PLANES DE MOVILIDAD SOSTENIBLE AL TRABAJO

Julio 2026



GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE TRANSPORTES Y MOVILIDAD SOSTENIBLE
OTLE

Contenido

1. INTRODUCCIÓN 8

2. LA MOVILIDAD AL TRABAJO 10

2.1. La movilidad laboral 10

2.2. Factores que influyen en la movilidad al trabajo 11

2.3. Impactos socioambientales de la movilidad laboral 13

2.3.1. Los impactos sociales 14

2.3.2. Los impactos ambientales y de salud pública 20

2.3.3. Los impactos económicos 25

2.4. Principios para una movilidad sostenible al trabajo 27

2.4.1. Estrategia y normativa europeas 28

2.4.2. Estrategia y normativa estatales 29

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL 32

3.1. Aspectos generales de los viajes al trabajo en España 32

3.1.1. Número de desplazamientos 35

3.1.2. Distribución geográfica de los viajes al trabajo 36

3.1.3. Tiempo de viaje al trabajo 40

3.1.4. Distribución horaria y estacionalidad 43

3.1.5. El gasto en transporte 45

3.2. Reparto modal de los viajes al trabajo 49

3.2.1. Reparto modal por sexo 51

3.2.2. Reparto modal por rangos de edad 52

3.2.3. Reparto modal según la configuración del hogar 53

3.2.4. Reparto modal según el lugar de trabajo 54

Contenido

3.2.5. Reparto modal según las responsabilidades y roles en el hogar 55
3.2.6. Reparto modal según el nivel de ingresos del hogar 56

4. CÓMO ABORDAR UN PMST 57
4.1. La elaboración de un PMST 57
4.1.1. Planteamiento general 58
4.1.2. Los agentes de un PMST 62
4.1.3. Visión 63
4.1.4. Medidas 66
4.1.5. Gestión 70
4.1.6. Participación y comunicación 76
4.2. La organización de los agentes intervinientes en un PMST 80
4.3. Organización y contenido de las medidas 82
4.3.1. Organización de las medidas 82
4.3.2. Contenido de las medidas 84

5. RETOS, OPORTUNIDADES Y BENEFICIOS 87
5.1. Retos y oportunidades 87
5.2. Beneficios para la organización 90
5.3. Beneficios para las personas trabajadoras 94

6. CONCLUSIONES 96

7. BIBLIOGRAFÍA 98

Contenido

ANEXO I CATÁLOGO DE MEDIDAS 99

ANEXO II EJEMPLOS DE MEDIDAS 107

Índice de figuras

Figura 1.	Impactos socioambientales de la movilidad laboral	13
Figura 2.	Distribución de los accidentes de trabajo con baja según tipo de accidente y sexo	14
Figura 3.	Beneficios de la movilidad activa sobre la salud	24
Figura 4.	Reparto de los viajes en función del ámbito de movilidad en día laborable tipo de 2024	37
Figura 5.	Tiempo de desplazamiento al trabajo por municipio	41
Figura 6.	Fases de un PMST	58
Figura 7.	Planteamiento técnico y corporativo de un PMST	60
Figura 8.	Esquema de agentes implicados en la implementación del PMST	62
Figura 9.	Visión: Análisis, diagnóstico y objetivos	63
Figura 10.	Medidas: la elaboración del PMST	66
Figura 11.	Ciclo de acuerdos del PMST: de la propuesta técnica al compromiso real	69
Figura 12.	Articulación del proceso de implementación del PMST	70
Figura 13.	Modelo de gobernanza del PMST	71
Figura 14.	Objetivos de la participación y comunicación	76
Figura 15.	Participación y comunicación en las diferentes fases del PMST	77
Figura 16.	Esquema de relaciones entre los principales agentes de un PMST	80
Figura 17.	Propuesta de líneas estratégicas basadas en los principios rectores de la LMS	82
Figura 18.	Retos y oportunidades de un PMST	88
Figura 19.	Beneficios directos de los PMST para la organización	90
Figura 20.	Actuaciones estandarizadas relacionadas con el sector transportes contempladas en el sistema CAE	91
Figura 21.	Dimensiones clave de beneficios indirectos de la organización	92
Figura 22.	Beneficios directos de un PMST para las personas trabajadoras	94
Figura 23.	Ejemplo de beneficios fiscales del cheque transporte	95

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Accidentes laborales de tráfico en jornada por sexo y edad	16
Gráfico 2.	Accidentes laborales de tráfico in itinere por sexo y edad	16
Gráfico 3.	Proporción de accidentes laborales de tráfico leves, graves y mortales por sexo	17
Gráfico 4.	Porcentaje de personas cuyo hogar no puede disponer de un automóvil.	18
Gráfico 5.	Población residente mayor de 18 años con permiso de conducir	18
Gráfico 6.	Consumo de energía final en el transporte en relación con otros sectores. España y Unión Europea. 2024	21
Gráfico 7.	Distribución de fuentes de energía utilizadas en el sector transporte en España (2024)	21
Gráfico 8.	Siniestros con víctimas en vías urbanas por medio de desplazamiento en 2023	24
Gráfico 9.	Distribución de los costes externos del sector transporte	26
Gráfico 10.	Viajes en función del ámbito de movilidad en día laborable tipo de 2024	38
Gráfico 11.	Viajes-km en función del ámbito de movilidad en día laborable tipo de 2024	38
Gráfico 12.	Tiempo de desplazamiento al trabajo según el tamaño del municipio	41
Gráfico 13.	Distribución horaria de los viajes (idas y vueltas) en día laborable con motivo trabajo o estudios en España en los meses de agosto y octubre de 2024	43
Gráfico 14.	Evolución mensual de los viajes con motivo trabajo o estudios	44
Gráfico 15.	Participación del transporte público (% de viajes realizados en TP) en función del tamaño del área metropolitana	49
Gráfico 16.	Reparto modal de los ocupados. Global y por sexo	51
Gráfico 17.	Reparto modal por rangos de edad	52
Gráfico 18.	Reparto modal según la configuración del hogar	53
Gráfico 19.	Reparto modal según la localización del puesto de trabajo	54

Índice de tablas

Tabla 1. Reparto de las personas mayores de 16 años por situación laboral en España (2021) 33

Tabla 2. Peso relativo de los viajes con motivo trabajo según diversas fuentes analizadas 34

Tabla 3. Peso relativo de los viajes con motivo trabajo y estudios sobre el total de viajes por perfil del viajero. Día tipo laborable de 2024 35

Tabla 4. Distancias medias recorridas (km) en trayectos hacia o desde el lugar de trabajo o estudios en función del ámbito de movilidad. Día laborable tipo de 2024 37

Tabla 5. Distribución de ocupados por lugar de trabajo o estudios según el número de desplazamientos diarios hacia/desde el lugar de trabajo o estudios 39

Tabla 6. Grado de satisfacción con el tiempo de viaje hacia/desde el lugar de trabajo o estudios por tamaño del municipio de residencia y lugar de trabajo con relación a este 40

Tabla 7. Códigos y conceptos de gasto según ECOICOP y categorías empleadas en este estudio 45

Tabla 8. Gasto promedio de los hogares en función de la ocupación del sustentador principal (€) y variaciones del gasto promedio respecto al gasto promedio en hogares con el sustentador principal ocupado en función de diferentes tipos de ocupación 47

Tabla 9. Principales beneficios derivados del proceso de participación y comunicación 76

Glosario

ALT	Accidentes Laborales de Tráfico
BOE	Boletín Oficial del Estado
CAE	Certificados de Ahorro Energético
DGT	Dirección General de Tráfico
DOGC	Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya
DOMOS	Documento de Orientaciones para la Movilidad Sostenible
ECEPOV	Encuesta de Características Esenciales de la Población y las Viviendas
ECOICOP	Clasificación Europea del Consumo Individual según su Finalidad
EMSSC	Estrategia de Movilidad Segura, Sostenible y Conectada
EPF	Encuesta de Presupuestos Familiares
ESG	Environmental, Social, Governance
GAU	Grandes Áreas Urbanas (Definidas en el Atlas Estadístico de las Áreas Urbanas de MIVAU)
GEI	Gases de Efecto Invernadero
IAE	Impuesto sobre Actividades Económicas
IDAE	Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía
INE	Instituto Nacional de Estadística
IoT	Internet de las cosas (Internet of Things)
IRPF	Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas
LMS	Ley de Movilidad Sostenible
MITES	Ministerio de Trabajo y Economía Social
MIVAU	Ministerio de Vivienda y Agenda Urbana
OMM	Observatorio de la Movilidad Metropolitana
OMS	Organización Mundial de la Salud
OTLE	Observatorio del Transporte y la Logística en España
PIB	Producto Interior Bruto
PMO	Project Manager Office
PMST	Planes de Movilidad Sostenible al Trabajo
PMUS	Planes de Movilidad Urbana Sostenible
PRTR	Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia
PTS	Planes de Transporte Sostenible
RRHH	Recursos Humanos
SEI	Sistema Español de Inventario de Emisiones
TIC-H	Encuesta sobre Equipamiento y uso de las Tecnologías de la Información en los Hogares
UE	Unión Europea
VMP	Vehículo de Movilidad Personal

1. Introducción

La movilidad laboral constituye el **conjunto de desplazamientos con origen o destino el centro de trabajo**, incluyendo tanto los trayectos de **llegada y salida** como aquellos que se realizan **dentro de la jornada de trabajo**. Se trata de una de las expresiones más relevantes de la movilidad cotidiana por su **volumen, recurrencia e impacto estructural** sobre el funcionamiento de las ciudades, la competitividad económica y la calidad de vida de las personas.

En términos agregados, la movilidad laboral representa **más de una cuarta parte de la movilidad diaria**, concentrándose en franjas horarias muy definidas y actuando como uno de los principales determinantes de la **congestión urbana**, el consumo energético y las externalidades ambientales y sociales asociadas al transporte. Pese a ello, cerca del **70 % de estos desplazamientos se siguen realizando en modos poco sostenibles**, con un predominio del vehículo privado (coche o moto) y una utilización poco eficiente del mismo.

En este contexto, la movilidad al trabajo se configura como un **reto estructural de primer orden**, cuya resolución exige una **respuesta coordinada** entre administraciones públicas, empresas y personas trabajadoras. El objetivo no es únicamente **reducir la necesidad de desplazarse**, sino **ofrecer alternativas reales, viables y atractivas** al uso sistemático del automóvil privado, alineadas con los objetivos climáticos, sociales y económicos.

La **Ley de Movilidad Sostenible** (en adelante LMS), en vigor desde diciembre de 2025, reconoce explícitamente este desafío e introduce los **Planes de Movilidad Sostenible al Trabajo** (en adelante PMST) como herramienta clave para abordarlo. Con carácter general, las **empresas** y las **entidades pertenecientes al sector público estatal** con centros de trabajo de más de **200 personas trabajadoras** disponen de **un plazo de un año** para dotarse de un PMST que analice los patrones de movilidad de su plantilla y defina actuaciones concretas orientadas a la **reducción de emisiones**, la **mejora de la accesibilidad** y el **refuerzo de la competitividad empresarial**.

Debido a su capacidad para influir en millones de desplazamientos diarios, las empresas y las entidades pertenecientes al sector público estatal están llamadas a desempeñar un **papel decisivo** en la transición hacia un modelo de movilidad más eficiente, seguro y sostenible. En este sentido, los PMST no deben entenderse únicamente como un instrumento de cumplimiento normativo, sino como una **palanca estratégica** para mejorar la productividad, la atracción de talento y la responsabilidad social corporativa.

El presente informe monográfico del Observatorio del Transporte y la Logística en España (OTLE) aborda la movilidad al trabajo con un doble objetivo: **caracterizar en profundidad la situación actual en España** y **acompañar a las empresas, administraciones y entidades públicas en el análisis y elaboración de sus PMST**, desde un enfoque técnico, estratégico y operativo.

Con este propósito, el monográfico integra y sistematiza conocimientos, enfoques y experiencias recogidos en la literatura especializada y en distintas guías y referencias existentes sobre movilidad al trabajo. En particular, el capítulo 4 recopila y ordena, con carácter orientativo, elementos comúnmente presentes en dichas guías, ofreciendo una visión de conjunto que facilite a empresas y entidades del sector público estatal la comprensión y gestión de los PMST.

Este monográfico tiene por objetivo proporcionar un marco de referencia para la elaboración y gestión de los PMST, reuniendo de forma estructurada conocimientos, enfoques y experiencias procedentes de distintas guías y documentos especializados.

Introducción

De este modo, el documento aspira a servir como **herramienta de apoyo y contextualización**, complementando otros instrumentos técnicos y metodológicos que puedan desarrollarse en el futuro en el marco del Documento de Orientaciones para la Movilidad Sostenible (DOMOS) previsto en la Ley de Movilidad Sostenible.

Por otro lado, este monográfico no aborda los requisitos y contenidos de los planes de movilidad sostenible para grandes centros de actividad recogidos en el artículo 25 de la LMS. De acuerdo con mencionado artículo, los criterios para identificar los grandes centros de actividad que deberán disponer de planes de movilidad sostenible se desarrollarán en el marco de la gobernanza de la propia LMS.

El informe se estructura en los siguientes capítulos:

- *El capítulo 2* define la movilidad laboral, identifica los factores que la condicionan y describe las principales externalidades socioambientales y económicas asociadas. Asimismo, presenta los principios rectores y marcos estratégicos y normativos, tanto europeos como estatales relevantes en esta materia.
- *El capítulo 3* analiza, a partir de los datos disponibles, la caracterización actual de la movilidad al trabajo en España: los patrones de desplazamiento, los modos utilizados, las estructuras urbanas y laborales que los condicionan, y las oportunidades emergentes para avanzar hacia modelos más sostenibles y equitativos.
- *El capítulo 4* ofrece un marco de referencia para abordar los PMST desde un doble enfoque, técnico y organizativo. Con este fin, sistematiza y organiza contenidos, enfoques y prácticas recogidos en distintas guías y documentos especializados, incorporando asimismo ejemplos de actuaciones implantadas en otros países.
- *El capítulo 5* plantea la elaboración de PMST como una oportunidad para las organizaciones, enfocando los posibles retos como palancas para mejorar su competitividad.
- El *capítulo 6* sintetiza las principales conclusiones y orientaciones derivadas del análisis realizado.
- Finalmente, el *Anexo I* incluye un catálogo de medidas fruto de una recopilación no exhaustiva de acciones propuestas en diferentes guías nacionales e internacionales y el el *Anexo II* recoge algunas medidas tipo que destacan por combinar tanto acciones de contrastada eficiencia como prácticas innovadoras. Estas medidas se han recopilado de diversos PMST elaborados en el ámbito nacional y europeo.



2. La movilidad al trabajo

2.1. LA MOVILIDAD LABORAL

La movilidad laboral constituye uno de los **componentes estructurales de la movilidad cotidiana**, tanto por su volumen como por su carácter **recurrente y concentrado** en el tiempo y geográficamente. Su análisis resulta imprescindible para comprender el funcionamiento del sistema de transportes, las dinámicas urbanas y metropolitanas, así como los impactos sociales, económicos y ambientales asociados a los desplazamientos diarios.

Comprende el conjunto de desplazamientos que realizan las personas para acceder a su puesto de trabajo o para desarrollar actividades directamente vinculadas con su empleo. Incluye, por tanto:

- Los viajes de **ida y vuelta** al centro de trabajo (*in itinere*).
- Los desplazamientos que se producen **dentro de la jornada laboral** (*in labore*) para realizar gestiones, asistir a reuniones o desarrollar actividades profesionales.

Aplicando la definición de movilidad sostenible recogida en la LMS, se considera **movilidad sostenible al trabajo** aquella que comprende los desplazamientos con origen o destino el lugar de trabajo y que se satisface en un **tiempo y coste razonables**, tanto para el usuario como para el conjunto de la sociedad. Se estructura en torno a un sistema de transporte **seguro y eficaz**, **accesible e inclusivo**, que **reduce y limita los efectos adversos** sobre el medioambiente y la salud; en particular las emisiones de gases de efecto invernadero, otros contaminantes, el ruido y el consumo de recursos no renovables, y que fomenta la **movilidad y el transporte cero emisiones**.

Este enfoque permite situar la movilidad laboral dentro de una **visión integral del derecho a la movilidad**, conectando los desplazamientos cotidianos con objetivos de equidad social, sostenibilidad ambiental, eficiencia económica y salud pública.

Se entiende por movilidad al trabajo al conjunto de desplazamientos vinculados a la actividad laboral, tanto los de acceso y retorno al centro de trabajo como los efectuados durante la jornada por necesidades operativas o de servicio.



2.2. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA MOVILIDAD AL TRABAJO

En un contexto donde la sostenibilidad se ha convertido en una prioridad global, comprender estos factores resulta clave para **diseñar políticas públicas eficaces** y para que las organizaciones puedan **identificar palancas de cambio realistas** en el marco de sus PMST.

Factores personales

Los **factores personales** influyen de manera directa en la elección del modo de transporte. Entre ellos destacan:

- El *lugar de residencia*, que condiciona la distancia recorrida y el tiempo de viaje.
- El *nivel de ingresos*, que determina la capacidad para asumir los costes asociados al transporte (combustible, aparcamiento, peajes o títulos de transporte).
- La *disponibilidad y asequibilidad del transporte público*, cuya cobertura, frecuencia y precio influyen decisivamente en su competitividad frente al vehículo privado.
- El *confort percibido*, en términos de comodidad y seguridad.
- Y la *conciencia ecológica y responsabilidad social*, que impulsa la preferencia por modos más sostenibles.

Cuando los desplazamientos laborales se combinan con las **responsabilidades de los cuidados**, como llevar o recoger a menores u otras personas dependientes, se incrementa la **necesidad de flexibilidad**, lo que condiciona de forma significativa la elección modal.

Características del empleo

Las **condiciones del empleo** también desempeñan un papel determinante. La **ubicación del centro de trabajo** en zonas bien conectadas favorece el uso del transporte público, mientras que las **localizaciones periféricas o dispersas** tienden a reforzar el uso del vehículo privado.

Otros factores relevantes son:

- La *facilidad o dificultad de aparcamiento* en el entorno del centro de trabajo.
- Los *horarios laborales y turnos*, que condicionan la coincidencia con horas punta.
- Las *medidas de conciliación*, como la flexibilidad horaria o la reducción de jornada, que permiten evitar congestiones y mejorar la eficiencia del sistema de transporte.

Las **políticas corporativas** son especialmente decisivas: incentivos al transporte público, facilidades para el teletrabajo, transporte colectivo de empresa o programas de coche compartido favorecen la movilidad sostenible, mientras que otras prácticas (como la disponibilidad generalizada de plazas de aparcamiento o los cheques-gasolina) refuerzan el uso del vehículo privado.

La movilidad al trabajo no es una cuestión individual: está condicionada por el empleo, el territorio y las decisiones públicas y del tejido económico.

Factores territoriales

Las condiciones territoriales influyen de manera decisiva en la movilidad al trabajo y establecen límites estructurales a las alternativas de desplazamiento disponibles. Entre ellas destacan:

- La *ruralidad y baja densidad de población,* que dificultan la provisión eficiente de transporte público regular.
- La *dispersión territorial y urbana*, que incrementa distancias recorridas y reduce la viabilidad de soluciones colectivas.
- La *orografía*, especialmente en zonas montañosas, que aumenta tiempos de viaje y limita la movilidad activa.
- La *insularidad*, que condiciona la intermodalidad y la dependencia de ciertos modos de transporte.
- Y la *estructura del poblamiento* y del *sistema de ciudades*, que influye en los flujos diarios de movilidad laboral.

Estos factores determinan en gran medida la dependencia del vehículo privado en determinados territorios y exigen enfoques diferenciados en el diseño de políticas de movilidad al trabajo.

Factores estructurales y de oferta de transporte

La calidad y disponibilidad de infraestructuras y servicios de transporte constituye un factor estructural.

La congestión viaria, el estado del tráfico y la oferta de aparcamientos influyen en la elección del automóvil, mientras que la frecuencia, cobertura, fiabilidad y precio del transporte público determinan su competitividad frente al vehículo privado.

Las **infraestructuras para la movilidad sostenible**, como redes ciclables, sistemas de bicicleta pública o entornos peatonales seguros, son esenciales para fomentar desplazamientos activos y reducir la dependencia del coche.

El **entorno social y ambiental** también influye. Aspectos como la contaminación, las condiciones climáticas o la percepción de inseguridad pueden disuadir el uso de modos sostenibles.

La **seguridad ciudadana** es otro aspecto relevante: zonas peligrosas o mal iluminadas pueden disuadir del uso de modos sostenibles como caminar o ir en bicicleta.

La movilidad al trabajo, por tanto, **está condicionada por una amplia gama de factores personales, laborales, estructurales y sociales.** La mayoría de las administraciones y empresas continúan considerando los desplazamientos al trabajo como una cuestión privada que cada persona debe resolver por su cuenta. Integrar la sostenibilidad en cada uno de estos ámbitos resulta clave para avanzar hacia un modelo de movilidad al trabajo más eficiente y respetuoso con el medio ambiente.

Las políticas públicas y empresariales deberían orientarse a mejorar la oferta y servicios de transporte público, desarrollar infraestructuras para modos activos, incentivar el teletrabajo y promover la conciencia ecológica. Solo mediante un enfoque integral será posible reducir la dependencia del vehículo privado, disminuir las emisiones y garantizar una movilidad más equitativa y saludable.

