconocimiento externo. Se trata de

satisfacción personal. Y debido a la infinita variedad de entrenamientos, siempre hay algo que te incita a trabajar para superar tu propio récord. (T5 p.137).

Cada día se trata de dar lo mejor de uno mismo, sin importar las circunstancias. No hay excusas, solo responsabilidad. Eres tú contra ti mismo y la única manera de ganar es ser honesto y responsable a cada paso. (T7 p. 67)

La dialéctica individuo-grupo se enriquece en el siguiente párrafo, que preconiza adelantarse a los demás. El pasaje muestra que el objetivo no es simplemente completar el entrenamiento, sino diferenciarse y superarse a uno mismo y a los demás para ascender en la clasificación:

La diferencia entre estar por debajo de 20 minutos o por debajo de 19 minutos fue grande. Con la mayoría enfocada en el límite de tiempo de 20 minutos, terminar en solo 1 minuto menos fue una de las mayores oportunidades disponibles para dar un salto en la clasificación (T1 p. 33).

La comunidad opera como un telón de fondo que sirve de contraste para que emerjan los mejores. Esta situación contradictoria y hasta paradójica, de la comunidad en relación con el individuo abre el debate sobre la autenticidad o por el contrario la instrumentalización de la idea de comunidad en el seno del CrossFit. Un debate que, por otra parte, resulta ser una aporía clásica en el seno de la gestión empresarial.

4.4. Rendimiento y esfuerzo: convergencias entre la racionalidad deportiva y la empresarial

En nuestro cuarto tema de análisis –rendimiento y esfuerzo–, los paralelismos entre el mundo del deporte y la empresa son muy evidentes. La racionalidad de la eficacia y del rendimiento deportivo está muy próxima a la racionalidad tecno-económica que gobierna la esfera de las empresas. En estas, la productividad contiene la promesa de beneficios en términos monetarios que persigue la institución empresarial. De forma análoga, en el deporte rige la metáfora del oro, la plata y el bronce, prometidos a quien demuestre el mayor rendimiento. El campeón y el alto directivo consuman, cada uno en su terreno, la jerarquía, la autoridad y el reconocimiento. En definitiva, la optimización del rendimiento y la eficacia es compartida en el mundo empresarial y en el deportivo. Estos vínculos se han estudiado en el campo de los estudios deportivos desde la década de 1960 (Brohm, 1982), pero en la actualidad se han extremado y las innovaciones neurofisiológicas, biomecánicas, psicológicas y reglamentarias, con el desarrollo de múltiples y emergentes modalidades deportivas, delinean una racionalidad deportiva cada vez más convergente con la industria y las empresas. En este sentido, el CrossFit representa un caso de estudio ejemplar por su exaltación del rendimiento.

En los manuales analizados, las alusiones al rendimiento se encuentran prácticamente en cada párrafo. En algunos de ellos, directamente se usan el léxico polisémico entre trabajo y deporte para relacionar la esfera deportiva y la laboral. En el *box*, se trabaja y esto se trasladará fuera del gimnasio: “En pocas palabras, ¿eres capaz de hacer tu trabajo/deporte a un alto nivel y serás capaz de rendir constantemente a un alto nivel?” (T4, p.67). La condición física se define en los manuales como “capacidad de trabajo en amplios dominios de tiempo y modalidades” (T3 p. 12).

Además de los aspectos que ya hemos recogido en los apartados anteriores acerca de la cuantificación, la dimensión más destacable en los manuales en relación con la idea de rendimiento tiene que ver con su aspecto de medición, que se convierte en una especie de religión universal:

Los hombres mueren por una puntuación. Al utilizar pizarras como tableros de puntaje, calcular y llevar registros precisos, cronometrar y definir precisamente las reglas y estándares del rendimiento, no solo motivamos un resultado sin precedentes, sino que obtenemos estadísticas para cada ejercicio; estos datos tienen un valor vital que excede las motivaciones (T5 p. 2).

