



EXPERIENCIAS Y BUENAS PRÁCTICAS

LOS PROGRAMAS DE EJERCICIO EN EL AMBITO EMPRESARIAL, UNA APUESTA DE FUTURO

EXERCISE PROGRAMS IN BUSINESS. A FUTURE INVESTMET

Alfonso JIMÉNEZ GUTIÉRREZ

*Universidad Europea de Madrid; ISEAL, Institute of Sport, Exercise and Active
Living, Victoria University, (Australia)*

Óscar GARCÍA LÓPEZ

Universidad Europea de Madrid

Silvano ZANUSO

Technogym Scientific Department, University of Greenwich, UK

Correspondencia: Alfonso Jiménez Gutiérrez. Email: alfonso.jimenez.@uem.es

Historia del artículo: Recibido el 15 de agosto de 2013. Aceptado el 2 de septiembre de 2013.

INTRODUCCIÓN

El comportamiento sedentario ha sido claramente asociado con un número importante de enfermedades crónicas, de forma especialmente acusada en los países desarrollados. Aparte de que el comportamiento físicamente activo produce muchos y positivos beneficios para la salud, la inactividad física es un muy serio y creciente problema de Salud Pública (USDHHS 1996; Chief Medical Officer Report, 2004; Physical Activity Advisory Committee Report 2008).

Como consecuencia de ello, los niveles de prevalencia de enfermedades crónicas aumentan, con el consiguiente incremento de los costes económicos asociados. Un ejemplo claro de esta situación es el de la diabetes tipo 2, ya que estos pacientes presentan un riesgo mayor de enfermedad micro y macrovascular en comparación con la población general.

Actividad Física y ejercicio, combinado con una dieta adecuada, han sido reconocidos como elementos importantes en el tratamiento y prevención de las enfermedades crónicas más comunes, y la investigación científica en este área es muy significativa, como fue claramente identificado con la publicación en 2008 de las últimas Recomendaciones de Actividad Física para los Americanos (2008) o las Recomendaciones Europeas (2008) basadas en sólidas evidencias sobre:

- Los avances en investigación básica, que permiten entender el efecto del ejercicio en los mecanismos básicos fisiológicos, como la regulación de la glucosa o las respuestas hormonales.
- Grandes estudios clínicos que demuestran que las intervenciones sobre el estilo de vida reducen la incidencia de las principales enfermedades crónicas
- Meta-análisis sobre intervenciones desarrolladas con ejercicio estructurado, que muestran una clara efectividad en la reducción de enfermedades crónicas
- Grandes estudios de cohortes que muestran como bajos niveles de capacidad física y de actividad física son predictores del riesgo incrementado de mortalidad prematura por cualquier causa, y especialmente por enfermedades cardiovasculares.

A pesar de todo ello, este importante aumento de las evidencias en este área y las acciones coordinadas desde muchos gobiernos e instituciones promoviendo un comportamiento activo y saludable, el porcentaje de población sedentaria en los países más desarrollados sigue creciendo de forma imparable.

DESARROLLO

Enfermedades crónicas y programas de ejercicio en los lugares de trabajo

El lugar de trabajo es un entorno especialmente favorable para el desarrollo de estrategias preventivas puesto que los trabajadores pasan mucho tiempo en él y los empleadores pueden influir muy favorablemente en el comportamiento de los sujetos facilitando un entorno positivo y el acceso a infraestructuras para la práctica de ejercicio con bajos costes y muy efectivas.

Jiménez Gutierrez, A. García López, O. y Zanuso, S. (2013).

Experiencia práctica: los programas de ejercicio en el ámbito empresarial, una apuesta de futuro.

Revista Española de Educación Física y Deportes, 403, 95-100.

En relación a un potencial incremento de la productividad de los individuos implicados en estos programas, estimaciones conservadoras identifican que los beneficios al mejorar el estado de salud de la plantilla por estas acciones el retorno anual suele situarse en una relación de tres a uno o incluso mayor.

El ranking anual de la revista Fortune sobre las mejores 100 empresas en EEUU en donde trabajar (*“Winning the global war for talent: Fortune magazine’s annual ranking of the Best 100 Companies To Work For in the US”*) muestra que los beneficios en material de cobertura sanitaria, el equilibrio entre trabajo y vida personal y (...) son factores muy importantes para las empresas que quieren mantener a sus trabajadores contentos y atraer a nuevos talentos.

¿Cómo podemos centrarnos y actuar sobre la población trabajadora?

Los trabajadores son una gran, y normalmente discreta, población sobre la que es relativamente fácil intervenir. El número medio de empleados en las 500 empresas incluidas en el ranking de Fortune era de 26.000 personas. Esta población representa a su vez una parte muy importante de la población general en el mundo (aproximadamente el 54%). Los adultos trabajadores emplean la mayor parte de su tiempo diario en el trabajo (aproximadamente una tercera parte del día (mucho más que en cualquier otra actividad), por lo que este parece un lugar adecuado para promover cambios de comportamiento. Y esto es especialmente cierto e importante en los países desarrollados, en donde la mayor parte de los individuos son trabajadores asalariados.