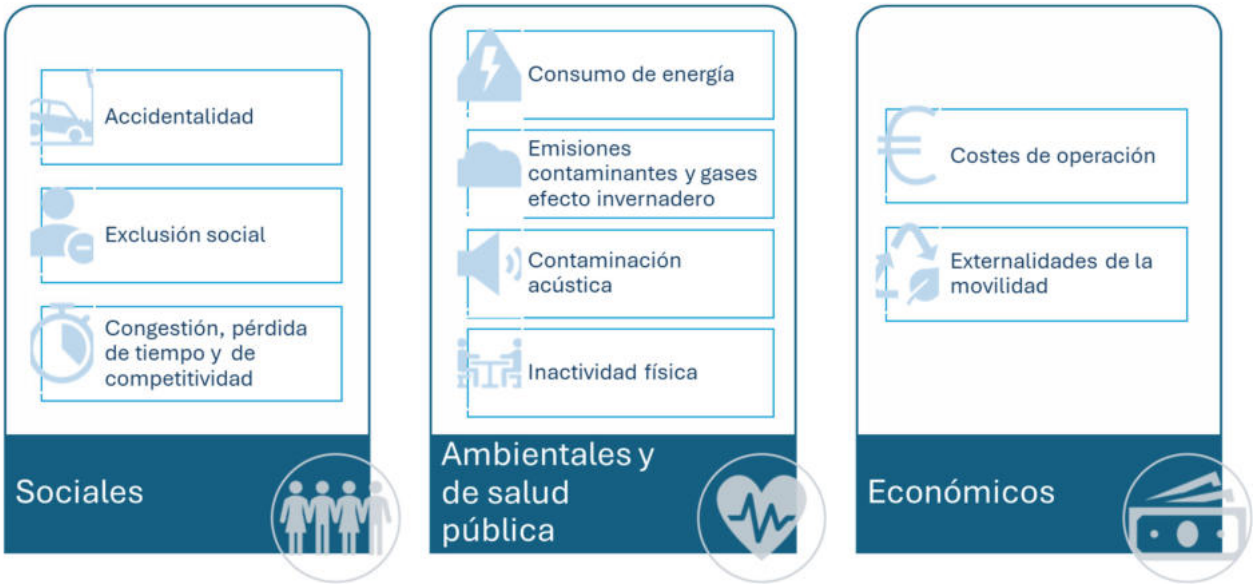
Solo con un enfoque integral, que actúe sobre personas, organizaciones, infraestructuras y territorio, es posible avanzar hacia una movilidad laboral más sostenible, eficiente y equitativa.



2.3. IMPACTOS SOCIOAMBIENTALES DE LA MOVILIDAD LABORAL

La movilidad diaria hacia y desde el lugar de trabajo genera una serie de externalidades que impactan en las personas, en las organizaciones y en la sociedad en general. Estos costes no se limitan al **tiempo** invertido en los desplazamientos, sino que suponen, además, consecuencias **económicas**, **sociales** y de **salud** (Figura 1).

Figura 1. Impactos socioambientales de la movilidad laboral





2.3.1. LOS IMPACTOS SOCIALES

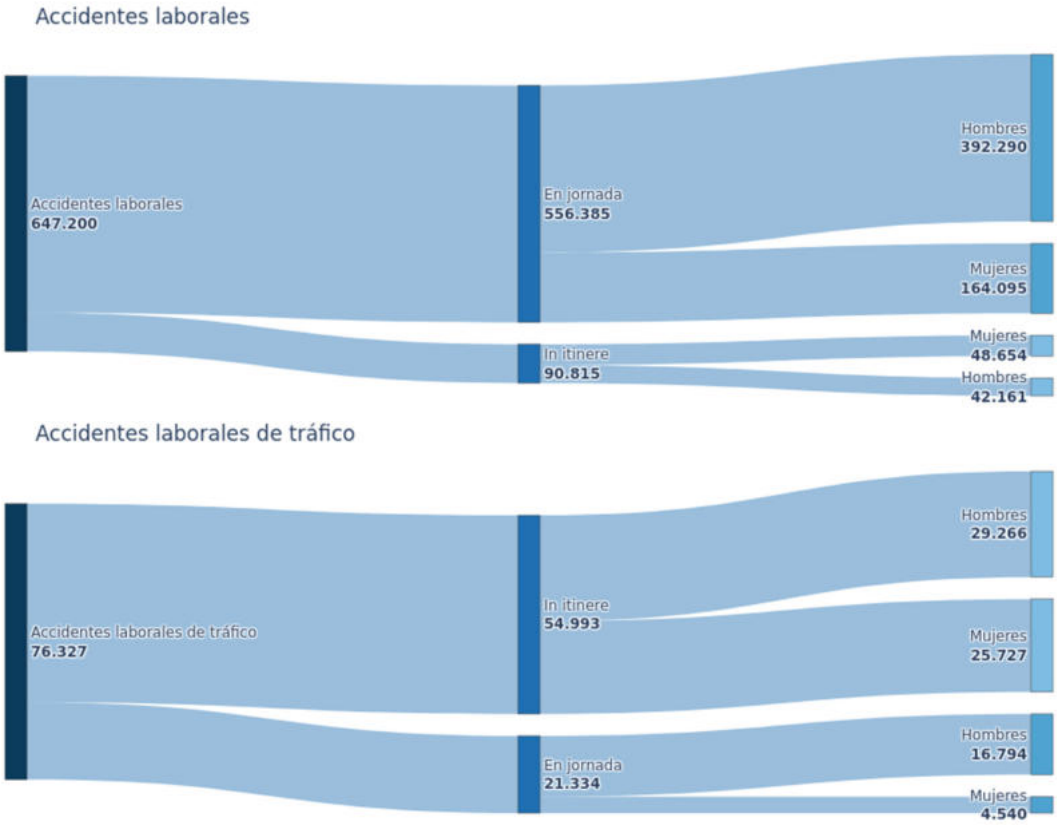
La accidentalidad

La movilidad es un factor de **riesgo laboral**. Según la *Estadística de Accidentes de Trabajo* del año 2024, publicada por el Ministerio de Trabajo y Economía Social (en adelante MITES), los desplazamientos entre el hogar y el trabajo son una de las principales causas de accidentes laborales en España y una de las primeras causas de muerte por accidente laboral.

Los accidentes de tráfico representan la **segunda causa de muerte por accidente laboral**. La Ley General de la Seguridad Social[1] considera accidente de trabajo tanto el ocurrido durante la jornada como el que se produce **al ir o al volver del lugar de trabajo**[2].

Este tipo de siniestralidad **no solo afecta a la integridad física de las personas, sino que también implica costes para las organizaciones y el sistema sanitario**, por ejemplo, las pérdidas de productividad derivadas de bajas laborales.

Figura 2. Distribución de los accidentes de trabajo con baja según tipo de accidente y sexo



Fuente: Informe de accidentes laborales de tráfico 2024 (MITES)

[1] Real Decreto Legislativo 8/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social.

[2] La LGSS señala que "tendrán la consideración de accidentes de trabajo los que sufra el trabajador al ir o al volver del lugar de trabajo". La jurisprudencia ha definido de modo más preciso: "El accidente debe producirse en el recorrido habitual entre el lugar de residencia y el de trabajo. No deben producirse interrupciones durante éste".

Según los datos del *Informe de accidentes laborales de tráfico datos 2024* (en adelante IALT 2024) publicado por el MITES, el 14 % del total de los accidentes laborales con baja se produjeron *in itinere*[3] (Figura 2).

Asimismo, **el 11,8 % de los accidentes laborales con baja se clasificaron como accidentes laborales de tráfico** (en adelante, ALT), entendidos como aquellos ocurridos durante los desplazamientos relacionados con el acceso al puesto de trabajo o con actividades vinculadas al empleo, **en cualquier medio de transporte.**

Por grupos de edad, los accidentes ocurridos durante la jornada laboral afectan en mayor medida a las personas más jóvenes, especialmente a las de entre 20 y 24 años, así como a los grupos de edad comprendidos entre los 40 y los 49 años (Gráfico 1). En cambio, en los accidentes *in itinere*, los grupos de edad más afectados son los comprendidos **entre 25 y 49 años** (Gráfico 2).

Por sexo, la mayoría de los ALT *in labore* afectan a hombres: el 78,7 %, frente al 21,3 % correspondiente a mujeres.

En términos de incidencia relativa (teniendo en cuenta la población de personas trabajadoras por sexo), se repite esta circunstancia ya que la incidencia de ALT **en la jornada laboral entre los hombres es un 34 % superior que entre las mujeres**.

En cambio, en los accidentes laborales de tráfico *in itinere* la distribución por sexos está mucho más igualada, con el 53,2 % en el caso de los hombres y el 46,8 % en las mujeres. En términos relativos ocurre lo mismo, y **la incidencia en los viajes in itinere es similar en ambos sexos**.

La incidencia de los accidentes laborales de tráfico **graves *in itinere*** duplica ampliamente (×2,3) a la incidencia de los accidentes graves durante *in labore*. Asimismo, la incidencia de los accidentes laborales de tráfico **mortales *in itinere*** también duplica largamente (×2,6) a la de los accidentes mortales durante la jornada laboral.

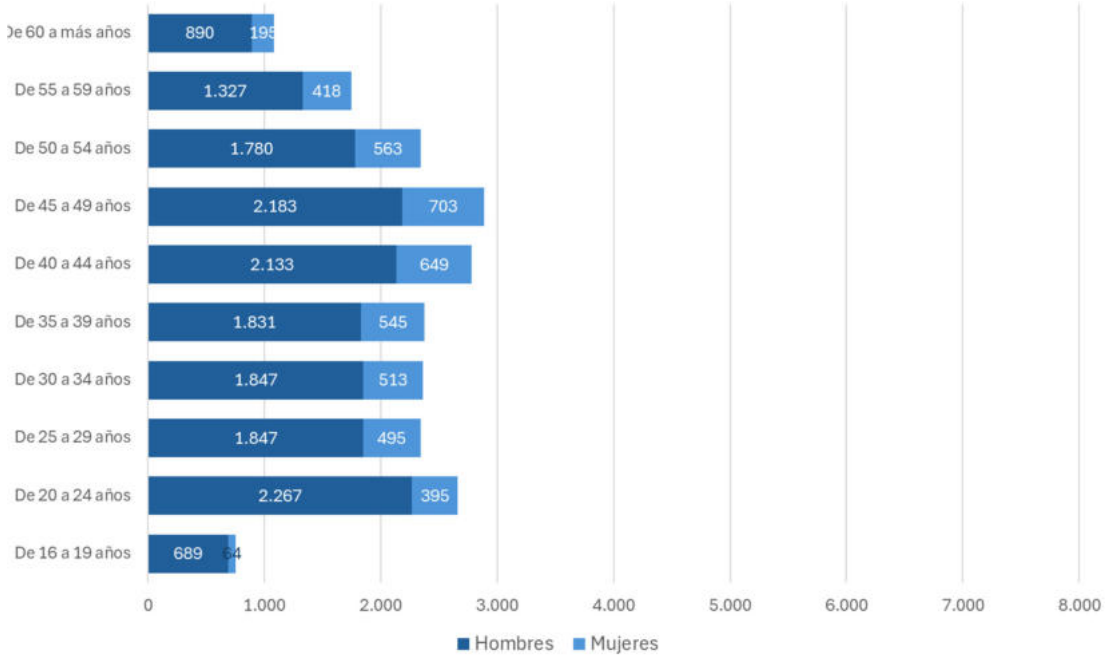
Asimismo, la proporción de **accidentes graves y mortales es mayor entre los hombres** que entre las mujeres (Gráfico 3), tanto en los desplazamientos *in itinere* como dentro de la jornada laboral.

Mejorar la movilidad laboral y hacer más seguros los desplazamientos cotidianos es una medida clave para reducir la siniestralidad y proteger la salud y el bienestar de las personas trabajadoras.



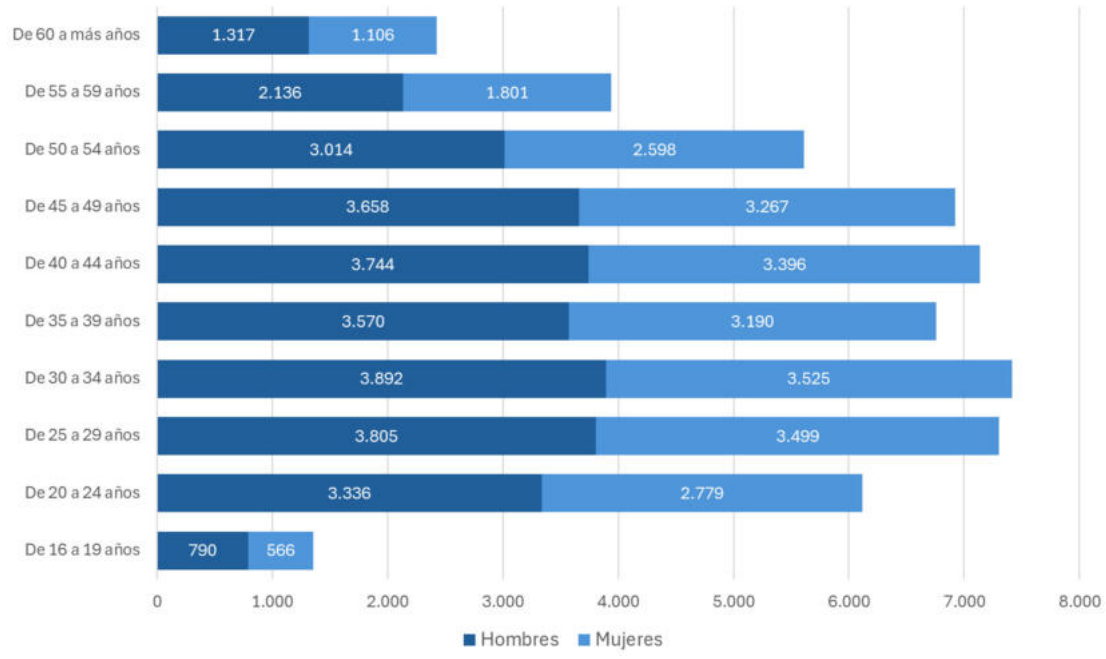
[3] Los accidentes laborales *in itinere*, además de los accidentes laborales de tráfico incluyen los choques o golpes contra objeto inmóvil, las colisiones con un objeto en movimiento o los sobresfuerzos físicos.

Gráfico 1. Accidentes laborales de tráfico en jornada por sexo y edad



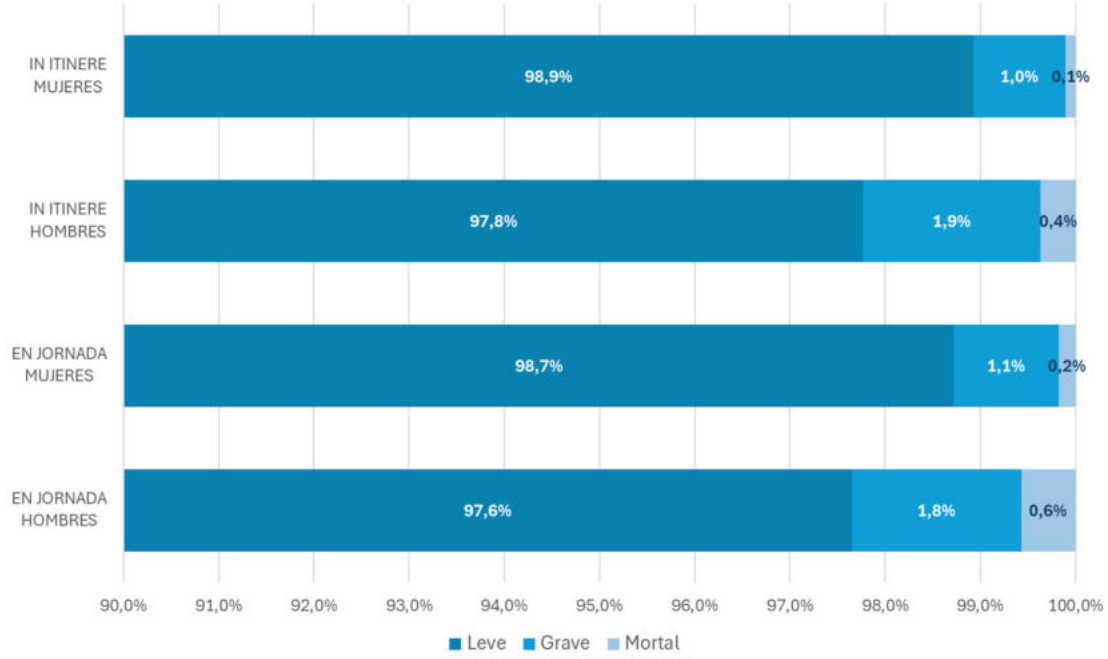
Fuente: Informe de accidentes laborales de tráfico 2024 (MITES)

Gráfico 2. Accidentes laborales de tráfico in itinere por sexo y edad



Fuente: Informe de accidentes laborales de tráfico 2024 (MITES)

Gráfico 3. Proporción de accidentes laborales de tráfico leves, graves y mortales por sexo



Fuente: Informe de accidentes laborales de tráfico 2024 (MITES)

La exclusión social

La localización dispersa de numerosos polígonos industriales, centros de actividad económica y equipamientos públicos ha consolidado al **vehículo privado como única opción viable** para muchas personas.

Según el IDAE, más de **5000 polígonos industriales** en España no disponen de una oferta adecuada de transporte público[4]. No disponer de vehículo o de permiso de conducir se convierte así en una **barrera de acceso al empleo.**

Los datos de la *Encuesta de Condiciones de Vida (ECV) 2025* elaborada por el INE, muestran que el 5,4 % de las personas residen en hogares que no pueden permitirse disponer de un automóvil propio (Gráfico 4).

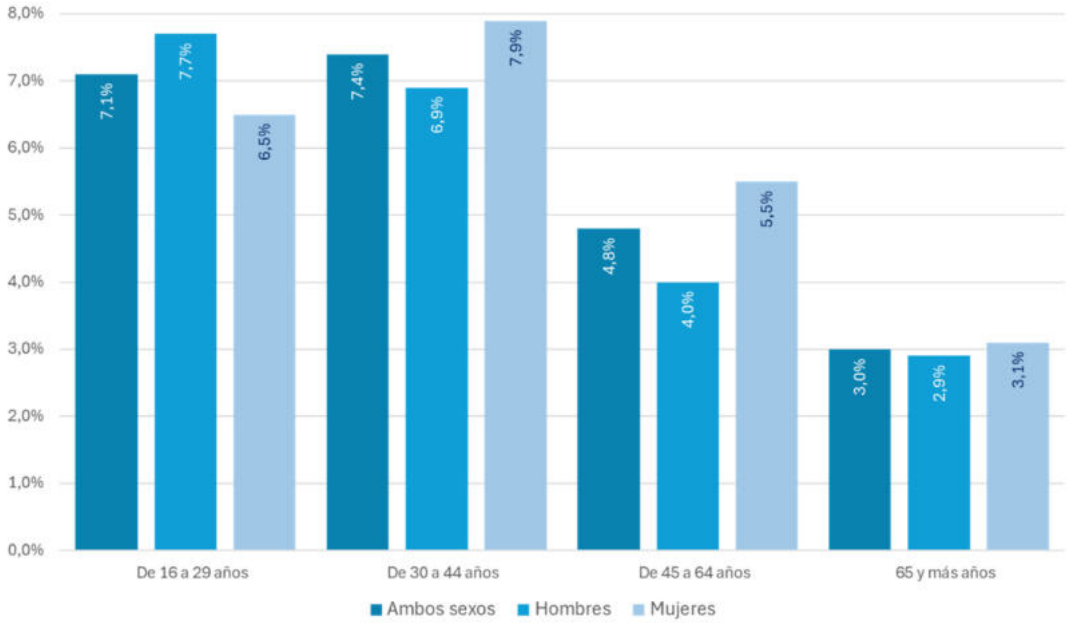
Por otra parte, de los datos del *Censo de conductores para enero de 2026* se deriva que el 28 % de la población mayor de 18 años no tiene carné de conducir (Gráfico 5).

La ausencia de alternativas de movilidad adecuadas puede contribuir a situaciones de exclusión en el acceso al empleo y dificultar la atracción de talento por parte de empresas y entidades públicas.

Estas dificultades afectan especialmente a **mujeres y personas menores de 45 años**, generando desigualdades en el acceso al empleo y limitando, al mismo tiempo, la **capacidad de las empresas y entidades públicas para atraer talento**.

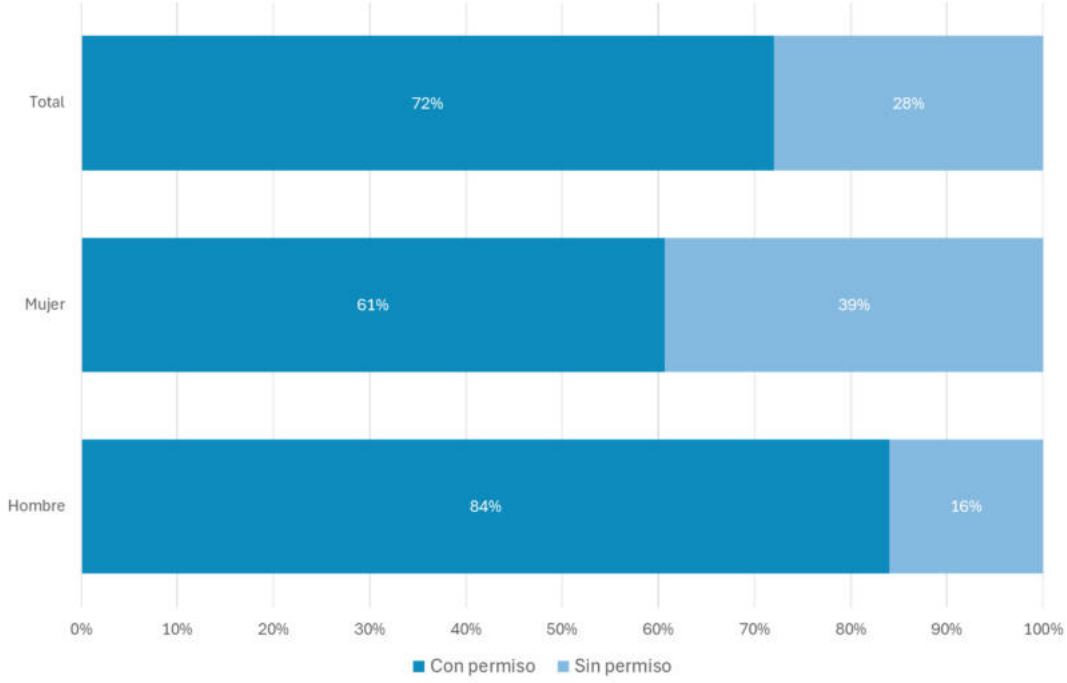
[4] https://www.idae.es/sites/default/files/la_movilidad_al_trabajo_un_reto_pendiente_dgt_idae_junio_2019.pdf

Gráfico 4. Porcentaje de personas cuyo hogar no puede disponer de un automóvil.



Fuente: Encuesta de condiciones vida 2025

Gráfico 5. Población residente mayor de 18 años con permiso de conducir



Fuente: Censo de conductores (DGT)

La congestión y la pérdida de tiempo y de competitividad

La **concentración geográfica y horaria** de la movilidad laboral, unida en ocasiones a una oferta insuficiente de transporte público y al uso mayoritario del vehículo privado, genera congestión, especialmente en los accesos a centros de negocios, polígonos industriales y otras áreas de empleo.