El gimnasio de CrossFit se erige como espacio de medición, donde se concreta esta ley general del rendimiento y la medida:

Al medir la producción de energía en diferentes ocasiones separadas por entrenamiento, concluyó Glassman, se puede medir la mejora. Si mido mi producción de energía al levantar la bolsa de arena de 50 libras antes y después de entrenar durante un mes, puedo calcular cuánta más energía puedo producir ahora y, por tanto, cuánto más en forma estoy (T5 p. 39).

No es extraño que, en su exaltación de la medición y la fuerza, los manuales usen la metáfora de la máquina –en este caso un coche de carreras– y la de la automatización como equivalentes del rendimiento y la potencia humanos.

Para definir y medir el estado de estas 10 capacidades en un atleta, Glassman cree que solo hay una métrica válida, la misma que se utilizaría para evaluar un coche de carreras: la potencia (T5 p.38).

El objetivo de todo el volumen de entrenamiento era hacer que los movimientos se sintieran automáticos. Eso lleva años aprenderlo. Incluyendo los levantamientos de mi carrera de CrossFit, probablemente he hecho 60.000 *snatches* en mi vida y la mitad de *clean and jerks*, lo que tuvo una gran recompensa (T7 p. 30).

El CrossFit aporta un proyecto de optimización constante para quienes lo practican, basado en la cuantificación, y donde el máximo logro se representa como espíritu métrico en busca del rendimiento. Todo ello concuerda con las necesidades de productividad y rendimiento de la empresa, donde se privilegia esta dimensión métrica a costa de cualquier otra que pueda necesitar un trabajador. Así se concreta la analogía estructural entre el mundo deportivo y el empresarial.

Como ya adelantamos en la introducción, en este artículo no trataremos la cuestión de género, pero no querríamos dejar de mencionar algunos aspectos sobre este tema relevante para cerrar este apartado de análisis. Dado que hemos incluido en la lista de manuales analizados uno escrito por una mujer y otro dedicado al CrossFit para mujeres, podemos señalar algunas cuestiones que dejan entrever diferencias en torno a la cuestión de género en el conjunto de manuales. La primera observación es que, en los manuales dirigidos a público femenino el enfoque se focaliza más sobre aspectos estéticos y de pérdida de peso, así como en cuestiones de salud y bienestar. El manual (T6) aporta rutinas de entrenamiento adaptadas para mujeres con la preconcepción de que “la mayoría de las mujeres se cansan primero en comparación con sus homólogos masculinos” (T6 p.4). Una segunda observación se refiere al lenguaje y tono de este manual para mujeres, que recurre a estereotipos de género socialmente muy extendidos. Se utiliza un lenguaje más informal y cercano, recurriendo al apelativo “chicas” o utilizando expresiones como “quemar calorías como locas” o la capacidad que el CrossFit te dará para “abrir tus propios frascos en la cocina” (T6 p.7). Todo esto refleja cómo CrossFit hace uso y, a la vez perpetúa la instrumentalización del deporte con fines de salud o fines estéticos característica de la relación de las mujeres con el deporte, la reproducción de estereotipos de género y sexistas y, por último, instrumentalización del feminismo liberal como vía para captar adeptas.

5. Conclusiones

En los apartados anteriores, hemos mantenido la idea de partida de una convergencia entre el deporte y el mundo de la empresa, que se ha acentuado en las cuatro últimas décadas al compás del crecimiento de las ideas neoliberales. En este periodo, el deporte se ha mercantilizado, convirtiéndose en un fenómeno económico vinculado al mundo empresarial. Además, las empresas han comenzado a integrarlo en estrategias de recursos humanos, *marketing* y dirección, para mantener plantillas saludables y aprovechar la mentalidad ganadora y competitiva que contiene el deporte. El éxito del CrossFit no reside únicamente en su eficacia como sistema de entrenamiento, sino en su capacidad para cultivar valores como la superación personal, el esfuerzo o la competitividad. Estas cualidades son cada vez más esenciales en la cultura corporativa moderna, donde los líderes buscan equipos capaces de adaptarse y sobresalir en entornos dinámicos y competitivos. Aunque el mundo empresarial utiliza muchos deportes para sus finalidades de gestión, el CrossFit se presenta no solo como una disciplina deportiva, sino como un modelo