El trabajo es cada vez más sedentario. La naturaleza sedentaria de nuestro trabajo hoy en día incrementa el riesgo de enfermedades crónicas entre los trabajadores. El sector de servicios emplea a más de tres cuartos del total de trabajadores en los países desarrollados y esta tendencia se está extendiendo muy rápidamente en países con economías tradicionalmente menos desarrolladas, de acuerdo a los datos publicados por el *International Labour Information Technology*, sobre todo en las áreas de nuevas tecnologías.

Como señalábamos anteriormente, es relativamente común que existan espacios en las empresas en donde sea posible desarrollar intervenciones con ejercicio con costes muy ajustados. Además, la expansión de muchas grandes compañías por el mundo ha generado la necesidad de desarrollar estrategias preventivas que sean globales en su concepto y diseño, pero fácilmente adaptables a las realidades de cada país o entorno específico. De esta forma, las estrategias habituales en países desarrollados se han centrado en la prevención de enfermedades crónicas atacando a los factores de riesgo asociados: inactividad física, alimentación inadecuada y consumo de tabaco. Cada uno de estos factores reduce la productividad y puede conducir a serios (y costosos) problemas de salud.

Por lo tanto, los programas más comunes y efectivos han sido aquellos centrados en la modificación de los comportamientos de riesgo. Veamos a continuación algunos ejemplos:

Modificación de comportamientos de riesgo (o reducción de factores de riesgo)

Este es un planteamiento muy genérico, que normalmente se centra en trabajar sobre las opciones de comportamiento poco saludables, como la falta de ejercicio o el consumo de tabaco, y suele incluir workshops, newsletters y/o competiciones deportivas. A su vez, muchas compañías adaptan sus programas de intervención a diferentes tipos de empleados, con acciones específicas de reducción de riesgo para ejecutivos y otras más genéricas para el resto de empleados. En ambos casos, un diagnóstico preliminar y un control de salud regular de cada individuo, financiado por la empresa, puede informar

con claridad, tanto al individuo como a la empresa, y establecer una tendencia clara a modificar los riesgos.

Algunas grandes corporaciones desarrollan programas de intervención hace tiempo, con estrategias innovadoras y efectivas. Por ejemplo:

- **Cadbury Schweppes.** La compañía británica de alimentos y bebidas ha animado a sus trabajadores a cuidarse desde sus orígenes en 1783. La empresa dispone de programas de actividades en 42 mercados que se centran en las principales causas de enfermedad crónica discutidas previamente. 21 de esos mercados están en países en vías de desarrollo y aquí los programas se extienden a áreas como la prevención del sida o de la malnutrición. El programa estrella es el británico, *Fit for Life*, que actúa sobre 6.000 empleados.
- **PepsiCo's HealthRoads.** Este programa se orienta también a la reducción de factores de riesgo de enfermedades crónicas. Los empleados reciben US\$ 100 para completar un análisis de sus factores de riesgo, que incluye peso, dieta, niveles de actividad física, estrés y tensión arterial. Aproximadamente el 90% de los trabajadores que completaron esta evolución presentaron niveles de riesgo como para ser enviados a un consultor de salud (*health coach*). Este programa comenzó en EEUU en el 2004, se extendió a Canadá en el 2005, y a continuación a Australia, Malasia, Filipinas y Singapur en el 2006.
- **Technogym.** Líder en equipamiento y servicios wellness, ofrece a sus empleados, desde 1995, un programa integrado de evaluación de salud y promoción de estilos de vida saludables, que incluye: servicios de nutrición y dietética, soporte para modificación de comportamiento, evaluación y modificación de niveles de estrés, programas individualizados para personal ejecutivo, y un centro de ejercicio en su propia sede de acceso gratuito para todos los empleados.

Aprendiendo de la experiencia, aspectos clave para desarrollar con éxito un programa

Existen por supuesto muchas posibilidades y opciones en el desarrollo de estos programas, pero coinciden ciertos factores interrelacionados que los empleadores suelen estar interesados en mejorar, y en donde suelen concentrarse los esfuerzos, pues la experiencia demuestra que son positivos:

- **Educación.** La gente necesita ser enseñada sobre cómo alcanzar y mantener un estilo de vida saludable. Deben aprender a evitar comportamientos de riesgo que inducen al padecimiento de enfermedades crónicas. Estas lecciones deben ser además practicadas, reforzadas y premiadas. Y cualquiera que sea el objetivo y el plan de actuación, debe considerar el ambiente y la cultura en la que se encuentran inmersos esos empleados.
- **Implicación.** En algunos casos, menos del 10% de la población de trabajadores en una empresa participa en sus programas de ejercicios, y aquellos que lo hacen suelen ser individuos que no están en una situación de riesgo. No obstante, otros programas son capaces de atraer a más del 70% del personal de la compañía. Estos buenos resultados suelen alcanzarse ofreciendo incentivos concretos, con una buena estrategia de comunicación, y con el apoyo claro del área ejecutiva tanto a nivel local como internacional.