El informe *Measuring road congestion* de la Comisión Europea (2012) refleja que, aproximadamente, el 5 % de la red española experimenta retrasos de más de 10 segundos por kilómetro, concentrándose en las principales ciudades. Los conductores y pasajeros en España pasan **más de 420 millones de horas al año en congestión**, lo que supone un coste estimado de más de 5500 millones de euros (0,5 % del PIB), debido principalmente al tiempo perdido en los desplazamientos, la **reducción de productividad** asociada y el **incremento de los costes logísticos y operativos**.

No obstante, su **impacto** no es solo económico, sino también **social**: prolonga los tiempos de desplazamiento por motivo de trabajo, reduce el tiempo disponible para el ocio y el descanso y aumenta las situaciones de estrés.

Diferentes estudios[5] han cuantificado cómo la congestión incrementa el uso de combustible y, en consecuencia, las emisiones contaminantes. Por ejemplo, un estudio de tráfico urbano basado en datos IoT[6] ha puesto de manifiesto que los episodios de congestión (especialmente con dinámicas de *stop-and-go*) generan **hasta un 29 % más de consumo de combustible** en turismos.

La concentración espacial y temporal de los desplazamientos laborales, junto con una elevada dependencia del vehículo privado, contribuyen a incrementar los niveles de congestión, los costes y generan impactos sobre la productividad, la calidad de vida y el medio ambiente.



[5] García Castro, Álvaro and Monzón de Cáceres, Andrés (2014). Measuring the effects of traffic congestion on fuel consumption. En: "Transportation Research Board (TRB) 93rd Annual Meeting", 12-16 enero 2014, Washington, D.C. pp. 1-15.

[6] Impact of Urban Traffic on Fuel Consumption Leveraging IoT Data: Case Study of Riyadh City (2024)

2.3.2. LOS IMPACTOS AMBIENTALES Y DE SALUD PÚBLICA

El consumo de energía

La movilidad laboral tiene un **impacto directo y significativo sobre el consumo energético**, al representar una parte muy relevante de los desplazamientos cotidianos que se realizan en España. Pese a los avances recientes en electrificación y eficiencia, el transporte sigue siendo uno de los **principales sectores consumidores de energía**, especialmente por su elevada dependencia de los combustibles fósiles.

En el contexto europeo, en el año 2024 el transporte supuso **el 32,4 % de la energía final consumida** en los países **de la UE-27** y un porcentaje aún mayor **en España**, donde **alcanzó una participación del 41,2 %** en dicho año (Gráfico 6).

Esta diferencia pone de manifiesto una **mayor dependencia estructural del transporte** dentro del sistema energético nacional, estrechamente ligada al predominio del vehículo privado en los desplazamientos cotidianos y, en particular, en la movilidad al trabajo.

Los datos muestran que en 2024 el **93,5 % de la energía consumida por el sector transporte en España** procedía de combustibles fósiles, frente a un **5,3 % de biocombustibles** y únicamente un **1,2 % de origen eléctrico** (Gráfico 7).

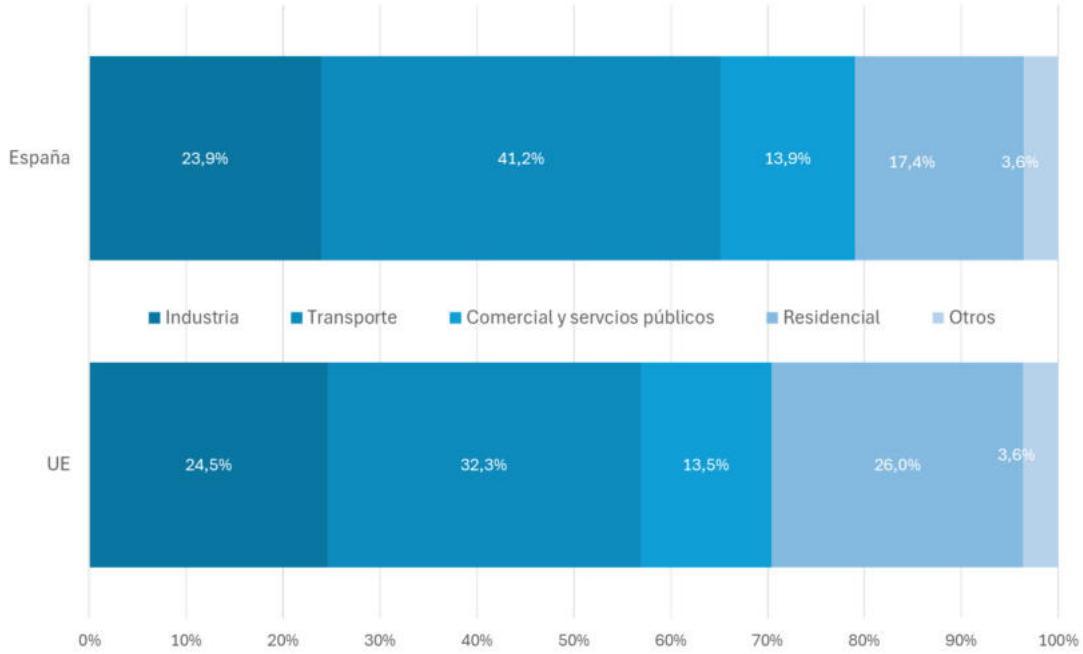
Ante este escenario, la reducción del impacto energético de la movilidad laboral requiere actuar de forma coordinada sobre **tres ejes estratégicos**:

- *El cambio modal* hacia alternativas más sostenibles, como la movilidad a pie, la bicicleta y el transporte colectivo.
- *La modernización del parque de vehículos*, impulsando tecnologías más eficientes y limpias.
- *La optimización del uso de los medios de transporte*, especialmente del automóvil privado, mediante prácticas como el coche compartido y una mejor gestión de la ocupación.

Estos tres ejes constituyen la base sobre la que se articulan tanto las políticas públicas de movilidad como las medidas que deben contemplarse en los PMST.

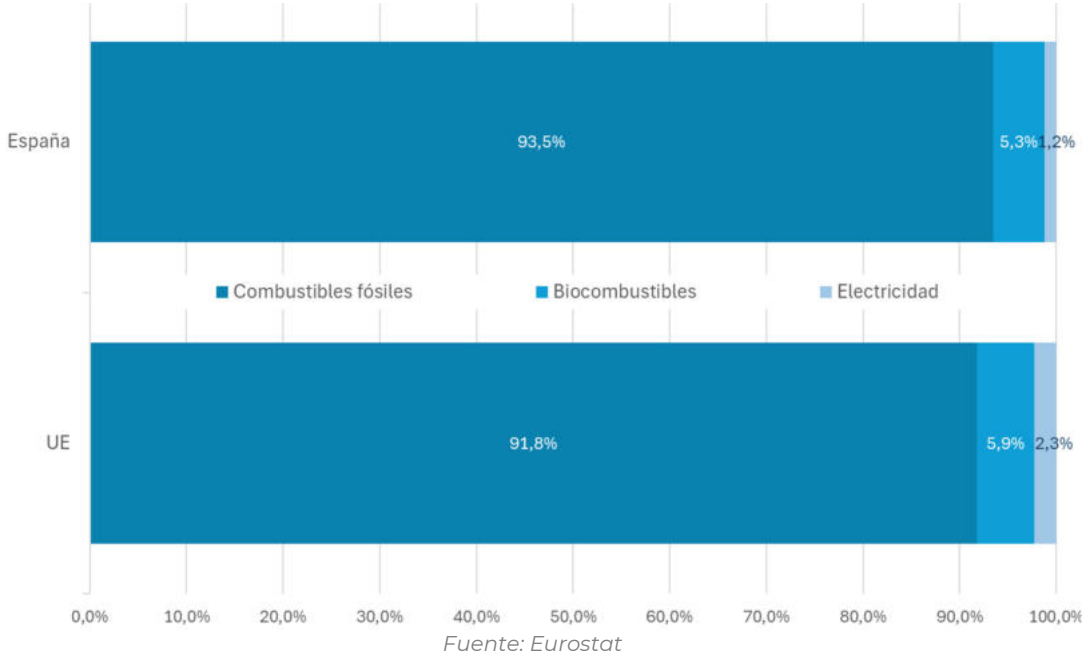


Gráfico 6. Consumo de energía final en el transporte en relación con otros sectores. España y Unión Europea. 2024



Fuente: Eurostat

Gráfico 7. Distribución de fuentes de energía utilizadas en el sector transporte en España (2024)



Fuente: Eurostat

Emisiones contaminantes y gases de efecto invernadero

La elevada dependencia de los combustibles fósiles supone que el transporte sea una de las principales fuentes de emisiones contaminantes a la atmósfera y de Gases de Efecto Invernadero (en adelante GEI).

En el año 2024, según los datos publicados por el Ministerio de Transición Ecológica y Reto Demográfico en el Sistema Español de Inventario de Emisiones (SEI)[7], el transporte fue responsable del **33,7 % de las emisiones totales de GEI en España**, siendo el transporte por carretera el causante del **92,9 % de estas emisiones.**

Además de su contribución al cambio climático, el transporte es responsable del **41,1 % de las emisiones de dióxido de nitrógeno (NO_2)** a nivel nacional, uno de los contaminantes con mayor incidencia sobre la salud pública, especialmente en entornos urbanos densos.

La evidencia científica acumulada demuestra que la **exposición continuada a emisiones procedentes de motores de combustión** tiene efectos adversos sobre la salud humana, incluso a concentraciones relativamente bajas. Los impactos se manifiestan principalmente en los sistemas **cardiovascular y respiratorio**, incrementando la incidencia de enfermedades crónicas y la mortalidad prematura.

El informe *Air quality in Europe* de la Agencia Europea del Medio Ambiente señala que, ya en 2018, el **99 % de la población urbana de la Unión Europea** estaba expuesta a niveles de contaminación por ozono considerados nocivos. La Organización Mundial de la Salud[8] (en adelante OMS) y la Agencia Europea de Medio Ambiente[9] identifican la contaminación atmosférica como el **principal riesgo sanitario ambiental a escala global**, destacando como contaminantes más relevantes las partículas en suspensión, el NO_2, el SO_2 y el ozono troposférico.

La movilidad laboral genera impactos que transcienden el ámbito de las organizaciones y de las personas trabajadoras. La congestión, las emisiones contaminantes, el ruido, la ocupación del espacio público y la siniestralidad vial, suponen costes para el conjunto de la sociedad y afectan a la calidad de vida de los territorios.

La Agencia Internacional para la Investigación sobre el Cáncer (IARC), organismo dependiente de la OMS, ha señalado que la contaminación atmosférica y, en particular, las partículas y emisiones procedentes de los motores diésel, tiene carácter carcinógeno, situándose entre los **principales riesgos para la salud asociados a la exposición ambiental**.

Además de sus efectos sobre la salud, la contaminación atmosférica genera también un importante impacto económico. En el ámbito empresarial y de las entidades públicas, se traduce, entre otros efectos, en una reducción de la productividad derivada de la pérdida de días de trabajo.

La contaminación acústica

El ruido constituye otro de los impactos ambientales asociados a la movilidad laboral, con efectos directos sobre la **calidad de vida** y la **salud de las personas**. Interfiere en actividades básicas como dormir, descansar, estudiar o trabajar, y puede ocasionar trastornos físicos y psíquicos.

Además, las alteraciones provocadas por el ruido se ven potenciadas por otros factores

[7] Sistema Español de Inventario de Emisiones: https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/sistema-espanol-de-inventario-sei-.html

[8] https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/ambient-(outdoor)-air-quality-and-health

[9] https://www.eea.europa.eu/en/newsroom/news/health-and-environment-impacts-of-air- pollution?activeAccordion=

ambientales como la contaminación atmosférica.

Según el informe *Environmental Noise Guidelines for the European Region* de la OMS, la exposición prolongada al ruido se asocia con:

- Alteraciones del sueño.
- Molestias y deterioro de la función auditiva.
- Disminución del rendimiento académico y laboral.
- Mayor riesgo de trastornos cardiovasculares y de hipertensión arterial.

El informe *Environmental noise in Europe 2025* de la Agencia Europea del Medio Ambiente señala que **uno de cada cinco europeos** está expuesto a niveles nocivos de ruido procedentes del transporte conforme a la directiva europea, porcentaje que supera el **30 %** si se consideran las recomendaciones más estrictas de la OMS. Además, señala que el tráfico rodado es la **principal fuente de ruido**, afectando a unos **92 millones de personas** con niveles superiores a 55 dB en periodo diurno-tarde-noche.

El ruido del transporte se sitúa entre las tres principales amenazas ambientales para la salud, y su exposición crónica contribuye a muertes prematuras, enfermedades cardiovasculares, diabetes tipo 2, graves trastornos de sueño, molestias y coadyuva a casos de depresión y demencia.

Las principales fuentes del ruido generado por el tráfico son las vibraciones del motor, la rodadura de los neumáticos sobre el pavimento y las turbulencias aerodinámicas. En el medio urbano, donde las velocidades no son muy elevadas, el ruido aerodinámico no es muy significativo. Con tráfico lento, con paradas continuas y marchas cortas, el ruido del motor es la fuente predominante mientras que en situaciones de tráfico fluido predomina el ruido de la rodadura.

La inactividad física

Los modelos de movilidad basados en el uso intensivo de modos motorizados contribuyen a la **inactividad física y al sedentarismo**, factores estrechamente vinculados a enfermedades no transmisibles como la obesidad, la diabetes, el cáncer o las enfermedades cardiovasculares.

La OMS[10] estima que la inactividad física causa en Europa alrededor de **un millón de muertes al año**, cifra comparable a la atribuida a la obesidad. De hecho, el informe *Road transport, facts and figures, How healthy and environmentally friendly is our transport today?* recoge que el uso del transporte activo tiene beneficios sobre la salud.

Los medios de transporte activos, como andar o la bicicleta, no solo mejoran la salud como se acaba de señalar, sino que, además, según se desprende de las estadísticas de la DGT son alternativas de movilidad más seguras en comparación con el automóvil o la motocicleta, ya que registran menor número de accidentes con víctimas (Gráfico 8).

Existen, por tanto, razones contundentes para apoyar la movilidad activa, ya que mejora la salud física y mental de las personas. Los desplazamientos realizados en bicicleta y a pie, frente a los efectuados en vehículos de motor, disminuyen el estrés e incrementan la sociabilidad y la productividad, logrando así una ciudadanía con un mayor grado de bienestar emocional. Esto estimula una reacción en cadena, redundando en la disminución del sedentarismo y la mejora de la salud de las personas.

Los beneficios para la salud derivados de la movilidad activa están cuantificados y contrastados. Por ejemplo, según el estudio *The EU Cycling Economy*[11] el uso de la bicicleta como vehículo para la movilidad en las ciudades genera un beneficio directo para la salud de los europeos estimado en 52 000 millones de euros.

[10] https://www.who.int/europe/news-room/fact-sheets/item/transport-health-and-environment

[11] https://www.imba-europe.org/knowledge-hub/the-eu-cycling-economy/

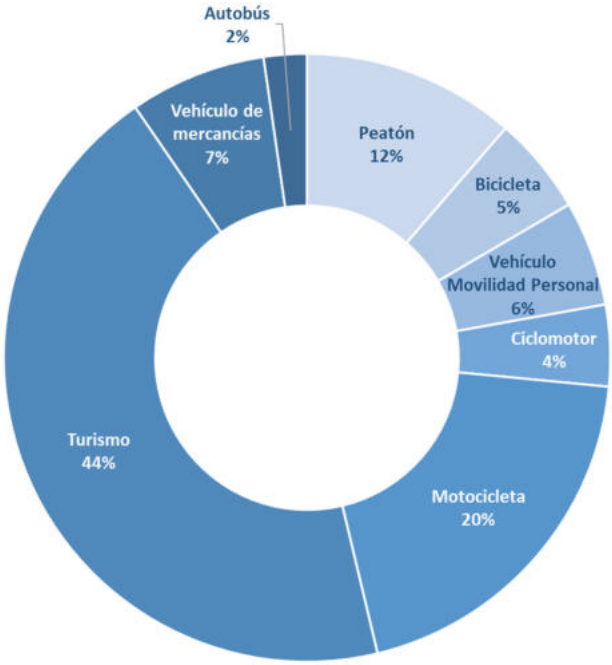
En este contexto, la movilidad laboral desempeña un papel clave, al condicionar de forma diaria el nivel de actividad física de millones de personas.

Figura 3. Beneficios de la movilidad activa sobre la salud



Fuente: informe Road transport, facts and figures, How healthy and environmentally friendly is our transport today?

Gráfico 8. Siniestros con víctimas en vías urbanas por medio de desplazamiento en 2023



Fuente: Anuario Estadístico de Accidentes 2023 (DGT)

2.3.3. LOS IMPACTOS ECONÓMICOS

La movilidad en general, y la laboral en particular, conlleva **costes económicos significativos**, tanto para los usuarios individuales como para la sociedad en su conjunto. Estos costes incluyen los **costes de operación directos** y los **costes asociados a las externalidades** generadas por el sistema de transporte. En todo caso, la movilidad basada en el motor de combustión y en el uso intensivo del automóvil privado presenta un coste superior respecto a uno basado en los modos activos y el transporte público.

Los costes de operación

Los costes de operación varían de forma notable según el modo de transporte utilizado. En el caso del **vehículo privado**, el usuario asume la totalidad de los costes: adquisición y amortización del vehículo, combustible, mantenimiento, reparaciones, seguros e impuestos.

Por el contrario, el **transporte colectivo urbano** suele estar parcialmente subvencionado como contraprestación a las Obligaciones de Servicio Público. Según el Observatorio de la Movilidad Metropolitana (en adelante OMM), en 2023 la ratio media de cobertura de ingresos sobre costes de operación fue del **37 %**, con una elevada variabilidad territorial.

El gasto en movilidad de los hogares españoles representa aproximadamente el **11,4 % del gasto total**, concentrándose de forma mayoritaria en el uso del vehículo privado **(90,9 % del gasto en transporte)**, frente al **8,9 % destinado al transporte público** (ver apartado 3.1.5).

En este contexto, hay que destacar la fuerte relación entre la movilidad y el consumo de combustibles fósiles. Esta realidad, unida a la elevada dependencia energética exterior de España, especialmente del petróleo, hace que las variaciones del precio internacional de este recurso tengan una incidencia directa sobre los costes de la movilidad cotidiana.

Costes asociados a las externalidades de la movilidad

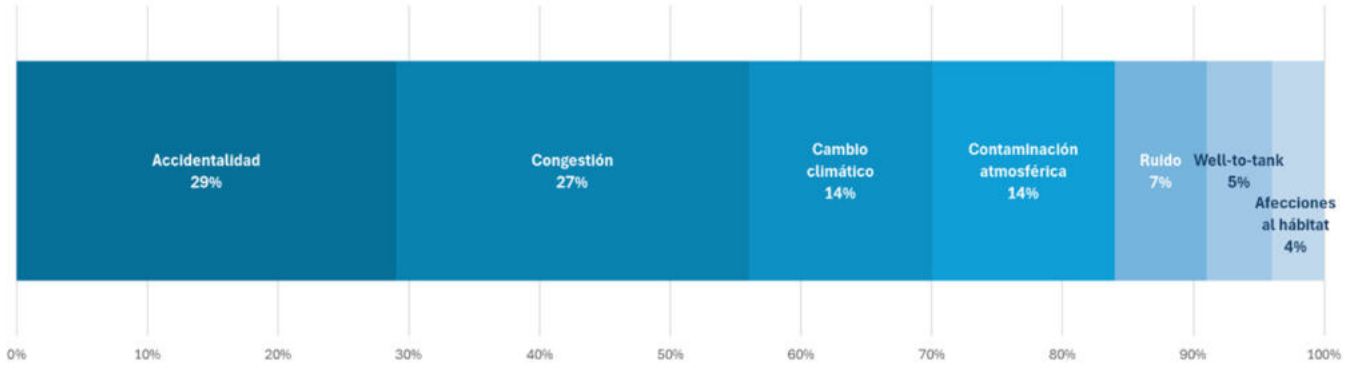
Los costes asumidos directamente por las personas usuarias no reflejan el **coste real de la movilidad**, ya que una parte sustancial de sus impactos se materializa en forma de **externalidades** que recaen sobre la sociedad y el medio ambiente, incidiendo en la salud, la calidad de vida y el bienestar colectivo. Entre estas externalidades se incluyen la accidentalidad, la congestión, las emisiones de GEI y contaminantes atmosféricos, el ruido, la inactividad física, y la exclusión social derivada de la falta de accesibilidad.

La movilidad laboral genera costes económicos que van más allá del gasto individual en transporte. La congestión, el consumo energético, la siniestralidad, y la contaminación repercuten en la productividad de las empresas, incrementan el gasto público y reducen la competitividad del territorio.

Según el *Handbook on the external costs of transport*[12] de la Comisión Europea, la accidentalidad es el coste externo más elevado, con un 29 %, seguido de la congestión, con el 27 %; el cambio climático y la contaminación atmosférica, con el 14 % cada uno; y el ruido, con el 7,0 %. Los procesos productivos de la energía (*well-to-tank*) suponen un 5 % y las afecciones al hábitat un 4 % (Gráfico 9). Este reparto pone de manifiesto que la movilidad al trabajo no es únicamente una cuestión de eficiencia individual, sino un **problema económico colectivo**, cuya gestión resulta imprescindible para mejorar la competitividad, la sostenibilidad y el bienestar social.

[12] https://cedelft.eu/wp-content/uploads/sites/2/2021/03/CE_Delft_4K83_Handbook_on_the_external_costs_of_transport_Final.pdf

Gráfico 9. Distribución de los costes externos del sector transporte



Fuente: Handbook on the external costs of transport 2020



2.4. PRINCIPIOS PARA UNA MOVILIDAD SOSTENIBLE AL TRABAJO

La movilidad sostenible al trabajo se configura como una **palanca estratégica** para reducir impactos ambientales, mejorar la salud y la calidad de vida de las personas trabajadoras y reforzar la competitividad y resiliencia de las organizaciones. No se trata únicamente de modificar pautas individuales de desplazamiento, sino de **reorientar de forma estructural** la manera en que se organizan y gestionan los accesos a los centros de trabajo.

Implementar estos principios resulta clave para avanzar hacia un sistema de movilidad más **eficiente, equitativo y alineado con los objetivos climáticos**, y constituye el marco de referencia sobre el que deben diseñarse los PMST.