de referencia para la implementación de prácticas de gestión que potencian la productividad y la cohesión organizacional. Para su presencia actual en las empresas, el CrossFit no solo se beneficia de ser un fenómeno de moda y de contar con una oferta deportiva consolidada, sino que también aporta metodologías y valores que son directamente aplicables al entorno corporativo. Desde la evaluación continua del desempeño y la flexibilidad en la adaptación, hasta el fomento de hábitos saludables y un fuerte espíritu de liderazgo, estas características hacen que cada vez más empresas lo vean como un aliado estratégico para potenciar la productividad, el bienestar y la cohesión de sus equipos.

En el artículo, nos hemos centrado en una práctica deportiva como es el CrossFit para avanzar en nuestro objetivo de analizar las convergencias entre el deporte y la empresa. Nuestro estudio se ha basado en el contenido de los manuales de entrenadores de CrossFit. Hemos visto cómo estos textos contribuyen a dar forma a subjetividades deportivas potencialmente muy funcionales para la empresa. Para ello, hemos analizado las siguientes categorías: autodisciplina; autosuperación y mejora; competitividad y rendimiento deportivo y eficacia. Todas ellas han permitido registrar homologías estructurales entre el terreno deportivo y empresarial.

En primer lugar, la autodisciplina se revela como una virtud central en el entrenamiento de CrossFit, comparada frecuentemente con la capacidad empresarial de establecer metas, gestionar el tiempo y evitar distracciones. Los manuales subrayan que la autodisciplina es esencial para mantener el compromiso y perseverancia, más allá de la motivación momentánea. Esta virtud permite a los atletas registrar sus progresos, ejecutar los ejercicios con precisión y seguir una rutina diaria rigurosa, lo cual se refleja en la ética de un trabajo constante para mejorar de manera continua.

En segundo lugar, la autosuperación, se aborda desde una perspectiva de desarrollo continuo del potencial y superación personal. Los manuales promueven una mentalidad de superación, destacando que la mejora nunca se detiene y que la autosuperación está impulsada por una actitud positiva. Las historias de éxito y las narrativas de superación personal son utilizadas para inspirar a los deportistas, de forma similar a cómo las empresas emplean el *storytelling* para fomentar una cultura del rendimiento.

En tercer lugar, la competitividad se presenta como un pilar fundamental tanto en CrossFit como en el ámbito empresarial. En el contexto del CrossFit, se valora la competencia tanto con uno mismo como con otros, utilizando la medición del rendimiento para motivar y elevar el nivel de competencia. Esta actitud competitiva se extiende desde el gimnasio hasta la vida cotidiana, fomentando un ambiente en el que el éxito individual es primordial, aunque dentro de un marco que también celebra la comunidad. Esta paradoja entre la competencia individual y el espíritu comunitario es una característica distintiva de CrossFit, reflejando la complejidad en la relación entre la competencia y la colaboración.

Finalmente, en cuarto lugar, el rendimiento y el esfuerzo son temas centrales que conectan la racionalidad deportiva con la empresarial. Los manuales de CrossFit hacen hincapié en la optimización del rendimiento a través de la medición constante y la mejora continua, conceptos que paralelamente se encuentran en el mundo empresarial. La cuantificación del rendimiento en CrossFit, desde la medición de la potencia hasta el seguimiento detallado de los progresos, refleja un enfoque de maximización similar al que se observa en la gestión empresarial. La metáfora de la máquina y la automatización se utilizan para describir la optimización del rendimiento, evidenciando un proyecto constante de perfección y eficiencia.