- ***Cambiando el comportamiento.*** Participar en un programa no siempre implica que el comportamiento de riesgo del individuo cambie. De hecho, los empleadores exploran opciones para motivar a sus empleados y a sus familias con la intención de que apliquen las lecciones aprendidas a su vida de forma regular y estable. Focalizando acciones e incentivos para los trabajadores y sus familias, las empresas pueden mejorar mucho el impacto de sus programas de ejercicio y salud.
- ***Haciéndolo formar parte de sus valores.*** Los cambios producidos por programas pueden mantenerse si se convierten en elementos vertebradores de la propia cultura corporativa de la empresa y de su comunidad. Los empleadores deben coordinar estos esfuerzos, dentro y fuera del lugar de trabajo. Las compañías líderes en programas de ejercicio y salud han desarrollado los mismos en base a estrategias que parten desde el área senior ejecutiva.

CONCLUSIONES

Pasos básicos para construir un programa que funcione:

1. ***Aumentar la sensibilidad y el interés de los empleados.*** Evaluando las necesidades del personal mediante valoraciones de riesgos para la salud. Construir el programa internamente en base a herramientas educativas (newsletters, consejos por e-mail, intranet...). Ofrecer incentivos y actividades de valoración inicial gratuitas para animar a los empleados a participar.
2. ***Utilizar incentivos que los empleados valoren.*** Analizando que tipo de incentivos prefieren. Por ejemplo, los incentivos basados en cobertura sanitaria suelen ser los más habituales, pero incluso simples reconocimientos o premios, como reconocimiento público o una plaza de parking, pueden ser muy motivantes.
3. ***Mantener los incentivos y los premios.*** La participación en el programa debe ser divertida y atractiva. Los éxitos de los participantes deben además celebrarse, y el apoyo explícito y claro de la Dirección General es fundamental.
4. ***Apoyar la participación con figuras claves de la organización.*** Es importante crear un entorno ideal para el cambio. Considerar el interés y el confort de cada individuo cuando diseñemos el programa. Ofrecer beneficios durante la jornada laboral también aumenta la participación. Evitar actividades que se perciban como invasivas o intimidantes.
5. ***Medir la actividad física.*** Seleccionar una herramienta para medir el nivel de actividad física acumulada durante el día ayuda a mantener la motivación y es un refuerzo muy positivo. Si queremos utilizar esta valiosa herramienta debemos medir su impacto de forma regular.

- Ainsworth B, et al. Compendium of physical activities: an update of activity codes and MET intensities (2000). *Med. Sci. Sports Exerc.* 32 (suppl.):S498–S504, 2000.
- Corder, K., Brage, S. y Ekelund, U. (2007). Accelerometers and pedometers: methodology and clinical application. *Current Opinion in Clinical Nutrition & Metabolic Care.* 10(5):597-603.
- Haskell W L .et al. (2007).Physical Activity and Public Health: Updated Recommendation for Adults from the American College of Sports Medicine and the American Heart Association. *Med. Sci. Sports Exerc.*, 39, (8), 1423–1434,
- Jiménez, A. y Montil, M. (2006). *Determinantes de la práctica de Actividad Física*. Editorial Dykinson, Madrid,
- Jimenez, A. y Garcia, O. (2011). *Actividad Física y Ejercicio, una inversion segura*. Editorial Universidad Europea de Madrid-Sanitas, Catedra de Investigacion Sanitas Wellbeing-UEM, Madrid,
- Physical Activity Guidelines Advisory Committee (2008). Physical Activity Guidelines Advisory Committee Report, 2008. Washington, DC: U.S. Department of Health and Human Services.
- Scultz Y, et al. (2001). Assessment of free-living physical activity in humans: an overview of currently available and proposed new measures. *Obes Res.* 9, 368 –379.
- Mudd, LM, Rafferty AP, Reeves MJ, Pivarnik JM. (2008) .Physical Activity Recommendations: An Alternative Approach Using Energy Expenditure. *Med. Sci. Sports Exerc.*, 40 (10), 1757–1763.
- U.S. Department of Health and Human Services, Centers for Disease Control and Prevention, National Center for Chronic Disease Prevention and Health Promotion, Division of Nutrition and Physical Activity (2008). Promoting physical activity: a guide for community action. Champaign, IL: Human Kinetics, 1999.; 9)Physical Activity Guidelines Advisory Committee. Physical Activity Guidelines Advisory Committee Report, 2008. Washington, DC: U.S. Department of Health and Human Services.