La movilidad sostenible al trabajo no solo reduce emisiones y costes, sino que mejora la productividad, reduce el absentismo, refuerza la atracción y retención de talento y contribuye a crear entornos laborales más saludables y accesibles. Apostar por este enfoque supone, por tanto, invertir en el futuro de las organizaciones y de la sociedad. Esta apuesta se apoya en los siguientes **principios rectores**:

- *Reducción del uso del vehículo privado,* fomentando alternativas al coche individual como el transporte público, la movilidad activa o el coche compartido, con el objetivo de disminuir la congestión y los costes asociados al transporte privado.
- *Impulso del transporte público,* facilitando su acceso mediante una adecuada conectividad, información clara y políticas de incentivo por parte de las empresas y de las entidades públicas.
- *Promoción de la movilidad activa y otros modos blandos*[13], incentivando los desplazamientos a pie, en bicicleta o en patinete, que además de ser sostenibles mejoran la salud física y mental.
- *Fomento del teletrabajo y horarios flexibles,* reduciendo la necesidad de desplazamientos diarios y la presión sobre las infraestructuras en horas punta y mejorando la conciliación laboral.
- *Planificación urbana y accesibilidad,* priorizando localizaciones bien conectadas y entornos laborales integrados en la ciudad, apostando por la proximidad, la mezcla de usos y la integración de modos sostenibles.
- *Impulso de la electromovilidad y los vehículos sostenibles,* tanto en flotas corporativas como en desplazamientos individuales, así como en la implementación de puntos de recarga en el centro de trabajo.
- *Formación y concienciación,* facilitando que las personas trabajadoras dispongan de información adecuada para adoptar decisiones de movilidad acordes con sus necesidades y con los objetivos de sostenibilidad.
- *Incentivos y beneficios,* ofreciendo ayudas al transporte público, aparcamientos seguros para bicicletas, duchas en el trabajo y premios o incentivos que refuercen las decisiones de movilidad sostenible.
- *Medición y mejora continua,* evaluando periódicamente resultados, identificando nuevas oportunidades y ajustando las políticas.
- *Colaboración público-privada,* favoreciendo soluciones integrales y coordinadas.

La movilidad sostenible al trabajo es una palanca estratégica para mejorar la salud, la competitividad y la resiliencia de las organizaciones y de la sociedad.

[13] Movilidad activa = caminar + bicicleta mecánica; modos blandos = movilidad activa + modos no motorizados o de muy baja potencia / bajo impacto

2.4.1. ESTRATEGIA Y NORMATIVA EUROPEAS

La transición hacia una movilidad más sostenible se ha consolidado como una **prioridad estratégica para la Unión Europea**, tanto por su contribución a los objetivos climáticos como por la necesidad de reducir las externalidades asociadas al transporte.

En el ámbito europeo, las políticas de movilidad sostenible se apoyan en un conjunto de **principios rectores** que influyen directamente en las políticas nacionales, regionales y locales, y que afectan de forma directa o indirecta a la movilidad laboral y a los PMST. Entre estos principios destacan:

- *Compromiso de reducir las emisiones* del transporte en un 90 % para 2050 y un 55 % para 2030.
- *Movilidad sostenible, inteligente y resiliente,* promoviendo sistemas de transporte multimodales, eficientes y digitalizados.
- *Seguridad y salud en el trabajo,* incorporando la prevención de riesgos y la protección de las personas trabajadoras.
- *Igualdad de oportunidades, no discriminación y equidad social,* garantizando el acceso a la movilidad.
- *Accesibilidad universal y movilidad inclusiva.*
- *Eficiencia energética* y despliegue de infraestructuras para combustibles alternativos.
- *Gobernanza colaborativa y participación*.
- *Transparencia*, información y rendición de cuentas.
- *Digitalización e innovación*.
- *Planificación urbana integrada y movilidad de proximidad*.
- *Principio de "quien contamina paga"* y coherencia normativa.

Las principales **estrategias** a nivel europeo son:

- **Estrategia Europea de Movilidad Sostenible e Inteligente (2020),** que establece la hoja de ruta para reducir las emisiones del transporte en un **90 % para 2050,** en línea con el Pacto Verde Europeo, estructurada en torno a los pilares de sostenibilidad, inteligencia y resiliencia.
- **Pilar Europeo de derechos sociales (2021),** que establece objetivos relacionados con la igualdad de oportunidades y acceso al mercado laboral, condiciones de trabajo justas y protección social e inclusión, cuya aplicación incide sobre objetivos y medidas que se recogen en los PMST, como garantizar la accesibilidad al centro de trabajo, la conciliación familiar y la seguridad.

Por otro lado, la **normativa** de la Unión Europea más relevante es:

- **Paquete "*Fit for 55*"**, que constituye el marco de referencia para la reducción de emisiones (la UE se comprometió a reducir sus emisiones netas de gases de efecto invernadero en al menos un 55 % antes de 2030), incluyendo medidas específicas para el transporte por carretera y urbano, principales modos utilizados en la movilidad al trabajo.
- **Directiva 89/391/CEE sobre Seguridad y Salud en el Trabajo,** que tiene como objetivo promover la mejora de la seguridad y la salud de los trabajadores mediante la aplicación de medidas preventivas y la eliminación de riesgos en el lugar de trabajo, refuerza la consideración de los desplazamientos *in itinere* en el ámbito de la prevención de riesgos laborales.
- **Normativa de Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD),** que, desde 2024, obliga a las grandes empresas a reportar su impacto ambiental, incluyendo las emisiones derivadas de la movilidad laboral.
- **Recomendación (UE) 2023/550,** que subraya la necesidad de integrar la planificación de la movilidad laboral dentro de los Planes de Movilidad Urbana Sostenible (en adelante PMUS), reforzando la coherencia entre escalas territoriales.

2.4.2. ESTRATEGIA Y NORMATIVA ESTATALES

En España, la movilidad sostenible ha experimentado un **impulso normativo y estratégico decisivo** en los últimos años, redefiniendo el marco de actuación en materia de movilidad cotidiana y, de forma específica, en la movilidad al trabajo. Dos hitos destacan especialmente por su relevancia:

- La **Estrategia de Movilidad Segura, Sostenible y Conectada 2030** (EMSSC), aprobada en 2021.
- La **Ley de Movilidad Sostenible** (LMS), en vigor desde diciembre de 2025.

En conjunto, estos instrumentos configuran el marco estratégico y normativo de referencia para la política estatal de movilidad, articulado en torno a los siguientes **principios y objetivos**:

- *Seguridad* de las personas y del sistema de movilidad, incluyendo la reducción de la siniestralidad, la protección de personas y bienes y la integración de la seguridad vial en todas las políticas públicas.
- *Sostenibilidad ambiental, social y económica*, incorporando la eficiencia energética, la economía circular, la movilidad de bajas emisiones y la compatibilidad entre desarrollo económico y protección ambiental.
- *Descarbonización y lucha contra el cambio climático*, alineadas con los compromisos internacionales, la evidencia científica y los objetivos de neutralidad climática.
- *Cohesión social y territorial*, como garantía de equidad en el acceso a la movilidad y promoción del desarrollo equilibrado de todos los territorios.
- *Accesibilidad universal y atención a colectivos vulnerables*, considerando la movilidad como un derecho e incluyendo la accesibilidad física, sensorial y cognitiva; la protección de la infancia y otros colectivos.
- *Igualdad de género y no discriminación*, mediante su integración en el diseño de políticas, infraestructuras y servicios, asegurando un sistema inclusivo.
- *Protección de la salud pública*, bajo la consideración de la movilidad como un factor determinante de salud y orientando las decisiones hacia entornos más seguros, saludables y libres de contaminación.
- *Digitalización, innovación y conectividad multimodal*, apostando por la transformación tecnológica, la conectividad con Europa y el mundo y la integración fluida entre modos.
- *Resiliencia del sistema de transporte*, reforzando su capacidad de adaptación ante riesgos climáticos, energéticos, económicos o sociales, asegurando la continuidad del servicio.
- *Transparencia, participación ciudadana y gobernanza colaborativa*.
- *Precaución*, asegurando la toma de decisiones basada en evidencia científica.
- *Ciudad de proximidad y movilidad cotidiana sostenible*, promoviendo entornos urbanos accesibles, funcionales y compactos que reduzcan la necesidad de desplazamientos largos o dependientes del vehículo privado.

La movilidad sostenible al trabajo se integra en el marco estratégico y normativo que orienta las políticas públicas hacia una movilidad más segura, accesible, eficiente y sostenible.

Estrategia de Movilidad Segura, Sostenible y Conectada 2030.

La EMSSC 2030 define más de **150 medidas** estructuradas en nueve ejes y, aunque no establece obligaciones directas para las empresas en materia de movilidad laboral, ha servido de base para impulsar los planes corporativos de movilidad de forma voluntaria.

Entre sus líneas de actuación relevantes para la movilidad al trabajo destacan:

- *Fomento de modos sostenibles*, priorizando caminar, bicicleta y transporte público frente al vehículo privado.
- *Planes de movilidad corporativa*, impulsando la planificación de desplazamientos en empresas, entidades públicas y centros de trabajo para reducir externalidades negativas del transporte .
- *Digitalización y datos*, mediante la creación de sistemas integrados para monitorizar movilidad y diseñar políticas basadas en datos.
- *Intermodalidad y optimización del espacio público*, facilitando conexiones entre transporte público y privado, y reduciendo el impacto del coche en entornos urbanos.
- *Participación y gobernanza*, involucrando a las organizaciones y los agentes sociales en el diseño de soluciones de movilidad cotidiana.
- *PMUS*:
  - Los municipios de más de 20 000 habitantes deben tener un plan aprobado que analice flujos de movilidad, congestión, emisiones y transporte público.
  - Acceso a fondos europeos: disponer de un PMUS actualizado es requisito para recibir financiación en movilidad, digitalización y descarbonización.
- *Incentivos al transporte sostenible*:
  - Infraestructura para bicicletas y vehículos eléctricos: aparcamientos, estaciones de recarga, carriles bici.
  - Flexibilidad horaria y teletrabajo: evitar desplazamientos en horas punta.
  - Bonificaciones fiscales: algunas empresas ofrecen tarjetas de transporte exentas de IRPF hasta 1500 € anuales.

Estrategia de Seguridad Vial 2030.

Establece el marco nacional de referencia para la política de seguridad vial y da continuidad a la Estrategia de Seguridad Vial 2011-2020, adaptándose a un entorno cambiante producido por los continuos avances de la tecnología y los nuevos modelos de movilidad.

Dentro de las líneas de actuación, la estrategia contempla medidas para promover los planes de movilidad segura y sostenible en Administraciones públicas y empresas y los planes de movilidad segura en polígonos industriales y otras áreas de especial consideración. También considera la prevención de riesgos laborales y el tratamiento del accidente *in itinere*.

Ley de Movilidad Sostenible (2025)

Ley que entró en vigor en diciembre de 2025, establece un marco integral para promover un transporte más eficiente, accesible, sostenible y coordinado en España, consolidando la movilidad como un derecho ciudadano. Fija como una de sus prioridades acelerar la transición hacia modos de transporte más sostenibles también en el ámbito laboral, promoviendo la implicación activa de las organizaciones y las personas trabajadoras.

Supone un cambio de paradigma al introducir, por primera vez, la **obligatoriedad de elaborar PMST,** para determinadas empresas y entidades públicas, como herramienta clave para reducir emisiones y mejorar la eficiencia de los desplazamientos laborales.

En este contexto, la LMS establece que las empresas y entidades públicas con centros de trabajo de **más de 200 personas trabajadoras** (o 100 por turno) deberán disponer de un PMST antes de **diciembre de 2026**[14]**.** Esta medida se alinea con la magnitud del reto planteado y responde a la necesidad de avanzar hacia una movilidad laboral más sostenible mediante una adecuada planificación de los desplazamientos al trabajo.

La LMS, en su artículo 26, propone diversas posibles **soluciones de movilidad sostenible,** dirigidas a todas las personas que acceden al

[14] El Real Decreto Ley 7/2026 modifica la LMS fijando el 5 de diciembre de 2026 como fecha máxima para disponer del plan.

centro de trabajo, para incluir dentro del PMST orientadas a:

- Fomentar la movilidad activa.
- Potenciar el transporte colectivo.
- Impulsar el uso de vehículos de bajas emisiones.
- Desarrollar soluciones de movilidad compartida y colaborativa.
- Habilitar el teletrabajo cuando sea viable.
- Reforzar la seguridad vial en los desplazamientos laborales.

Estas medidas deberán estar coordinadas con los Planes de Movilidad Sostenible existentes en los territorios donde se ubican los centros de trabajo.

La LMS contempla un proceso de participación para la elaboración de los PMST: **contarán con la participación de la representación legal de las personas trabajadoras** en los términos previstos en la normativa aplicable **.**

Asimismo, la LMS estipula que el enfoque de un PMST debe ser integral, **considerando, además de la movilidad de las personas trabajadoras, la de proveedores, visitantes** y cualquier persona que acceda al centro de trabajo.

En el caso de los centros de trabajo de alta ocupación (aquellos con más de 1000 personas trabajadoras situados en grandes áreas metropolitanas) la LMS exige, además, que los planes incluyan medidas orientadas a reducir los desplazamientos en horas punta, o durante la jornada laboral, o facilitar la disponibilidad de puntos de recarga para vehículos eléctricos.

La ley prevé, además que los PMST deberán someterse cada dos años a una **evaluación de seguimiento** que permita valorar el nivel de implementación y desempeño de las medidas recogidas en el PMST.

La LMS marca un plazo de 12 meses desde la entrada en vigor de la Ley para disponer del PMST[15], y deberá recoger un **diagnóstico** de la movilidad de la plantilla, donde se recojan los modos de acceso, las distancias recorridas, el tiempo empleado al centro de trabajo, las zonas de origen y una estimación de las emisiones de CO_2 que generan estos viajes.

La Ley de Movilidad Sostenible impulsa la elaboración de PMST como una herramienta para promover desplazamientos más seguros, eficientes y sostenibles.

La finalidad de los PMST, de acuerdo con la LMS, es reducir los desplazamientos en vehículo privado, promover alternativas sostenibles, contribuir a la descarbonización y a la mejora de la calidad del aire y alinearse con los objetivos climáticos nacionales y europeos.

Ley 7/2021, de 20 de mayo, de cambio climático y transición energética

Esta ley responde al compromiso asumido por España en el ámbito internacional y europeo. Constituye el marco institucional para facilitar de manera predecible la progresiva adecuación de la realidad del país a las exigencias que regulan la acción climática y garantizar la coordinación de las políticas sectoriales, asegurando coherencia entre ellas y sinergias para alcanzar el objetivo de la neutralidad climática.

El título IV de dicha ley se enfoca en la movilidad sin emisiones y transporte. El artículo 14 recoge, con anterioridad a la LMS, la obligatoriedad de que ciertas entidades (los municipios de más de 50 000 habitantes, los territorios insulares y los municipios de menos de 20 000 habitantes que superen los valores límite de contaminantes) adopten, antes de 2023, PMUS que introduzcan medidas de mitigación que permitan reducir las emisiones derivadas de la movilidad. Entre las medidas que considera la ley que deben aparecer en estos PMUS se recogen aquellas destinadas a fomentar la movilidad sostenible al trabajo.

[15] El Real Decreto Ley 7/2026 modifica la LMS reduciendo de 24 a 12 meses el plazo para disponer de un PMST.

3. Análisis de la situación actual

3.1. ASPECTOS GENERALES DE LOS VIAJES AL TRABAJO EN ESPAÑA

El análisis de la situación actual de la movilidad al trabajo constituye una **pieza clave para fundamentar la planificación,** ya que permite comprender cómo, cuánto, cuándo y desde dónde se producen los desplazamientos laborales en España, así como identificar los principales desequilibrios, ineficiencias y oportunidades de mejora.

Por tanto, se aborda a continuación un análisis para **caracterizar de forma rigurosa la movilidad al trabajo en España,** apoyándose en las mejores fuentes de información disponibles y teniendo en cuenta las limitaciones metodológicas existentes. Este análisis no pretende únicamente describir patrones, sino **extraer implicaciones operativas** relevantes para el diseño de políticas públicas y, especialmente, para la elaboración de PMST por parte de las empresas y entidades públicas.

La movilidad al trabajo representa una **realidad central dentro del sistema de movilidad**, tanto por el volumen de población afectada como por su peso relativo en el conjunto de desplazamientos diarios. No obstante, su caracterización presenta dificultades metodológicas que es necesario explicitar para interpretar correctamente los resultados. Entre las principales limitaciones destacan:

- La **falta de un método único y homogéneo de medición** en todo el territorio nacional, con diferencias en la definición del motivo del viaje (movilidad laboral, ocupacional, obligada, trabajo y estudios).
- La **variabilidad territorial**, ya que el peso de la movilidad laboral difiere entre grandes ciudades, medianas y pequeñas y ámbitos rurales.
- El **carácter cambiante de la movilidad**, especialmente tras la pandemia, con un aumento del teletrabajo y de los viajes encadenados.
- Y la **limitación de las encuestas tradicionales**, que suelen contar con muestras reducidas y escasa actualización temporal.

En consecuencia, este capítulo adopta un enfoque **multifuente**, integrando información procedente de:

1. *Estudios de movilidad con Big Data basados en datos de telefonía móvil* del Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible (en adelante "estudios Big Data"), que permiten conocer la movilidad con motivo "trabajo y estudios" a nivel de distrito censal en las ciudades y a nivel municipal o de agregación de municipios en el resto de España. Se han empleado los datos diarios de todo el año 2024 y, para aquellos análisis que requieren un mayor detalle, los del martes 16 de octubre como día tipo laborable.
2. *Encuesta de Características Esenciales de la Población y las Viviendas* (en adelante "ECEPOV"), de 2021, que permite completar la caracterización de las pautas de movilidad hacia y desde el lugar de trabajo (y en este caso estudios).
3. *Encuesta de Presupuestos Familiares* (en adelante EPF) de 2024, que permite comprender la estructura de gasto respectivamente en transporte.

Según datos de la Seguridad Social existían a finales de 2024 en España un total de 21,2 millones de afiliados a la Seguridad Social. Según la ECEPOV (Tabla 1), en 2021 había en España **19,0 millones de personas ocupadas**:

- 16,1 millones a tiempo completo.
- 2,9 a tiempo parcial.

Esa misma cifra se descompone en:

- 8,1 millones de trabajadores que pueden flexibilizar, adaptar o acomodar su jornada laboral por conciliación.
- 10,9 que no pueden tener esas ventajas.

El número de estudiantes según la misma fuente en 2021 era de 3,3 millones de personas de 16 años o más.

La movilidad con motivo trabajo representa una realidad dentro del ecosistema de la movilidad: aquella que satisface las necesidades del **48 % de la población total de más de 16 años** según ECEPOV.

Tabla 1. Reparto de las personas mayores de 16 años por situación laboral en España (2021)

SITUACIÓN LABORAL	NÚMERO DE PERSONAS (> 16 AÑOS)	%
Dedicado/a las tareas del hogar	2 751 292	6,9 %
Estudiante	3 318 225	8,4 %
Incapacitado/a permanentemente para trabajar	945 209	2,4 %
Jubilado/a, prejubilado/a	7 973 325	20,1 %
Ocupados	**19 047 670**	**48,0 %**
A tiempo completo	16 158 209	84,8 %[1]
A tiempo parcial	2 889 461	15,2 %[1]
Sin trabajo flexible	10 893 783	57,2 %[1]
Con trabajo flexible	8 153 887	42,8 %[1]
Otro tipo de inactividad	839 156	2,1 %
Parado/a - Ha trabajado anteriormente	4 135 306	10,4 %
Parado/a - No ha trabajado anteriormente	645 982	1,6 %
Total	**39 656 166**	**100 %**

Fuente: ECEPOV, 2021

Tanto en la ECEPOV como en los estudios Big Data **no se distingue entre los desplazamientos por motivo de estudios y de trabajo**, debiéndose analizar ambos a la vez, excluyendo otras como los cuidados, el ocio o el turismo.

Los pesos de ambas movilidades cotidianas varían notablemente según el ámbito territorial. Esta diferenciación se puede obtener mediante fuentes regionales o locales, como encuestas domiciliarias de movilidad o PMUS.

El peso de la movilidad por motivo trabajo varía en función del área geográfica, representando entre el 25 % y el 35 % de la movilidad diaria.

De entre todas estas, las fuentes prepandemia, son válidas solo parcialmente, ya que se observa que los patrones de movilidad laboral han cambiado radicalmente con el teletrabajo y con el comercio online. Del análisis de algunas de las fuentes más relevantes se puede concluir que **el motivo laboral representa entre el 25 % y el 35 % de los viajes** (Tabla 2).

Por último, la fuente ministerial de los estudios Big Data atribuye a la movilidad por motivo de **trabajo y estudios el 23,6 % del total de los viajes en un día laborable tipo**, incluyendo desplazamientos realizados en todo el territorio, también los de largo recorrido.

Estos estudios se basan en el análisis de **patrones espaciotemporales** obtenidos a partir de dispositivos móviles personales, mediante la identificación de la **frecuencia, regularidad y duración de la actividad en origen y en destino**. A partir de estos patrones, los desplazamientos se clasifican según el tipo de actividad detectada, distinguiendo entre **casa, trabajo/estudios, actividad frecuente y actividad no frecuente**.

Tradicionalmente, la **permanencia recurrente durante varias horas —tanto de día como de noche— en una misma ubicación** se ha utilizado como un proxy para inferir desplazamientos por motivo de trabajo o estudios, permitiendo asimismo identificar **actividades laborales desarrolladas en horario nocturno**. En los estudios Big Data, la etiqueta **"trabajo/estudios"** se asigna cuando se detecta una **presencia prolongada y recurrente en un mismo lugar**, criterio que resulta **fiable para los**

viajes que cumplen dicho patrón. No obstante, este enfoque presenta limitaciones crecientes, ya que **el modelo clásico de movilidad laboral, basado en jornadas continuas de aproximadamente ocho horas en un único centro de trabajo fijo, se está transformando**.

Como consecuencia de esta evolución, **otros desplazamientos potencialmente asociados a la actividad laboral** —con estancias más breves o fragmentadas, distribuidas a lo largo del día, realizadas entre distintos centros de trabajo o vinculadas a trabajos con localización itinerante— pueden quedar clasificados bajo otras tipologías de actividad, como viajes frecuentes o no frecuentes. Asimismo, los intentos de diferenciar entre motivación laboral y académica han tenido un alcance limitado, tanto por la **coexistencia de personas trabajadoras en centros educativos** como por las **limitaciones de precisión espacial** en entornos donde centros de estudio y centros de trabajo se localizan próximos.