En conclusión, los manuales de CrossFit delinean un modelo integral que combina autodisciplina, autosuperación, competitividad y rendimiento, aplicables tanto en el ámbito deportivo como en el empresarial. Este enfoque no solo define el carácter del *CrossFitter*, sino que también resalta un marco motivacional y estratégico que resuena en los principios de éxito en el mundo empresarial. La convergencia entre estos dominios deportivo-laborales subraya cómo la práctica del CrossFit puede ser interpretada como parte de un dispositivo que conecta las prácticas deportivas con las empresariales y que, además, sirve para producir subjetividades laborales en el contexto neoliberal.

6. Bibliografía

- Alonso, L.E y Fernández, C. (2018). *Poder y sacrificio. Los nuevos discursos de la empresa*. Madrid: Siglo XXI.
- Andrews, D.L. y Silk, M.L. (Eds.) (2012). *Sport and Neoliberalism: Politics, Consumption, and Culture*. Philadelphia: Temple University Press.
<http://www.jstor.org/stable/j.ctt14bt86n>
- (2018). "Sport and Neoliberalism: An Affective-Ideological Articulation". *Journal of Popular Culture*. 51: 511-533.
<https://doi.org/10.1111/jpcu.12660>
- Ariz, M. (2024). "La decisión de esta empresa para motivar a sus empleados: pagarles el CrossFit". *Deia*
<https://www.deia.eus/buzz-on/2024/05/23/empresa-motiva-empleados-pagando-CrossFit-8272002.html> [consulta el 2 de septiembre de 2024].
- Bröckling, U. (2021). *Héroes postheroicos. Un diagnóstico de nuestro tiempo*. Madrid: Alianza Editorial.
- Brohm, J. M (1982). *Sociología política del deporte*. México DF: Fondo de Cultura Económica.
- Cederström, C. (2019). *La ilusión de la felicidad*. Madrid: Alianza Editorial.
- CrossFit (2012). "CrossFit at Work". Youtube (en línea).
<https://www.youtube.com/watch?v=zv1aSh-BeEs> [consulta el 2 de septiembre de 2024].
- Dawson, M. C. (2017). "CrossFit: Fitness cult or reinventive institution?". *International Review for the Sociology of Sport*. 52(3): 361-379.
<https://doi.org/10.1177/1012690215591793>
- Deleuze, G. y Guattari, F. (1988). *Mil Mesetas. Capitalismo y esquizofrenia*. Valencia: Editorial Pre-Textos.
- Edmonds, S.E. (2020). "Geographies of (Cross)fitness: An ethnographic case study of a CrossFit Box". *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*. 12(2): 192-206.
<https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1602559>
- (2023). *Make America Fit Again: CrossFit's Articulation with Authoritarian Populism*. Singapur: Springer Nature Singapore.
<https://doi.org/10.1007/978-981-99-6311-9>
- European Commission (2017). *Physical activity at the workplace – Literature review and best practice case studies – A final report to the European Commission*. Luxemburgo: Publications Office.
<https://data.europa.eu/doi/10.2766/268636> [consulta el 2 de septiembre de 2024].
- James, E.P., y Grill, R. (2018). "Neoliberalism and the Communicative Labor of CrossFit". *Communication & Sport*. 6(6): 703-727.
<https://doi.org/10.1177/2167479517737036>
- Johansson, J., Tienari, J. y Valtonen, A. (2017). "The body, identity and gender in managerial athleticism". *Human Relations*. 70(9): 1141-1167.
<https://doi.org/10.1177/0018726716685161>
- John, A., y McDonald, B. (2020). "How elite sport helps to foster and maintain a neoliberal culture: The 'branding' of Melbourne, Australia". *Urban Studies*. 57(6): 1184-1200.
<https://doi.org/10.1177/0042098019830853>
- Kirkegaard, L. (2018). "Note on a work life (qualifying as a new sport for the Olympic Games): When performance management and contemporary worklife are in perfect harmony". *Ephemera: theory & politics in organization*. 18(2): 371-381.
- Lipinski J. (2013). "CrossFit offers an exercise in corporate teamwork, too". *The New York Times*.
<http://www.nytimes.com/2013/03/31/business/CrossFit-offers-an-exercise-in-corporate-teamwork-too.html> [consulta 2 de septiembre de 2024].
- Loehr, J. y Schwartz, T. (2001). "The making of a corporate athlete". *Harvard business review*. 79(1): 120-176.