Aun así, estos análisis constituyen una **fuente de información extremadamente valiosa**, ya que se basan en una monitorización continua de la movilidad con elevada precisión espacio-temporal, lo que permite inferir con gran detalle patrones espaciales, horarios —incluidos los nocturnos—, distancias, regularidad y encadenamiento de desplazamientos de la movilidad laboral. Estas capacidades no eran posibles mediante las fuentes tradicionales basadas en encuestas y resultan especialmente útiles para la **planificación de políticas públicas de movilidad y para el diseño, diagnóstico y seguimiento de los Planes de Movilidad Sostenible al Trabajo (PMST).**

Tabla 2. Peso relativo de los viajes con motivo trabajo según diversas fuentes analizadas

ÁMBITO GEOGRÁFICO	FUENTE / DOCUMENTO - AÑO	AÑO	% MOVILIDAD LABORAL SOBRE MOVILIDAD TOTAL	MOTIVOS CONSIDERADOS
España (ámbito estatal)	Estudios Big Data	2024	23,6 %	Trabajo y estudios (movilidad recurrente con centro fijo y patrones regulares)
Oviedo	PMUS 2026-2035	2025	25 %	Trabajo
Área Metropolitana de Barcelona	Encuesta de Movilidad en Día Laborable (EMEF)	2024	21,8 % hombres de 30 a 64 años. 17,3 % mujeres de 30 a 64 años	Trabajo y estudios (ocupacional). El motivo "regreso a casa" se analiza de manera independiente y supone el 43,5 % en hombres y el 42,1 % en mujeres
València	PMoMe València	2022	26,6 %	Trabajo
Sevilla	PMUS (Diagnóstico)	2021	33 %	Trabajo
Comunidad de Madrid	Encuesta Domiciliaria de Movilidad	2018	27,5 %	Trabajo y gestiones de trabajo
Comunidad de Madrid	Encuesta Sintética de Movilidad	2014	37,6 %	Trabajo y estudios (ocupacional)
Área Metropolitana de Barcelona	Encuesta de Movilidad en Día Laborable (EMEF)	2017	28,8 % hombres de 30 a 64 años. 21,5 % mujeres de 30 a 64 años	Trabajo y estudios (ocupacional). El motivo "regreso a casa" se analiza de forma independiente y supone el 43,4 % en hombres y el 43,0 % en mujeres
Comunidad de Madrid + Área Metropolitana de Barcelona	Guía PTT 2019: Planes de transporte al Trabajo	Datos 2014 (Madrid) y 2017 (Barcelona); publicado 2019	35,4 %	Trabajo

Fuente: elaboración propia

3.1.1. NÚMERO DE DESPLAZAMIENTOS

Según los **estudios de Big Data del MITMS,** en España se producen anualmente **más de 10 483 millones de viajes** y **más de 74 355 millones de viajes-kilómetro** por motivo **trabajo o estudios** (datos de **2024**), lo que representa **más del 21,6 % del total de viajes anuales** y **el 16,1 % de los kilómetros recorridos**.

Estos porcentajes aumentan al analizar un **día laborable medio (de lunes a viernes)**, en el que los desplazamientos por motivo trabajo o estudios suponen **el 23,6 % del total de viajes diarios**, lo que equivale a **33,6 millones de viajes**, y **algo más de 244 millones de viajes-kilómetro**, que representan **el 18,8 % del total de kilómetros recorridos**.

Durante los **fines de semana y días festivos**, la movilidad asociada al trabajo o los estudios sigue siendo relevante, representando **el 15,8 % de los viajes** y **el 9,4 % de los viajes-kilómetro**.

La distancia media recorrida por viaje con motivo trabajo o estudios se sitúa en **7,09 km**, claramente inferior a la media de los viajes por otros motivos **(10,14 km).** Esta diferencia refleja el carácter más **cotidiano y recurrente** de la movilidad laboral, frente a desplazamientos más largos asociados a ocio, turismo u otros fines.

Aunque los estudios Big Data agrupan los motivos laboral y académico, el análisis por **franjas de edad** muestra que las cohortes comprendidas entre los **25 y los 65 años** concentran el **64,7 % de los viajes** y el **66,6 % de los viajes-kilómetro** con motivo trabajo o estudios, lo que permite inferir el peso predominante del componente laboral.

En un día laborable medio (de lunes a viernes) se producen en España 33,6 millones de viajes por motivo trabajo o estudios, lo que supone un 23,6 % de los viajes.

El análisis por perfiles sociodemográficos revela que el **nivel de renta** no introduce diferencias significativas en el peso relativo del motivo trabajo o estudios sobre el total de viajes. Sin embargo, variables como el **género** o la **edad** sí que tienen influencia en la movilidad laboral.

Las mujeres tienen un menor peso en la movilidad con motivo trabajo ya que, tradicionalmente, desempeñan roles familiares vinculados a los cuidados en mayor medida que los hombres. También se observa que, más allá de la edad de jubilación, el motivo trabajo o estudios cae notablemente.

Además, la **posibilidad de teletrabajar** influye en el número y la frecuencia de los desplazamientos laborales.

Tabla 3. Peso relativo de los viajes con motivo trabajo y estudios sobre el total de viajes por perfil del viajero. Día tipo laborable de 2024

PERFIL DEL VIAJERO	MOTIVO TRABAJO O ESTUDIOS	OTROS MOTIVOS
Rentas de menos 10 000 euros/año	23,2 %	76,8 %
Rentas entre 10 000 y 15 000 euros/año	24,6 %	75,4 %
Rentas de más de 15 000 euros/año	24,1 %	75,9 %
Mujeres	23,1 %	76,9 %
Hombres	23,5 %	76,5 %
Menor de 25 años	24,5 %	75,5 %
Entre 25 y 45 años	26,1 %	73,9 %
Entre 45 y 65 años	25,3 %	74,7 %
Mayor de 65 años	15,9 %	84,1 %

Fuente: estudios Big Data, MITMS. Día tipo: 16/10/2024

3.1.2. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LOS VIAJES AL TRABAJO

La **distribución geográfica** de los desplazamientos con motivo trabajo está estrechamente vinculada a la estructura territorial y al sistema de ciudades, que concentran la mayor parte de los puestos de trabajo y actúan como **principales nodos atractores de movilidad laboral.** Analizar esta dimensión resulta clave para comprender las distancias recorridas, los tiempos de viaje y las oportunidades reales de cambio modal.

Estos patrones territoriales tienen implicaciones directas para el diseño de los PMST, ya que condicionan la **viabilidad del transporte público,** el **potencial de la movilidad activa** y la **dependencia del vehículo privado.**

Para el análisis territorializado se parte de una zonificación de transporte basada en **pares origen–destino**, formada por distritos, municipios y agrupaciones municipales. Estas zonas se estructuran en torno a las **Grandes Áreas Urbanas (GAU)** definidas por el Ministerio de Vivienda y Agenda Urbana (MIVAU) [16], que agrupan los municipios que integran las principales regiones urbanas españolas. En la actualidad se identifican **86 GAU**, conformadas generalmente por un municipio central de más de 50 000 habitantes o una capital de provincia y los municipios periféricos sobre los que ejerce influencia funcional.

Esta organización territorial permite observar con claridad cómo **la movilidad laboral se articula mayoritariamente en entornos metropolitanos**, donde se concentran tanto la oferta de empleo como la demanda de desplazamientos cotidianos.

Según los estudios Big Data del MITMS, en un día laborable tipo (16/10/2024) el **68,3 % de la movilidad con motivo trabajo** se produce **dentro de las propias GAU**, lo que equivale a **24,4 millones de viajes diarios.** Estos desplazamientos representan el **42 % del total de viajes-kilómetro** asociados al motivo trabajo o estudios, lo que pone de manifiesto que, aunque el número de viajes es elevado, las distancias medias recorridas en estos ámbitos son relativamente reducidas.

Dentro de las GAU destaca el papel del **municipio central**, que concentra **12,3 millones de viajes**, equivalentes al **34,4 % del total de viajes** con motivo trabajo o estudios (Figura 4), aunque solo representa el **13,0 % de los viajes-kilómetro** (Gráfico 10 y Gráfico 11). Esta diferencia evidencia la **alta densidad de desplazamientos cortos** en los núcleos urbanos centrales, asociada a una mayor proximidad entre vivienda y empleo.

La movilidad laboral se articula mayoritariamente en entornos metropolitanos, donde se concentran tanto la oferta de empleo como la demanda de desplazamientos cotidianos.

La movilidad **entre el municipio principal** de la GAU **y el resto de los municipios** de la GAU supone el **11,5 % de los viajes por motivo trabajo o estudios** (el 15,5 % de los viajeros-km), mientras que la movilidad **entre los municipios periféricos de las GAU** (incluidos viajes internos a dichos municipios) supone el **22,4 % de los viajes** (el 13,9 % de los viajes-km), lo que indica que un gran porcentaje de personas residen y trabajan en las coronas metropolitanas sin necesidad de acceder al centro.

No obstante, estos valores representan al conjunto de las 86 GAU y hay que tener en cuenta que existe una gran variedad de tamaños de áreas metropolitanas, desde la GAU con mayor número de municipios (Barcelona con 134) a 19 GAU de un solo municipio y que cada GAU tiene su propia dinámica de desplazamientos, pudiendo encontrar semejanzas entre áreas de similar población y estructura o localización de los centros de trabajo y áreas industriales.

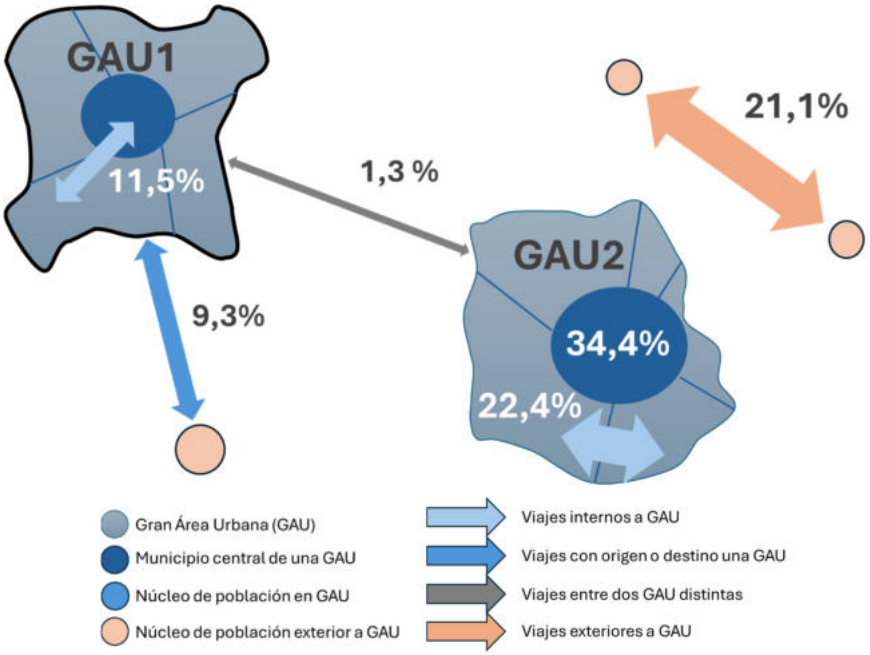
La movilidad laboral **entre distintas GAU**, claramente interurbana y caracterizada por mayores distancias, representa solo el **1,3 % de los viajes**, pero tiene un peso relevante en términos de kilómetros recorridos.

[16] Atlas Digital de las Áreas Urbanas, MIVAU, https://atlasau.mitma.gob.es/

Por otro lado, solo un 9,3 % de la población accede desde fuera de las grandes áreas urbanas a trabajar a ellas o viceversa, pero en distancia supone **un 27 % de los kilómetros recorridos con motivo trabajo/estudios.**

Por último, no hay que despreciar la movilidad laboral que se produce entre municipios externos a las grandes áreas urbanas, que representan el 21,1 % de la movilidad total laboral. Esto significa que hay **un 21,1 % de personas que residen y trabajan fuera de las grandes áreas urbanas**, en **ciudades pequeñas y ámbitos rurales**, concentrando el **21,8 % de los viajes-kilómetro.**

Figura 4. Reparto de los viajes en función del ámbito de movilidad en día laborable tipo de 2024



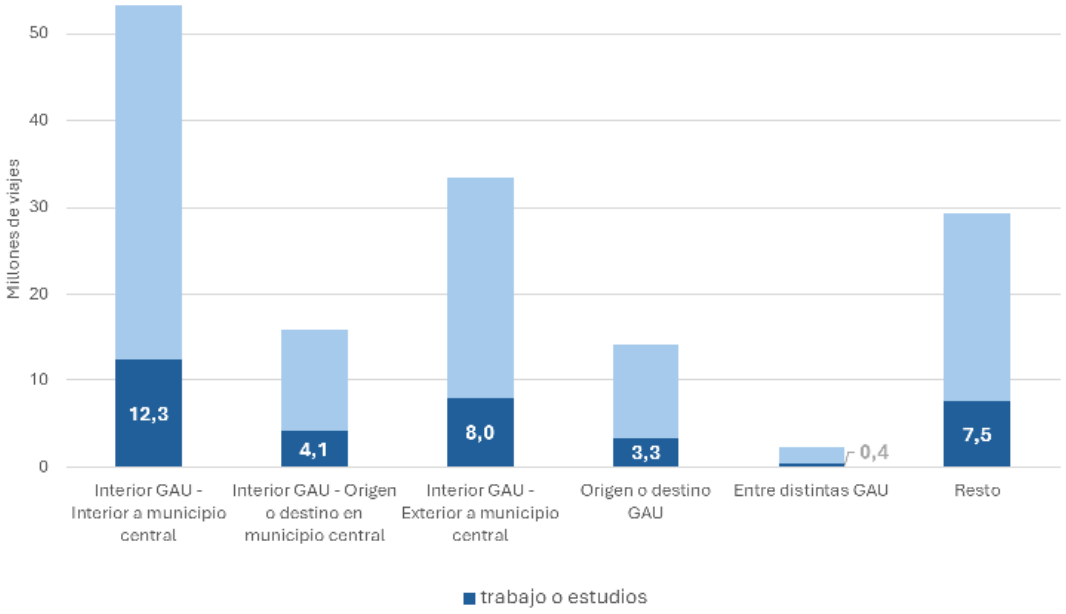
Fuente: estudios Big Data, MITMS. Día tipo: 16/10/2024

Tabla 4. Distancias medias recorridas (km) en trayectos hacia o desde el lugar de trabajo o estudios en función del ámbito de movilidad. Día laborable tipo de 2024

TIPOLOGÍA DE MOVILIDAD	DISTANCIA MEDIA RECORRIDA (KM)
Interior GAU - Interior a municipio central	2,65
Interior GAU - Origen o destino en municipio central	9,43
Interior GAU - Exterior a municipio central	4,32
GAU-No GAU	20,25
Entre distintas GAU	49,30
Resto	7,23
Todos los ámbitos	**6,99**

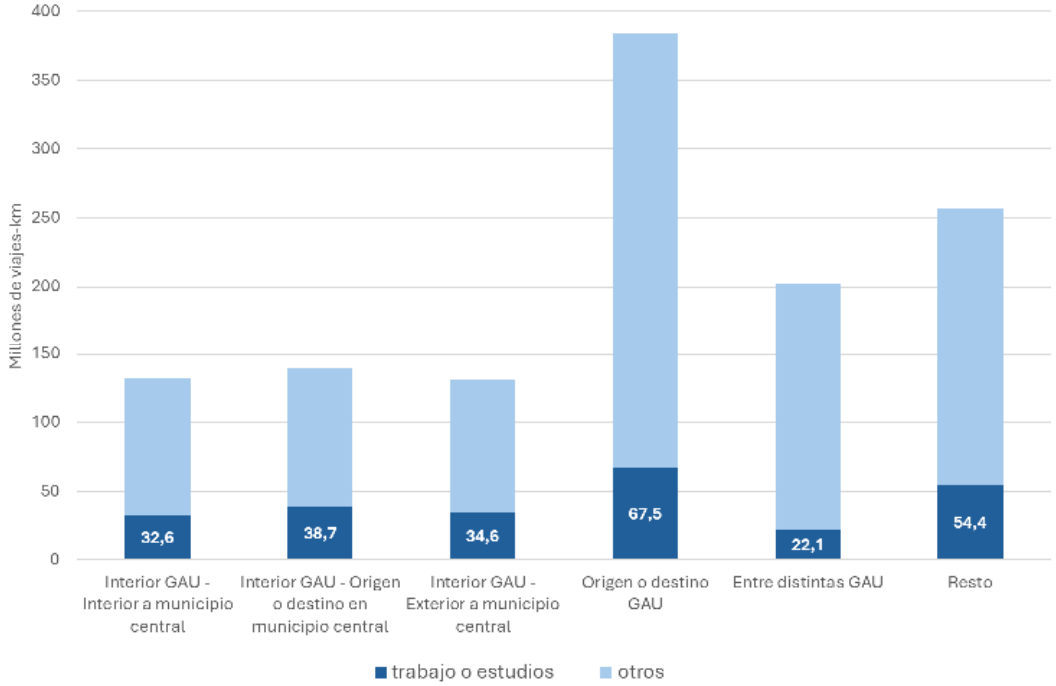
Fuente: estudios Big Data, MITMS

Gráfico 10. Viajes en función del ámbito de movilidad en día laborable tipo de 2024



Fuente: Estudios Big Data, MITMS. Día tipo: 16/10/2024

Gráfico 11. Viajes-km en función del ámbito de movilidad en día laborable tipo de 2024



Fuente: Estudios Big Data, MITMS. Día tipo: 16/10/2024

El 44,5 % de los trabajadores se desplazan regularmente al trabajo dentro de su mismo municipio de residencia y un 35,2 % a otro municipio de su misma provincia.

Esta clasificación de la movilidad en función de la naturaleza urbana del origen y del destino se refleja en distancias medias recorridas.

Debido a la congestión, las distancias no siempre tienen correlación con los tiempos de viaje, siendo las velocidades de desplazamientos menores en zonas urbanas densas que en periferias y zonas no urbanas o rurales.

Según los datos de los estudios Big Data del MITMS, **un desplazamiento de ida o de vuelta** desde el lugar de trabajo supone, de media, **un recorrido de 7,0 km** (Tabla 4). Esta cifra oscila entre los 2,6 km en entornos municipales centrales de las GAU y los 49,3 km en desplazamientos interurbanos entre nodos de la red. Los viajes con origen o destino una GAU tienen un recorrido medio de 20,3 km.

Según los datos de la ECEPOV, **el 44,5 % de los trabajadores se desplazan regularmente al trabajo** (o centro de estudios) **dentro de su mismo municipio de residencia**, el 35,2 % a un municipio de su misma provincia de residencia y el 4,2 % a municipios de otras provincias. El 8,4 % (comerciales, repartidores, etc.) se dirigen a varios municipios, el 0,6 % al extranjero y un 7,1 % trabajan desde su domicilio (Tabla 5).

El número de desplazamientos que se realizan está correlacionado con la distancia recorrida y, como se verá en el siguiente apartado, con el tiempo de viaje.

El número de desplazamientos medio por persona y día es de 2,30, pero con variaciones importantes según la cercanía al trabajo del lugar de residencia. Esta cifra es de 2,41 cuando la relación residencia-trabajo se circunscribe a un único municipio y entre 2,20 y 1,95 el resto.

El 83,9 % los trabajadores cuyo centro de trabajo o estudios se encuentra en un municipio distinto al de su vivienda (excluyendo comerciales, repartidores y taxistas) realizan solamente dos viajes. Si el lugar de trabajo o estudios está en el mismo municipio de residencia, este porcentaje se reduce al 72,9 %, ganando importancia aquellos trabajadores que hacen 4 viajes al día con este motivo (19,8 %).

Los trabajadores con jornada completa realizan más viajes al lugar de trabajo (2,32), frente a los que tienen jornada parcial (2,21).

Tabla 5. Distribución de ocupados por lugar de trabajo o estudios según el número de desplazamientos diarios hacia/desde el lugar de trabajo o estudios

LUGAR DE TRABAJO O DE ESTUDIOS	% DE PERSONAS POR NÚMERO DE VIAJES DIARIOS HACIA/DESDE EL LUGAR DE TRABAJO O ESTUDIOS						PERSONAS OCUPADAS		MEDIA DE DESPLAZAMIENTOS DIARIOS POR PERSONA
	n.a.	1	2	3	4	5			
En el municipio en el que resido	-	4,9 %	72,9 %	0,4 %	19,8 %	1,9 %	8 483 219	44,5 %	2,41
En otro municipio de la misma provincia	-	4,7 %	83,9 %	0,4 %	9,1 %	2,0 %	6 702 977	35,2 %	2,20
En otro municipio de otra provincia	-	8,4 %	83,2 %	0,6 %	5,3 %	2,6 %	794 047	4,2 %	2,11
En otro país	-	25,2 %	66,0 %	1,2 %	4,2 %	3,4 %	106 766	0,6 %	1,95
En varios municipios (comercial, repartidor, taxista)	100,0 %	-	-	-	-	-	1 600 469	8,4 %	-
En el propio domicilio	100,0 %	-	-	-	-	-	1 360 193	7,1 %	-
Total	**15,5 %**	**4,3 %**	**65,8 %**	**0,3 %**	**12,3 %**	**1,7 %**	**19 047 670**	**100,0 %**	**2,30**

Fuente: ECEPOV, 2021

3.1.3. TIEMPO DE VIAJE AL TRABAJO

El **tiempo de desplazamiento** constituye uno de los principales determinantes de la percepción de la movilidad laboral y del grado de satisfacción de las personas trabajadoras. Está directamente relacionado con la distancia recorrida, pero también con el **ámbito territorial**, la congestión y la calidad de las infraestructuras y servicios de transporte.

Cuando el desplazamiento se produce **dentro de un mismo municipio**, el **41,4 %** de los trayectos tienen una duración inferior a **20 minutos**, y el **32,3 %** se sitúan entre **20 y 39 minutos**.

En cambio, en los desplazamientos **entre distintos municipios**, estos porcentajes descienden de forma significativa, con solo un **10,2 %** de trayectos por debajo de los 20 minutos y un **27,4 %** entre 20 y 39 minutos.

El **tamaño del municipio de residencia** introduce diferencias relevantes (Gráfico 12). En municipios pequeños predominan los desplazamientos cortos, de menos de 20 minutos, lo que refleja tiempos de viaje reducidos debido a la menor congestión, aunque las distancias puedan ser mayores.

Los desplazamientos intermedios, entre 20 minutos y una hora, son frecuentes en municipios de todos los tamaños, especialmente altos en municipios de tamaño medio-grande, entre 100 000 habitantes y 500 000 habitantes, y en los municipios que forman las áreas metropolitanas de las ciudades.

Por el contrario, en las **periferias metropolitanas** se combinan distancias más largas con episodios de congestión en horas punta, lo que incrementa notablemente los tiempos de viaje.

Los desplazamientos largos, en términos de tiempo, se concentran especialmente en los entornos metropolitanos extensos, donde la combinación de precios elevados de la vivienda y localización del empleo obliga a recorrer mayores distancias. Los viajes muy largos, aunque minoritarios, pueden asociarse a dinámicas interregionales.

En las grandes ciudades, la congestión incrementa los tiempos de desplazamiento al trabajo y reduce de forma significativa el grado de satisfacción de las personas trabajadoras.

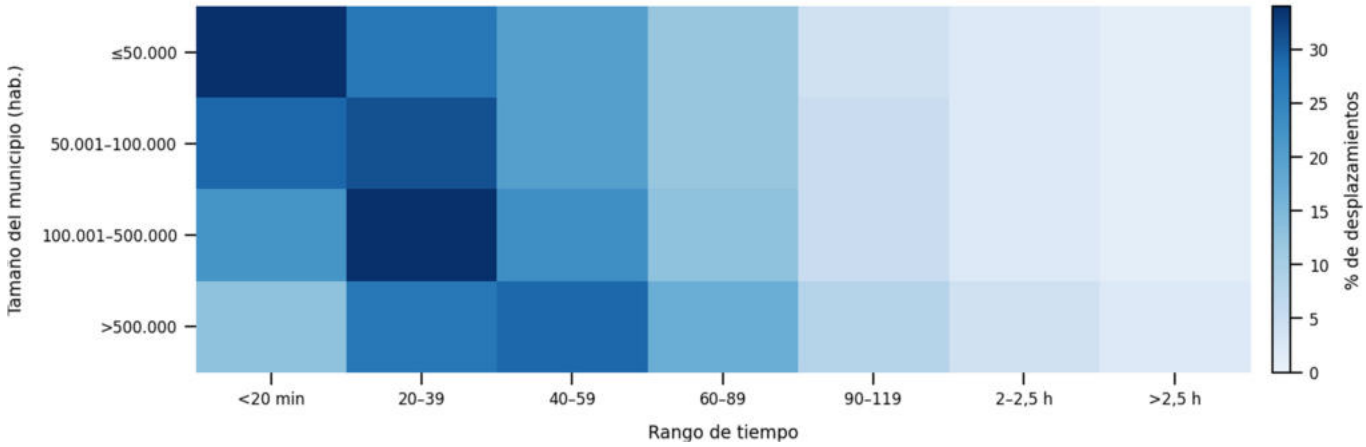
Los datos muestran que estos tiempos de viaje se correlacionan directamente con el **grado de satisfacción** de las personas trabajadoras respecto a sus desplazamientos. En municipios pequeños, especialmente cuando no es necesario salir del municipio de residencia, los niveles de satisfacción son más elevados. En el extremo opuesto, las grandes ciudades y los desplazamientos intermunicipales presentan los mayores niveles de insatisfacción (Tabla 6).

Tabla 6. Grado de satisfacción con el tiempo de viaje hacia/desde el lugar de trabajo o estudios por tamaño del municipio de residencia y lugar de trabajo con relación a este

TAMAÑO DEL MUNICIPIO	EN EL MUNICIPIO EN EL QUE RESIDO	EN OTRO MUNICIPIO DE LA MISMA PROVINCIA	EN OTRO MUNICIPIO DE OTRA PROVINCIA	MEDIA
Más de 500 000 hab.	7,25	5,95	5,22	**6,90**
De 100 001 a 500 000 hab.	8,01	6,19	5,63	**7,29**
De 50 001 a 100 000 hab.	8,36	6,37	5,43	**7,36**
De 50 000 hab. o menos	8,67	6,81	5,74	**7,50**
Media	**8,11**	**6,54**	**5,64**	**7,33**

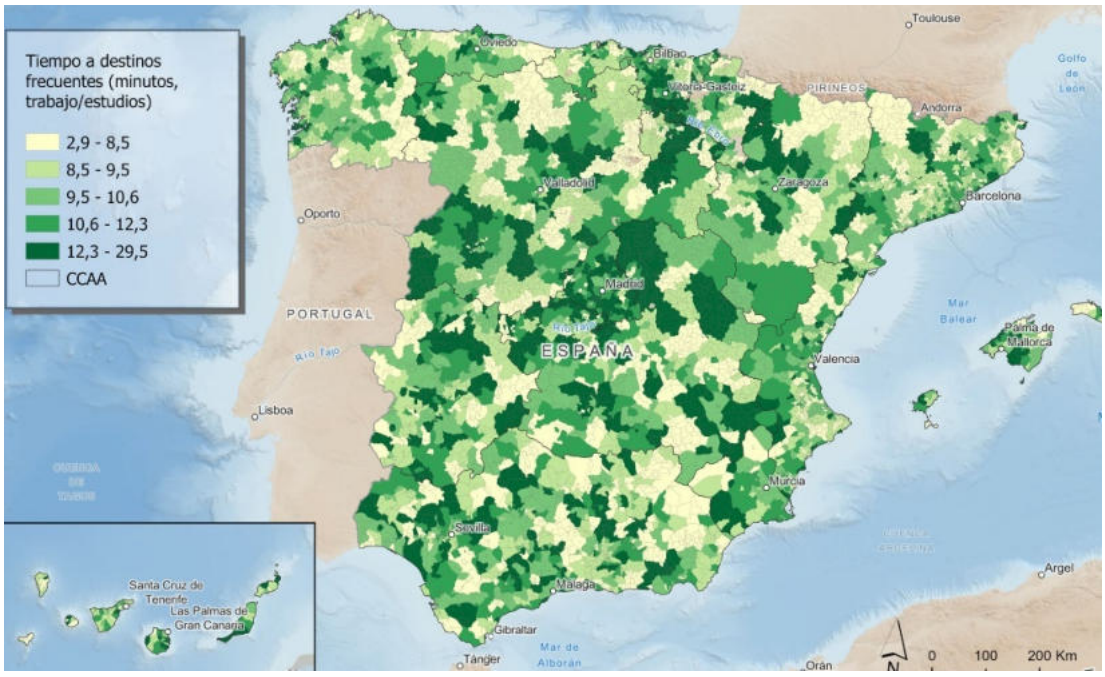
NOTA: puntuaciones sobre 10
Fuente: ECEPOV, 2021

Gráfico 12. Tiempo de desplazamiento al trabajo según el tamaño del municipio



Fuente: ECEPOV, 2021

Figura 5. Tiempo de desplazamiento al trabajo por municipio



Fuente: Estudios Big Data basados en telefonía móvil 2023 MITMS

El análisis territorial del tiempo de viaje elaborado por el MITMS en el marco de la Estrategia contra la Pobreza de Transporte muestra, además, **desigualdades en el acceso temporal** a los destinos cotidianos, evidenciando que una parte relevante de la población dedica tiempos significativamente superiores a la media para acceder al trabajo. La Figura 5 muestra el indicador correspondiente a la mediana de tiempos de viaje, en todos los modos de transporte, a destinos frecuentes (considerando trabajo y estudios). Se observa

que el 7,5 % de la población disfruta de tiempos muy reducidos (entre 2,9 y 8,5 minutos), mientras que el 18,6 % dedica los mayores tiempos (entre 12,3 y 29,5 minutos, según la mediana), lo que evidencia ciertas desigualdades en el acceso temporal a los destinos cotidianos.

Los tiempos dependen tanto de las condiciones de accesibilidad y disponibilidad de transporte como de la lejanía o cercanía al centro de trabajo, remotidad del lugar de residencia (montañosas), así como de factores adicionales que afectan, sobre todo, a la periferia de las ciudades, como la congestión.



3.1.4. DISTRIBUCIÓN HORARIA Y ESTACIONALIDAD

Distribución horaria de los desplazamientos al trabajo

La movilidad laboral presenta **patrones horarios claramente definidos,** estrechamente ligados a la organización de los sectores productivos y a los horarios de entrada y salida de los centros de trabajo.

En un día laborable medio, la **principal punta de demanda** se produce entre las **7:00 y las 9:00 horas,** concentrando el **15,0 % de los desplazamientos diarios** con motivo trabajo o estudios (Gráfico 13). Esta franja coincide con la entrada a oficinas, centros educativos y servicios.

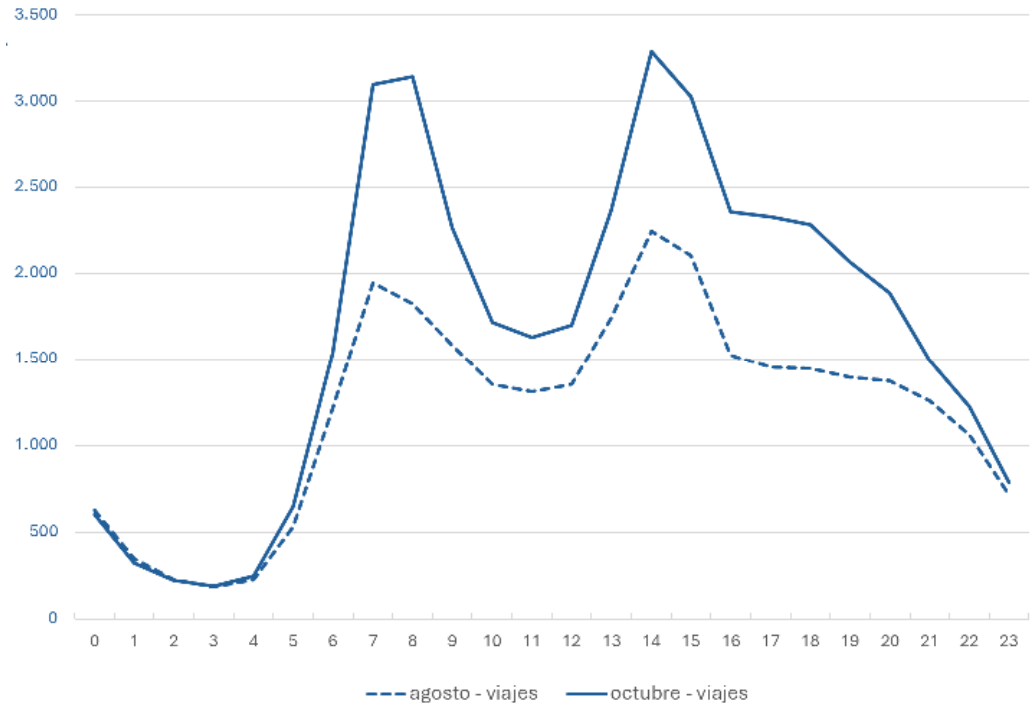
Existen, no obstante, desplazamientos más tempranos, asociados a sectores como la industria o la logística, que generan viajes entre las **5:00 y las 7:00 horas,** representando el **5,5 % de los desplazamientos,** volumen similar al registrado entre las 9:00 y las 10:00 horas.

Tras un período valle hasta las 13:00 horas, se produce una **punta secundaria al mediodía,** especialmente entre las **14:00 y las 16:00 horas,** donde se concentra el **8,1 %** de los desplazamientos laborales. Esta franja muestra variaciones estacionales, con valores algo superiores en invierno (8,3 %) y menores en los meses de verano (7,8 % - 7,9 %).

El resto de los movimientos con motivo trabajo o estudio, generalmente de **vuelta al lugar de residencia,** se producen de manera más escalonada desde **las 15:00** (7,4 % de los desplazamientos) hasta **las 19:00** (5,0 %), existiendo un remanente de movilidad laboral hasta la medianoche.

Este comportamiento evidencia la importancia de gestionar la demanda de transporte en las horas punta, así como fomentar flexibilidad horaria y teletrabajo para reducir la congestión.

Gráfico 13. Distribución horaria de los viajes (idas y vueltas) en día laborable con motivo trabajo o estudios en España en los meses de agosto y octubre de 2024



Fuente: estudios Big Data, MITMS

Estacionalidad de los desplazamientos al trabajo

El número de desplazamientos laborales presenta una marcada **estacionalidad,** influida por los períodos vacacionales. Los meses de **mayo y octubre** concentran los mayores volúmenes de viajes, mientras que **julio, agosto y diciembre** registran descensos significativos (Gráfico 14).

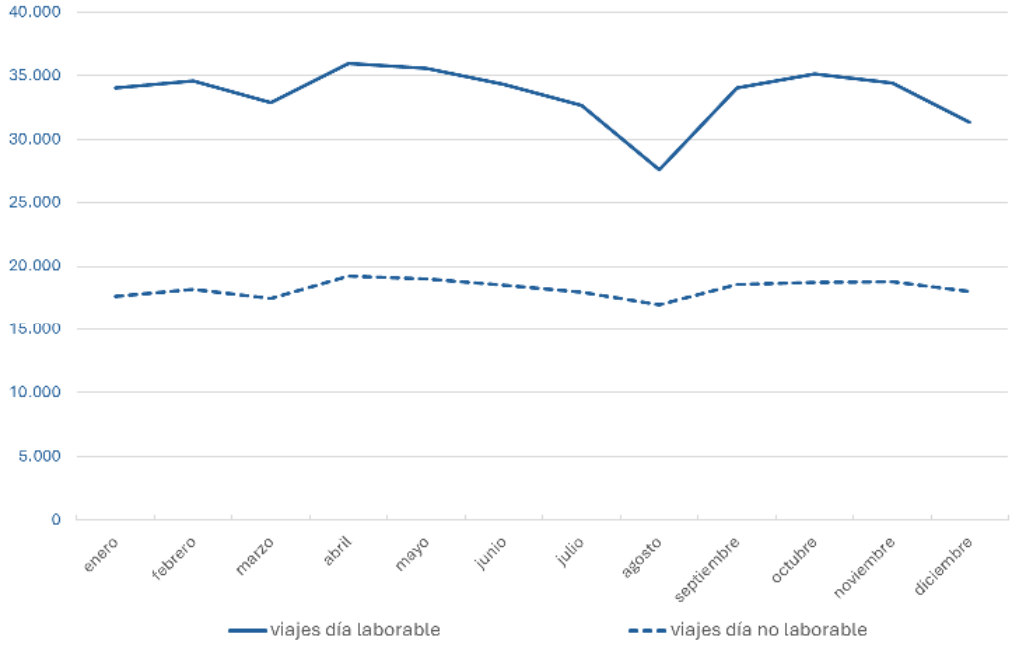
En mayo y octubre de 2024 se superaron los **4300 millones de desplazamientos al mes,** de los cuales cerca de **950 millones** (cerca de un 22,0 %) fueron viajes con motivo trabajo o estudios. En los meses de verano, aunque disminuye el número de viajes, **aumenta la distancia media recorrida,** situándose en los 7,7 km, frente a la media anual de 7,3 km. Esto es reflejo de los cambios en los patrones residenciales y laborales en la época estival.

Los promedios en día laborable de viajes con motivo trabajo o estudios son de 1,63 millones de viajes en mayo y 1,68 millones en octubre, mientras que la media de todo el año se encuentra en 1,47 millones al mes.

El peso del motivo trabajo, medido en viajes, respecto del total de la movilidad en un **día laborable,** oscila entre el 21 % y el 25 %, según el mes considerado, y se sitúa en el 20,9 % en el mes de agosto, seguido por el mes de diciembre con un 22,0 % y de julio con 23,2 %.

La estacionalidad refuerza la necesidad de introducir flexibilidad organizativa y teletrabajo para reducir picos de demanda y congestión.

Gráfico 14. Evolución mensual de los viajes con motivo trabajo o estudios



Fuente: estudios Big Data, MITMS

3.1.5. EL GASTO EN TRANSPORTE

El análisis del **gasto en transporte asociado a la movilidad al trabajo** permite comprender, no solo el impacto económico directo que los desplazamientos laborales tienen sobre los hogares, sino también las **desigualdades sociales y territoriales** que se derivan de los distintos patrones de movilidad. Este apartado se apoya, fundamentalmente, en la **EPF 2024 del INE** que, aunque recoge el gasto total del hogar, ofrece una aproximación robusta a las pautas de gasto en función de la situación laboral del sustentador principal.

Estructura del gasto en transporte

Para el análisis detallado del gasto en transporte por motivo trabajo, los conceptos recogidos en la EPF se agrupan conforme a la clasificación **ECOICOP**, distinguiendo entre:

- *Transporte privado*, que incluye la compra de vehículos, su utilización y mantenimiento, así como otros gastos asociados (combustibles, seguros, reparaciones, aparcamiento, peajes, etc.).
- *Transporte público*, subdividido a su vez en transporte público **cotidiano** (cercanías, metro, autobús urbano e interurbano) y transporte público **no cotidiano** (transporte aéreo, marítimo, ferroviario de largo recorrido, taxi, etc.).

Esta clasificación permite aislar el gasto estrictamente vinculado a la **movilidad diaria y laboral**, diferenciando otros desplazamientos menos frecuentes, según se ve en la Tabla 7.

Tabla 7. Códigos y conceptos de gasto según ECOICOP y categorías empleadas en este estudio

CÓDIGO DE GASTO EN TRANSPORTE ECOICOP	CONCEPTO DE GASTO ECOICOP NIVEL 3	CONCEPTO DE GASTO ECOICOP NIVEL 1	CATEGORÍA EMPLEADA EN ESTE ESTUDIO
07111	Automóviles nuevos	Compra de vehículos	Transporte privado
07112	Automóviles de segunda mano		
07120	Motocicletas		
07130	Bicicletas		
07211	Neumáticos	Utilización de vehículos	
07212	Piezas de repuesto de vehículos personales		
07213	Accesorios de vehículos personales		
07221	Gasóleo		
07222	Gasolina		
07223	Otros carburantes para vehículos personales		
07224	Lubricantes, anticongelantes, etc.		
07230	Mantenimiento y reparaciones de vehículos		
07241	Alquileres de garajes indep. del alojamiento		
07242	Aparcamientos públicos y parquímetros		
07243	Servicios de peaje de vehículos personales		
07244	Autoescuela y gastos relacionados con el carnet		
07245	Inspección técnica de vehículos		
07246	Alquiler de vehículos sin conductor		

EL GASTO EN TRANSPORTE

CÓDIGO DE GASTO EN TRANSPORTE ECOICOP	CONCEPTO DE GASTO ECOICOP NIVEL 3	CONCEPTO DE GASTO ECOICOP NIVEL 1	CATEGORÍA EMPLEADA EN ESTE ESTUDIO
07311	Tren de largo recorrido (distancias > 50 km)	Servicios de transporte	Transporte público no cotidiano
07323	Taxi y coche de alquiler con conductor		
07331	Vuelos nacionales		
07332	Vuelos internacionales		
07340	Transporte de pasajeros marítimo y fluvial		
07361	Funicular teleférico y telesilla		
07369	Otros servicios de transporte		
07312	Tren de cercanías		Transporte público cotidiano
07313	Metro y tranvía		
07321	Autobús urbano no escolar		
07322	Autobús y autocar interurbano no escolar		
07324	Transporte escolar		
07350	Transporte combinado de pasajeros		
07411	Servicios postales de cartas	Envíos/Paquetería	No aplica
07412	Costes de envío de paquetes		
07491	Servicios de mudanza y guardamuebles		
07492	Costes de envío de productos adquiridos		

Fuente: ECOICOP

El gasto medio anual en transporte por hogar en España asciende a **3876,63 euros,** lo que representa, aproximadamente, el **11,4 % del gasto total del hogar.** Este porcentaje sitúa al transporte como uno de los principales capítulos de gasto de las familias españolas, con una incidencia directa sobre su renta disponible.

Uno de los rasgos más relevantes es la **clara hegemonía del vehículo privado** en la estructura de gasto: el **90,9 % del gasto en transporte** está vinculado al uso del automóvil, mientras que solo el **8,9 %** corresponde al transporte público.

Si se considera únicamente el **transporte público de uso cotidiano** (utilizados con frecuencia diaria o habitual), este porcentaje se reduce hasta el **2,3 %**, lo que pone de manifiesto el escaso peso económico relativo de este modo en el conjunto del gasto de los hogares. Si bien existen diferencias significativas en estos valores promedio de todos los hogares de España, en función de la ocupación de la figura o miembro del hogar que la encuesta define como el principal sustentador del hogar (Tabla 8).

El gasto en movilidad de los hogares se concentra de forma significativa en el uso del vehículo privado, reflejando la dependencia estructural del automóvil en la movilidad cotidiana.

Gasto en transporte y situación laboral

La **ocupación del sustentador principal del hogar** introduce diferencias significativas en el volumen y la composición del gasto en transporte. En los hogares donde el sustentador principal **no trabaja**, el gasto medio anual en transporte es un **-14,4 % inferior** al promedio nacional. Esta reducción es especialmente acusada en el gasto en **transporte privado**, que disminuye un **-37,6 %**, y en el gasto en **transporte público**, que se reduce un **-46,2 %**.

En sentido inverso, los hogares con sustentador principal **ocupado** presentan un gasto medio en transporte un **+9,0 % superior** a la media, con incrementos del **+23,5 %** en transporte privado y del **+24,5 %** en transporte público. Estos datos evidencian que la **participación en el mercado laboral** tiene un impacto directo y relevante sobre el gasto en movilidad, especialmente en términos absolutos.

Tipo de jornada y gasto en transporte

El **tipo de jornada laboral** condiciona el gasto. Los hogares cuyo sustentador principal trabaja a **jornada completa** gastan alrededor de **2000 euros más al año** en transporte que aquellos con jornada parcial, diferencia que se explica casi en su totalidad por un mayor gasto en vehículo privado.

Por el contrario, los hogares con sustentador a **jornada parcial** muestran un descenso del gasto medio en transporte del **-41,2 %**, con una reducción especialmente intensa en el transporte privado (**-42,7 %**). En estos hogares, el gasto en transporte público se reduce en menor medida (**-22,6 %**), lo que sugiere un **uso relativo más elevado del transporte colectivo** cuando la jornada laboral es parcial.