- Markula, P. y Pringle, R. (2007). *Foucault, sport and exercise: Power, knowledge and transforming the self*. Londres: Routledge.
- McCarthy, B. (2021). "Reinvention Through CrossFit: Branded Transformation Documentaries". *Communication & Sport*. 9(1): 150-165.
<https://doi.org/10.1177/2167479519852288>
- Megía, C. (2022). "Los músculos son el nuevo símbolo de estatus: la meta de los multimillonarios es ponerse cachas como soldados". *El País*.
<https://acortar.link/cn5M6f> [consulta el 2 de septiembre de 2024].
- Nash, M. (2018). "'Let's work on your weaknesses': Australian CrossFit coaching, masculinity and neoliberal framing of 'health' and 'fitness'". *Sport in Society*. 21(9): 1432-1453.
<https://doi.org/10.1080/17430437.2017.1390565>
- Palco23 (2023). "CrossFit continúa con su expansión en España y apunta a 1.000 centros en 2027"
<https://www.palco23.com/fitness/CrossFit-continua-con-su-expansion-en-espana-y-apunta-a-1000-centros-en-2027>
- Pierre, J. (2015). *Le sport en entreprise: enjeux de sociétés*. París: Économica.
- Pierre, J. y Pichot, L. (2020). *Le sport au travail. Bien-être & management*. Toulouse: Octarès Éditions.
- Quel Sport (2014). *L'idéologie sportive. Chiens de garde, courtisans et idiots utiles*. París: Éditions L'Échappée.
- Quidu, M. (2018). "Le CrossFit, le Mixed Martial Arts et le néolibéralisme". *Esprit*. 4: 131-139.
<https://doi.org/10.3917/espri.1804.0131>
- Rodríguez, A. y Kalin, F. (2019). "Hay que volver a lo natural. Un estudio sobre la construcción de subjetividades en el CrossFit en perspectiva comparativa entre Buenos Aires y Santiago del Estero". *Papeles de Trabajo de la Universidad Nacional de San Martín. Instituto de Altos Estudios Sociales*. 3:1-20.
- Salmon, Ch. (2019). *La era del enfrentamiento. Del storytelling a la ausencia de relato*. Barcelona: Ediciones Península.
- Santamaría, A. (2022). "El 'efecto Bezos' dispara el furor por los abdominales en Wall Street". *Expansión*.
<https://www.expansion.com/directivos/2022/10/14/63289b7ce5fdea242a8b45f8.html> [consulta el 2 de septiembre de 2024].
- Santos-Ortega, A. (2019). "Activación e interiorización de valores empresariales a través del deporte: uso y abuso del deporte en la empresa y en la acción social". *Revista Española De Sociología*. 28(3): 517-528.
<https://doi.org/10.22325/fes/res.2019.15>
- Santos-Ortega, A., Serrano-Pascual, A. y Borges, E. (2021). "El dispositivo emprendedor: Interpelación ética y producción de nuevos sujetos del trabajo: Interpelación ética y producción de nuevos sujetos del trabajo". *Revista Española De Sociología*. 30(3): a62.
<https://doi.org/10.22325/fes/res.2021.62>
- Scott, S. (2010). "Revisiting the total institution: Performative regulation in the reinventive institution". *Sociology*. 44(2): 213-231.
<https://doi.org/10.1177/0038038509357198>