Tabla 8. Gasto promedio de los hogares en función de la ocupación del sustentador principal (€) y variaciones del gasto promedio respecto al gasto promedio en hogares con el sustentador principal ocupado en función de diferentes tipos de ocupación

OCUPACIÓN DEL SUSTENTADOR PRINCIPAL	TOTAL	TRANSPORTE	TRANSPORTE PRIVADO	TRANSPORTE PÚBLICO (TOTAL)	TRANSPORTE PÚBLICO (COTIDIANO)
Media nacional – todos los hogares	34 044,03	3 876,63	3 522,44	343,58	90,76
No ocupado	29 126,69	2 388,02	2 196,29	184,98	55,04
Ocupado	37 109,58	4 804,65	4 349,17	442,46	113,03
Jornada completa	+1,5 %	+1,9 %	+1,9 %	+1,2 %	+1,0 %
Jornada parcial	-32,9 %	-41,2 %	-42,7 %	-26,0 %	-22,6 %
Sector privado y autónomos	-2,4 %	-1,9 %	-2,0 %	-0,9 %	-3,6 %
Sector público	+9,9 %	+8,1 %	+8,7 %	+1,3 %	+4,2 %
Asalariado	-2,3 %	-4,0 %	-4,3 %	-1,2 %	+1,7 %
Empleador	+33,1 %	+48,7 %	+50,7 %	+25,4 %	-16,2 %
Empresario sin asalariados y autónomos	+3,3 %	+9,8 %	+11,6 %	-6,6 %	-23,8 %

Fuente: EPF 2024 (INE)

Naturaleza del empleo y sector de actividad

La **naturaleza del empleo** introduce patrones diferenciados de gasto. En los hogares cuyo sustentador principal es **asalariado**, el gasto medio en transporte público cotidiano es ligeramente superior a la media (**+1,7 %**), mientras que el resto de los conceptos de gasto se sitúan ligeramente por debajo del promedio.

En cambio, los hogares representados por **empleadores o empresarios** (que suelen corresponder a niveles de renta más elevados) presentan un gasto medio total superior en un **+33 %**, con un incremento del **+50,7 %** en el gasto en transporte privado respecto a la media de hogares con sustentador ocupado. En estos hogares, el gasto en transporte público cotidiano se reduce un **-16,2 %**, reflejando una mayor dependencia del automóvil.

Los **empresarios sin asalariados y autónomos** muestran un patrón intermedio: aumento moderado del gasto en vehículo privado (**+11,6 %**) y una reducción notable del gasto en transporte público (**-23,8 %**).

El **sector de actividad** también condiciona el gasto en movilidad. Los hogares cuyo sustentador principal trabaja en el **sector público** presentan un gasto total en transporte un **+8,1 % superior** a la media de hogares ocupados, especialmente en transporte privado. Este patrón puede estar relacionado con una **mayor dispersión territorial de los centros de trabajo públicos** y con **menores posibilidades de teletrabajo** en determinados ámbitos del sector público en comparación con el sector privado.



3.2. REPARTO MODAL DE LOS VIAJES AL TRABAJO

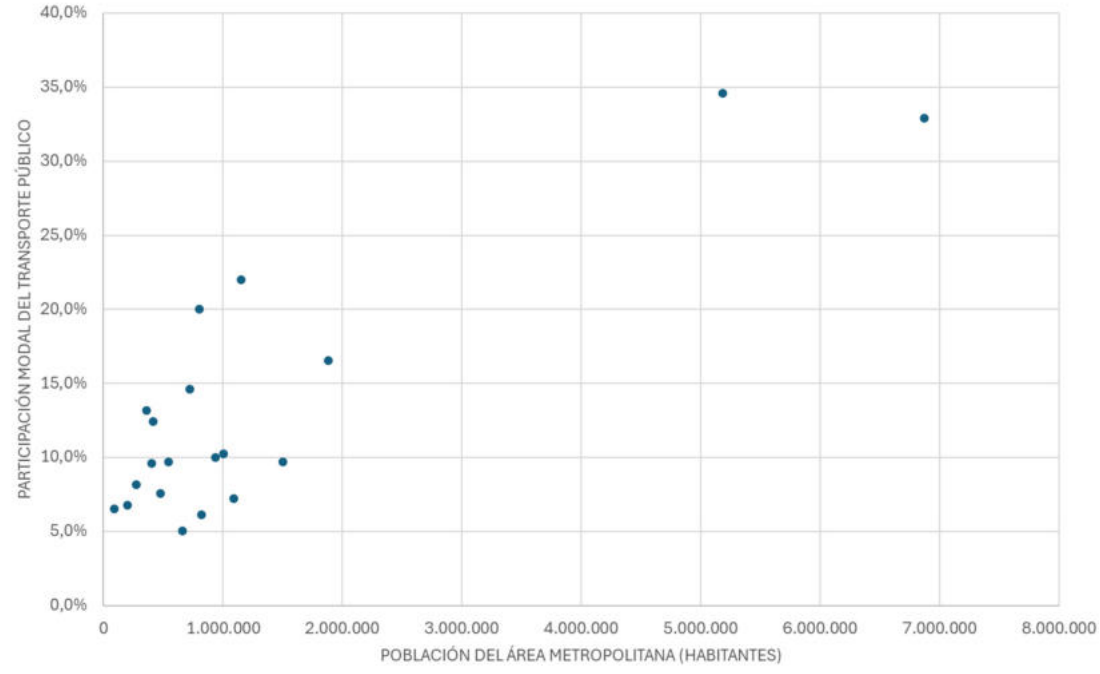
El **reparto modal** de los desplazamientos al trabajo constituye uno de los indicadores más relevantes para evaluar el grado de sostenibilidad del sistema de movilidad laboral. Analizar qué modos utilizan las personas trabajadoras (y cómo varía esta elección según el territorio, el perfil sociodemográfico o las condiciones del empleo) permite identificar **dependencias estructurales, desigualdades de acceso** y **márgenes reales de cambio modal**.

El análisis de la movilidad al trabajo se apoya fundamentalmente en los datos de la **ECEPOV 2021** del INE, que permite caracterizar la movilidad de los **19 millones de personas ocupadas** en España, de los cuales el 43 % puede flexibilizar, adaptar o acomodar su jornada laboral por cuestiones de conciliación. El 85 % de todos los ocupados lo son a tiempo completo.

De acuerdo con esta fuente, la movilidad al trabajo en España se caracteriza por un **predominio muy acusado del vehículo privado** que se consolida como el modo mayoritario en la mayor parte del territorio, **especialmente en los municipios pequeños**.

En efecto, los datos de uso modal muestran un patrón nítido: en municipios de **menos de 50 000 habitantes**, el coche o la motocicleta es utilizado por **más del 70 %** de las personas en sus desplazamientos al trabajo o estudios. Esta proporción se reduce gradualmente a medida que aumenta el tamaño del municipio: alrededor del **66 %** en los municipios de 50 000 a 100 000 habitantes, cerca del **59 %** en los de 100 001 a 500 000, y aproximadamente **45 %** en ciudades de más de 500 000 habitantes (Gráfico 15).

Gráfico 15. Participación del transporte público (% de viajes realizados en TP) en función del tamaño del área metropolitana



Fuente: OMM 2024

El índice de motorización confirma esta tendencia territorial: los ámbitos rurales presentan más de **800 vehículos por cada mil habitantes**, frente a alrededor de **570** en áreas intermedias y **480** en ámbitos urbanos. Este mayor acceso al coche en las zonas menos densas sugiere una dependencia estructural del vehículo privado, muy ligada a la menor disponibilidad de alternativas de transporte público.

Además de la dimensión territorial, la elección del coche está influida por factores socioeconómicos y demográficos. Los grupos de **edad intermedia (30 a 50 años)** son quienes más lo utilizan, al concentrar la mayor parte de los desplazamientos laborales.

También se observa un mayor uso entre quienes disponen de **ingresos más elevados**, lo que refleja la relación entre capacidad económica, disponibilidad de vehículo y localización residencial.

Asimismo, ciertas diferencias por género (habitualmente asociadas a patrones laborales y a la distribución de tareas) contribuyen a modular la elección modal, aunque varían según territorio y estructura familiar.

En conjunto, estos datos apuntan a una movilidad laboral fuertemente centrada en el vehículo privado, especialmente fuera de las grandes ciudades, donde la combinación de menor densidad, más dispersión y mayor disponibilidad de coche consolida el protagonismo del automóvil como modo principal de desplazamiento.



3.2.1. REPARTO MODAL POR SEXO

El análisis del reparto modal según el **sexo** pone de manifiesto **diferencias estructurales** en los patrones de movilidad laboral, que reflejan tanto desigualdades en el acceso a los recursos como la persistencia de roles diferenciados en el ámbito doméstico y laboral.

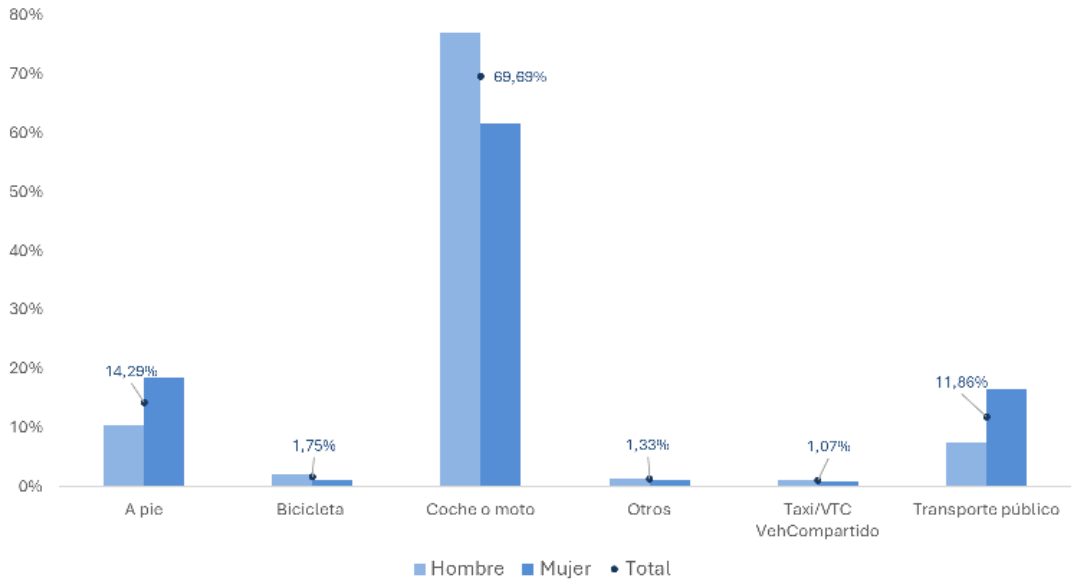
Los datos muestran que **dos de cada tres hombres** realizan sus desplazamientos al trabajo en **coche**, superando incluso los valores medios nacionales. Por el contrario, las **mujeres** presentan una **mayor utilización del transporte público**, que se convierte en su modo principal de acceso al empleo (Gráfico 16).

Estas diferencias no se explican únicamente por preferencias individuales, sino por factores estructurales. En los hogares con un solo vehículo disponible, su uso cotidiano suele recaer habitualmente en el varón, mientras que las mujeres asumen, en mayor, medida las **responsabilidades de cuidados**, lo que condiciona trayectos más cortos, encadenados y de proximidad, donde el transporte público y la movilidad a pie tienen un mejor encaje temporal y funcional[17].

Las mujeres utilizan proporcionalmente mucho más el transporte público que los hombres en sus viajes al trabajo, mientras que los hombres recurren en mayor medida al vehículo privado.

La **movilidad activa** también presenta diferencias por sexo: aunque su peso en términos generales es reducido, el uso de la bicicleta es más frecuente entre los hombres. Esta brecha se asocia, entre otros factores, a la **falta de infraestructuras seguras y adecuadas** que faciliten y normalicen el uso de la bicicleta en los desplazamientos cotidianos, lo que afecta de manera más acusada a las mujeres[18].

Gráfico 16. Reparto modal de los ocupados. Global y por sexo



Fuente: ECEPOV, 2021

[17] https://otle.transportes.gob.es/informes-anuales-monograficos/perspectiva-genero/2/2#:~:text=Menor %20acceso %20al %20coche %20particular

[18] Barómetro de la Bicicleta 2024

3.2.2. REPARTO MODAL POR RANGOS DE EDAD

El reparto modal varía de forma significativa en función de la **edad**, reflejando distintas etapas del ciclo vital, niveles de renta, disponibilidad de vehículo y percepciones sobre el tiempo y el coste de los desplazamientos.

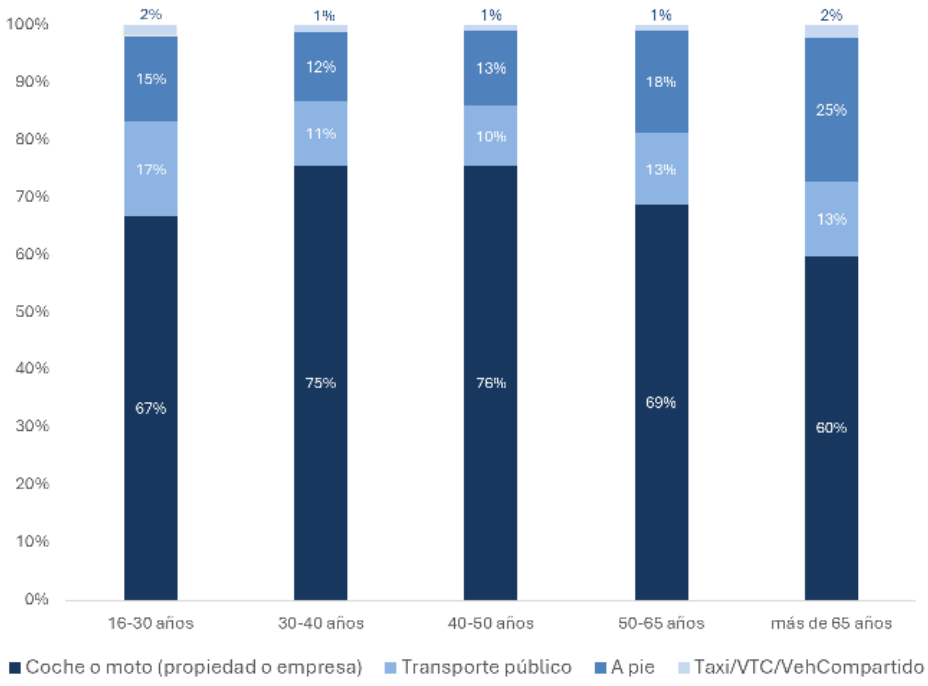
Las personas ocupadas entre **30 y 50 años** presentan los valores más elevados de uso del **vehículo privado**, situándose claramente por encima de la media nacional. En este grupo, la cuota del transporte público se sitúa en torno al **10 %**, consolidando al coche como modo dominante (Gráfico 17).

Por el contrario, los **grupos de edad más jóvenes** y las personas en los tramos finales de su vida laboral muestran un **mayor uso del transporte público y de la movilidad peatonal**. En el caso de los jóvenes, esta pauta se explica, en parte, por la **menor disponibilidad de vehículo** o de permiso de conducir, así como por una mayor sensibilidad al coste económico. En los grupos de mayor edad, influyen factores como la preferencia por desplazamientos más tranquilos y la menor tolerancia a la congestión.

Cuando el desplazamiento se realiza en transporte público o a pie (siempre que las distancias y tiempos sean razonables), la experiencia de viaje suele percibirse como **menos estresante** y menos asociada a una pérdida de tiempo que en los desplazamientos en coche, sometidos a congestión recurrente, especialmente en periodos punta.

El uso del vehículo privado en los viajes al trabajo es especialmente intenso entre las personas de 30 a 50 años, que concentran la mayor parte de los desplazamientos laborales.

Gráfico 17. Reparto modal por rangos de edad



Fuente: ECEPOV, 2021

3.2.3. REPARTO MODAL SEGÚN LA CONFIGURACIÓN DEL HOGAR

La **configuración del hogar** introduce diferencias significativas en la elección modal de los viajes al trabajo, al reflejar distintas necesidades de movilidad asociadas a la convivencia, los cuidados y la organización del tiempo.

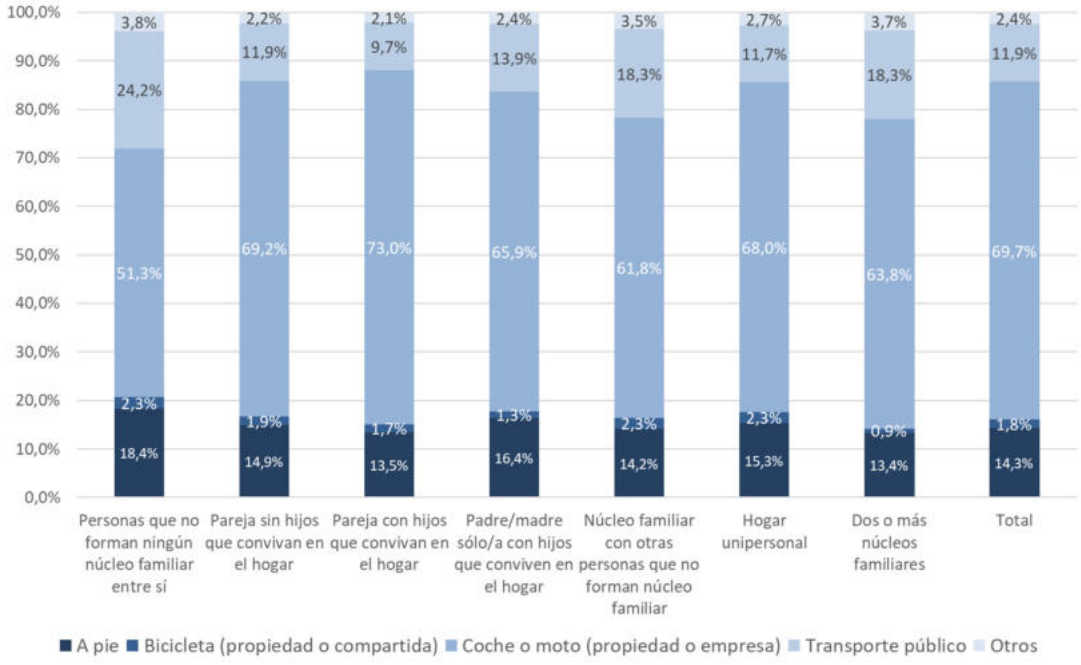
Los hogares formados por **parejas con hijos** presentan los valores más elevados de uso del **vehículo privado**, alcanzando el **73 %** de los desplazamientos laborales. En estos casos, la necesidad de compatibilizar horarios laborales con tareas de cuidado, principalmente llevar y recoger a los niños del colegio, refuerza el uso del coche como modo percibido como más flexible.

En los hogares de **parejas sin hijos**, el uso del vehículo privado disminuye y aumenta la cuota del transporte público.

Por su parte, los hogares formados por **personas no emparentadas** presentan los mayores niveles de uso del transporte público (más del **24 %**) y de la movilidad a pie (alrededor del **18 %**), registrando la menor dependencia del coche entre las categorías analizadas con un 51 %. (Gráfico 18).

La movilidad a pie supera a la utilización del transporte público principalmente en hogares sin hijos o en hogares monoparentales encabezados por varones, reflejando patrones específicos de proximidad residencial y laboral.

Gráfico 18. Reparto modal según la configuración del hogar



Fuente: ECEPOV, 2021

3.2.4. REPARTO MODAL SEGÚN EL LUGAR DE TRABAJO

La **localización del puesto de trabajo** respecto al lugar de residencia es uno de los factores más determinantes del reparto modal. Cuando el desplazamiento se realiza **fuera del municipio de residencia**, el **coche o la motocicleta** se consolidan como modos claramente dominantes: **85 %** de uso cuando el trabajo se sitúa en otro municipio de la misma provincia y **82 %** cuando se localiza en otra provincia (Gráfico 19).

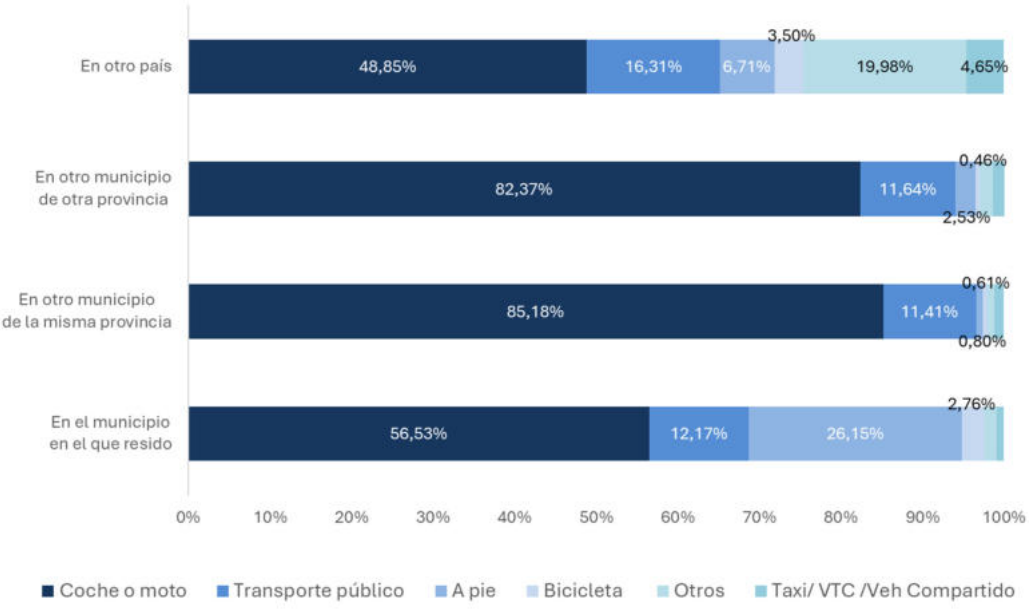
La **movilidad activa** solo adquiere un peso relevante cuando el trabajo se sitúa en el **mismo municipio**, alcanzando cerca del **29 %** si se suman los desplazamientos a pie y en bicicleta. En los desplazamientos interprovinciales, la movilidad activa es prácticamente inexistente.

El **transporte público** mantiene cuotas relativamente estables (entre el **11 % y el 16 %**) en los desplazamientos largos, pero no logra competir con el coche, lo que pone de manifiesto posibles carencias en términos de integración modal, tiempos de viaje o comodidad percibida.

Por último, cabe señalar que la elección de un puesto de trabajo, o la aceptación de este, puede verse condicionada por la accesibilidad desde el lugar de residencia. Así, puede ser motivo de exclusión social cuando no se incentiva la aceptación del puesto a pesar de residir en zonas alejadas o periféricas.

Estos resultados refuerzan el papel del **teletrabajo**, la **flexibilidad horaria** para evitar horas punta, los **aparcamientos disuasorios** y el **vehículo compartido** como instrumentos clave para reducir los impactos de los desplazamientos largos.

Gráfico 19. Reparto modal según la localización del puesto de trabajo



Fuente: ECEPOV, 2021

3.2.5. REPARTO MODAL SEGÚN LAS RESPONSABILIDADES Y ROLES EN EL HOGAR

Las **responsabilidades de cuidados y tareas domésticas** condicionan de manera profunda la movilidad laboral y generan patrones diferenciados por sexo. Estas tareas se hacen de forma cotidiana, incluidas a menudo como etapas previas o posteriores a la movilidad al trabajo, por lo que influyen en el modo elegido para la movilidad laboral arrojando diferencias en **tiempo disponible, flexibilidad laboral y ubicación del hogar**.

Las personas que **no participan habitualmente en los cuidados** se desplazan mayoritariamente en vehículo privado (más del **68 %**), con diferencias acusadas entre hombres (**75 %**) y mujeres (**58 %**). En este grupo, el uso del transporte público es muy reducido entre los hombres (**7,9 %**), mientras que entre las mujeres supera el **18 %**.

Entre las personas con **responsabilidades de cuidados**, el uso del vehículo privado se incrementa notablemente entre los hombres (cerca del **80 %**), mientras que las mujeres mantienen cuotas más elevadas de transporte público y movilidad activa. Este patrón refleja la **movilidad del cuidado**, generalmente realizada en entornos de proximidad y con trayectos encadenados, donde el acceso exclusivo a un vehículo es limitado.

Un comportamiento similar se observa en relación con la **participación en las tareas del hogar:** entre las mujeres, cuando esta es elevada, aumenta la movilidad activa y disminuye ligeramente el uso del vehículo privado. El comportamiento se invierte entre sexos, ya que los hombres que se encargan de las tareas del hogar utilizan más el vehículo privado y menos la movilidad a pie o el transporte público, frente a las mujeres con esta misma responsabilidad.

Las responsabilidades de cuidados y la participación en las tareas del hogar condicionan profundamente la elección del modo de desplazamiento al trabajo, generando patrones de movilidad desiguales.



3.2.6. REPARTO MODAL SEGÚN EL NIVEL DE INGRESOS DEL HOGAR

El nivel de ingresos del hogar introduce un gradiente claro en el reparto modal. El **uso del vehículo privado** aumenta progresivamente a medida que se incrementa la renta, superando en más de dos puntos porcentuales el valor medio en los hogares con mayores ingresos.

Por el contrario, la **movilidad activa** presenta mayores cuotas entre los hogares con ingresos más bajos, mientras que el uso del **transporte público** es más elevado en estos grupos y se estabiliza en torno al **11 %** en los niveles intermedios, descendiendo hasta cerca del **9 %** en los hogares con rentas más altas.

El uso del vehículo privado en los viajes al trabajo aumenta con el nivel de ingresos del hogar, reforzando desigualdades en costes e impactos ambientales.



4. Cómo abordar un PMST

4.1. LA ELABORACIÓN DE UN PMST

A continuación, se expone una serie de orientaciones que sirvan de apoyo a las empresas y entidades públicas a la hora de afrontar la elaboración y gestión de un PMST desde un doble enfoque: técnico y corporativo.

La formulación de las orientaciones técnicas ha sido fruto de la recopilación y compilación de propuestas recogidas en diferentes guías y documentos, entre los que cabe destacar:

- VI Monografía del OMM: Planes de Transporte Sostenible al Trabajo (OMM – 2025).
- Informe La acción sindical para impulsar la movilidad sostenible al trabajo y descarbonizar el transporte (Fundación priemro de mayo / ISTAS / CCOO – 2025).
- Metodologia per a la realització dels PDE (ATM àrea de Barcelona – 2025).
- Workplace travel: a guide to developing your plan (Australian Capital Territory – 2022).
- Monográfico 001: El papel de la movilidad sostenible y su impacto en la salud y en el trabajo (UGT – 2020).
- Guía metodológica: plan de movilidad eléctrica para empresas (Ente vasco de la energía – 2020).
- Plan tipo de movilidad segura y sostenible en la empresa (DGT – 2020).
- Planes de Transporte al Trabajo - Muévete con un Plan (IDAE – 2019).

Este monográfico reúne y sistematiza aportaciones procedentes de distintas guías, metodologías y documentos de referencia sobre movilidad al trabajo, con el objetivo de **ofrecer una visión integrada de los PMST** desde un doble enfoque: técnico y organizativo. Su finalidad es servir de apoyo a empresas y entidades públicas en la comprensión de los distintos elementos que intervienen en la planificación y gestión de la movilidad al trabajo y en su adecuada integración dentro de la organización.



4.1.1. PLANTEAMIENTO GENERAL

¿Qué es exactamente un PMST?

Un **Plan de Movilidad Sostenible al Trabajo (PMST)** es un documento estratégico que deben elaborar determinadas empresas y entidades públicas para:

- Reducir las emisiones derivadas de los desplazamientos laborales.
- Fomentar el transporte sostenible (transporte público, bicicleta, coche compartido, etc.).
- Mejorar la eficiencia y seguridad de los accesos a los centros de trabajo.
- Cumplir con la normativa vigente de movilidad sostenible.

¿Cómo abordarlo?

La elaboración de un PMST es un proceso integral, por lo que conviene tener en cuenta todas las fases de este, desde su planteamiento inicial hasta su seguimiento y evaluación.

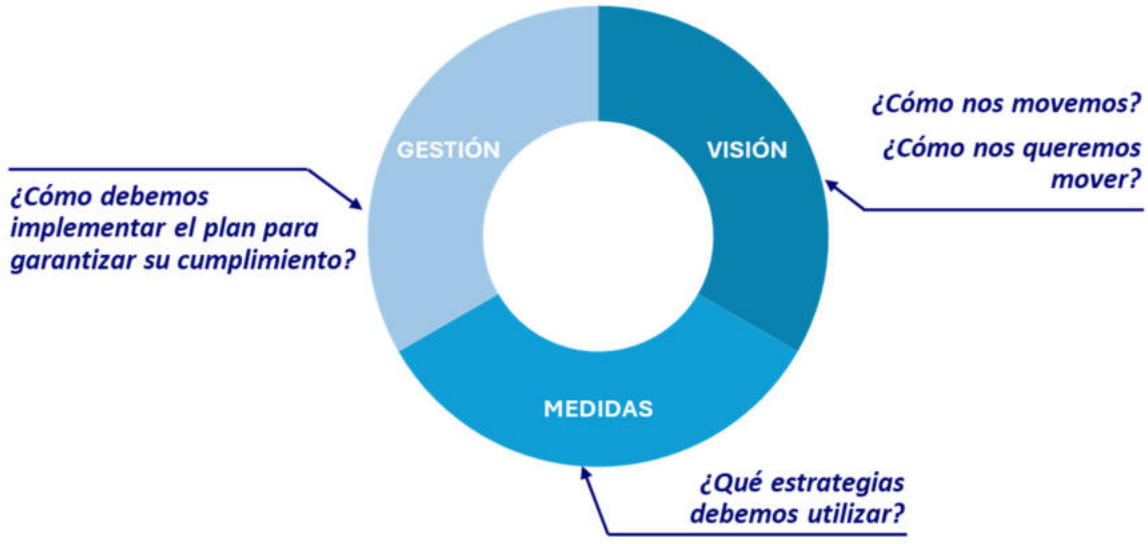
Asimismo, es esencial que tenga en consideración tanto los temas técnicos como sus implicaciones en la gestión de la organización.

La LMS exige la realización de un PMST para aquellos centros de trabajo que superen un determinado número de personas trabajadoras, pero si la empresa o entidad pública dispone de varios centros de trabajo, es habitual que se desarrolle un PMST general, para toda la organización, con análisis y medidas concretas para aquellos centros en los que se exige el PMST por ley. Este planteamiento permite adoptar medidas generales para toda la plantilla, independientemente del centro de trabajo donde se desarrolle su actividad, y medidas específicas en función de las características de cada centro.

Las fases de un PMST

Desde el punto de vista estratégico, en la elaboración de un PMST se pueden distinguir tres fases o etapas:

Figura 6. Fases de un PMST



- **Fase 1: Visión**

  La organización se plantea la visión que tiene sobre la movilidad de los centros de trabajo objeto del PMST (personas trabajadoras, proveedores y visitantes) y cómo el PMST puede ayudar a conseguir dicha visión. Como se ha comentado, habitualmente esta visión no se restringe solo a los centros de más de 200 trabajadores y se extiende al conjunto de la empresa o entidad pública.

Una buena visión del PMST reconoce la situación de partida y compromete a la organización para avanzar en la transformación de su movilidad.

La visión se formula, fundamentalmente, respondiendo a dos preguntas:

- *¿Cómo nos movemos?*

  Es fundamental conocer la **realidad actual** de la movilidad del centro de trabajo o de la organización, señalando sus **puntos fuertes** y sus **puntos débiles**.

- *¿Cómo nos queremos mover?*

  Es preciso definir los **objetivos** que se persiguen con el PMST y, adicionalmente, plasmar claramente el **compromiso de la organización** para conseguirlos.

La visión pretende definir el propósito y los objetivos a largo plazo que guiarán todo el proceso de implementación del PMST. La definición de una visión clara constituye una palanca para inspirar y motivar a todos los miembros del centro de trabajo o de la organización para alinear esfuerzos y decisiones.

Por otro lado, la adecuada formulación de la visión ayuda a anticipar desafíos y oportunidades a las que se enfrentan la ejecución del PMST y el futuro de la movilidad en la organización. Además, es conveniente que se establezca el marco para el desarrollo de medidas y una gestión efectiva.

- **Fase 2: Medidas**

  Una vez formuladas las respuestas a las preguntas anteriores, se plantea la siguiente cuestión:

  - *¿Qué estrategias podemos utilizar para la consecución de los objetivos marcados?*

    Las estrategias se materializan en una serie de **acciones y medidas** concretas y realistas que den respuesta a los objetivos del PMST.

    En esta fase es conveniente incluir una estimación de los **costes** asociados a cada medida, una asignación de **responsables** y una **programación temporal** del conjunto de actuaciones propuestas.

    Es necesario, además, definir una serie de **indicadores**, junto con la metodología para su medición, con objeto de poder evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos del plan y realizar su seguimiento.

    La propuesta e implementación de las medidas previstas en el PMST contará con **la participación de la representación legal de las personas trabajadoras** en los términos establecidos por la normativa aplicable.

    Es importante señalar que, aunque lo idóneo es llegar a acuerdos que satisfagan tanto a la plantilla como a la organización, el proceso de participación no implica necesariamente un requisito de aprobación por parte de los representantes legales de las personas trabajadoras, ya que la aprobación del PMST es responsabilidad exclusiva de la dirección de la organización.

La implementación efectiva de un PMST requiere coordinación interna, asignación de responsabilidades y mecanismos adecuados de seguimiento y evaluación.

- **Fase 3: Gestión**

  En esta fase se pretende dar respuesta a la cuestión:

  - *¿Cómo podemos implementar el plan para garantizar su cumplimiento?*

    La gestión implica **ejecutar y supervisar** las medidas propuestas para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

  En esta fase resulta de gran ayuda un liderazgo efectivo y constante para coordinar recursos y resolver problemas. Es recomendable acompañar la implantación progresiva de medidas, de acuerdo con el programa elaborado en la fase anterior, de un

plan de comunicación que dé a conocer a los interesados las nuevas posibilidades que les brindan dichas medidas.

Asimismo, es conveniente que la organización **adapte gradualmente su modelo de gobernanza,** ya sea del centro de trabajo, ya sea de la organización en su conjunto, con objeto de incluir en él los recursos necesarios, las nuevas tareas y las responsabilidades que se derivan de la puesta en marcha del PMST.

Por último, y como parte del nuevo modelo de gobernanza, es preciso aplicar el **plan de seguimiento**, de acuerdo con los indicadores definidos en la fase 2, que permita evaluar el grado de éxito de las diferentes medidas y del PMST en su conjunto.

Los resultados de esta evaluación pueden incluirse como parte del plan de comunicación citado anteriormente.

Doble planteamiento de un PMST: técnico y corporativo

Un PMST requiere de un **planeamiento técnico** riguroso que garantice la **efectividad de las medidas planteadas**, así como su adecuación a las necesidades de las personas trabajadoras, proveedores y visitantes del centro de trabajo.

Pero, además, precisa de un **planteamiento con un enfoque corporativo** que identifique las **características organizativas y productivas del centro de trabajo, de la empresa o entidad pública,** con objeto de asegurar una adecuada implementación de las medidas en todos los niveles de la organización.

La integración de las dimensiones técnica y organizativa facilita la elaboración e implementación efectiva de los PMST.

A continuación, se muestra el desarrollo de este doble enfoque a lo largo de todas las fases de elaboración del PMST:

Figura 7. Planteamiento técnico y corporativo de un PMST



- **Planteamiento técnico**
  - *Análisis y diagnóstico técnico*

    Es importante que el análisis incluya el estudio del entorno de cada centro de trabajo objeto de estudio específico, en especial, de la oferta de transporte, así como encuestas, aforos o análisis de movilidad que ofrezcan un conocimiento sólido de los desplazamientos reales y potenciales asociados a la organización.
  - *Paquete integrado de medidas*

    El paquete de medidas formulado puede combinar infraestructura, servicios, incentivos, cambios organizativos y herramientas de gestión.

    Es conveniente que la selección de medidas se realice de una manera integrada, considerando las posibles sinergias entre ellas y, en su caso, las posibles necesidades de prelación entre unas y otras.
  - *Coherencia y alineación estratégica*

    Es primordial que el PMST se redacte garantizando coherencia con el Plan de Empresa (o de la entidad pública) y respaldo institucional. El objetivo es conseguir la total integración del PMST con las estrategias de la organización, evitando que se produzcan incoherencias o contradicciones con otras herramientas estratégicas.
  - *Evaluación y realismo del plan*

    El alineamiento técnico asegura un plan realista, medible y fácilmente evaluable en el tiempo.
- **Planteamiento corporativo**
  - *Compromiso de la organización*

    El compromiso de la organización es el pilar fundamental para lograr un alineamiento efectivo con las estrategias de la organización.
  - *Adecuación a las características organizativas*

    Durante la definición del plan, la realización de auditorías internas y la participación interdepartamental son esenciales para conseguir la corresponsabilidad de los diferentes agentes de la organización.
  - *Participación de las personas trabajadoras*

    La participación de la representación legal de las personas trabajadoras facilita la implementación de las medidas y ayuda a integrar diferentes enfoques en el proceso de elaboración del PMST.

    Esta participación de la representación legal de las personas trabajadoras se desarrollará de acuerdo con lo previsto en la normativa aplicable.
  - *Modelo de gobernanza*

    Es importante que la organización defina los responsables, los procesos de toma de decisiones, la gestión de recursos y los mecanismos de medición de avances para sostener el plan.

    En este aspecto, es importante contemplar tanto los condicionantes globales de la organización como los particulares de los centros de trabajo objeto de análisis individual.

El compromiso de la organización constituye un elemento clave para integrar los objetivos del PMST en su estrategia y funcionamiento.

4.1.2. LOS AGENTES DE UN PMST

El agente principal de un PMST es **la propia organización**, ya sea empresa o entidad pública, representada por su **cúpula directiva**. A ella se suman **las personas trabajadoras**, incluyendo los mecanismos de participación y representación existentes en la organización.

Es habitual que la dirección de la organización designe uno o varios **representantes** que ejerzan como interlocutores válidos de la misma, independientemente de la representación que tengan en la elaboración del PMST algunos departamentos específicos.

Internamente, la redacción de un PMST está encabezada por la **Project Management Office** (en adelante **PMO**) **persona/s encargada/s de la elaboración y coordinación del plan**. La PMO no es el responsable directo de la implementación operativa de las acciones, sino que lo es la propia organización y los responsables que designe para cada tarea o etapa.

En la fase de gestión es recomendable nombrar un **gestor de movilidad** de cada centro de trabajo que se encargará de las labores de coordinación en esta fase de implementación operativa. El gestor de movilidad puede ser designado y actuar también en la fase de formulación como puente entre la PMO y el resto de los agentes de la organización.

En función de la naturaleza de las acciones o de las medidas de gestión que emanen del PMST, es habitual requerir la participación de personal de **diversos departamentos de la organización**, previsiblemente recursos humanos, compras y finanzas, entre otros, que conformarán el equipo de implementación. Es importante, por tanto, prever la **asignación de medios humanos** y la **determinación de responsabilidades**.

Por otro lado, en diversas fases del PMST cobra especial relevancia la interacción con los **agentes externos**, ya que la implantación de una buena parte de medidas en los centros de trabajo puede requerir de interacción con empresas **proveedoras de servicios de movilidad**, administraciones públicas, **autoridades de transporte** y otras **empresas del entorno** con las que puedan desarrollarse acciones coordinadas (propietario del edificio donde se ubica el centro de trabajo, etc.).

Figura 8. Esquema de agentes implicados en la implementación del PMST





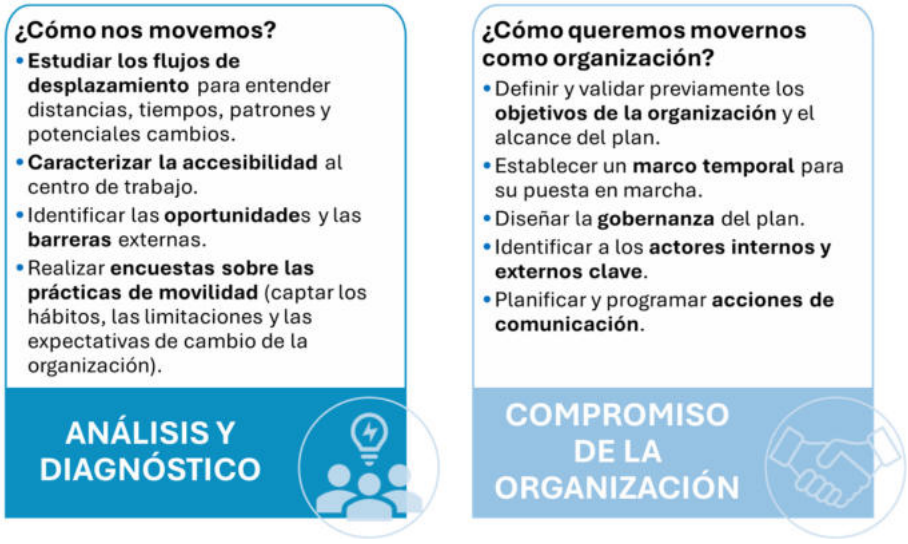
4.1.3. VISIÓN

Antes de definir un plan de acción es fundamental realizar un diagnóstico fidedigno sobre los desplazamientos actuales de las personas trabajadoras, visitantes y proveedores, y reflexionar, como organización, sobre cómo se desea transformar dichos patrones. Este paso garantiza que las medidas propuestas respondan a necesidades reales de los agentes (la organización y las personas trabajadoras), se adapten a las diferentes situaciones de movilidad y se alineen con los compromisos corporativos en materia de sostenibilidad y cambio modal.

Para ello, es aconsejable **abordar el diagnóstico desde un doble enfoque, técnico y corporativo**. Por un lado, es necesario conocer cuáles son los patrones de movilidad actuales y su potencial de mejora a partir de los datos reales existentes. Por otro, es importante definir con claridad el alcance del compromiso corporativo para lograr un cambio efectivo. Esto implica **definir desde el principio qué se espera de un PMST** y en qué condiciones se considerará que su implementación ha sido exitosa.

La Figura 9 resume las principales preguntas a plantear antes de iniciar la elaboración de un PMST y los pasos a seguir para darles respuesta.

Figura 9. Visión: Análisis, diagnóstico y objetivos



Análisis y diagnóstico

El **estudio de los flujos de desplazamiento** constituye la base para comprender los patrones actuales de movilidad de la plantilla y anticipar las necesidades asociadas. Este estudio ha de realizarse de forma particularizada para los centros de trabajo objeto de análisis específico y puede completarse para el resto de los centros de trabajo si los hubiera.

Mediante herramientas de cartografía es posible geolocalizar los domicilios y su situación relativa respecto a los centros de trabajo y analizar aspectos como:

- El potencial de uso de los distintos modos de transporte en función de la distancia (desplazamientos a pie, bicicleta o transporte público).
- Las concentraciones geográficas de personas trabajadoras, que pueden viabilizar soluciones colectivas como el coche compartido o servicios corporativos de transporte.
- Las personas ubicadas en zonas aisladas, que pueden requerir alternativas específicas.

Asimismo, es necesario buscar estrategias para determinar la movilidad de los visitantes. En función del tipo de empresas o entidad y las características de los centros de trabajo puede articularse de una u otra forma. Por ejemplo, si existe un registro de visitas podría preguntarse el código postal desde el que accede o bien mediante una campaña de encuestas dirigidas específicamente a este colectivo.

Para complementar este análisis, es preciso **caracterizar la accesibilidad al centro de trabajo**, identificando y evaluando las infraestructuras y servicios de movilidad existentes en el entorno. Esta revisión permite determinar las alternativas reales disponibles para la plantilla y detectar tanto oportunidades como carencias en la oferta de transporte del territorio o del propio empleador.

Un diagnóstico riguroso del punto de partida es clave para que el PMST responda de forma efectiva a las necesidades reales de la organización y su plantilla.

Finalmente, con el fin de asegurar una visión integral, la **encuesta de movilidad** constituye una herramienta clave para implicar a toda la organización. Aporta datos cuantitativos sobre los desplazamientos actuales, las dificultades percibidas y las necesidades de la plantilla. Además, permite medir el interés por potenciales medidas y evaluar el nivel de satisfacción con las acciones ya implementadas.

El análisis de esta encuesta se realiza de forma individualizada para cada centro objeto de análisis específico, pudiendo ampliarse este estudio al resto de centros menores agrupados por características comunes (situación geográfica, funcionalidad, etc.).

Compromiso corporativo

Para asegurar el éxito de un PMST, es importante que la organización adopte un compromiso corporativo con un doble enfoque. Por un lado, con la mejora efectiva de la movilidad laboral, siendo conscientes de los retos tanto climáticos, logísticos y operativos asociados. Por otro lado, garantizando los recursos, la gobernanza y el seguimiento necesarios.

Es necesario que **la empresa o entidad pública identifique con claridad su motivación para desarrollar un PMST**, más allá del cumplimiento normativo, así como el alcance del plan y su alineación con otras estrategias u objetivos corporativos, presentes o futuros.

Estos elementos orientarán las preguntas clave del diagnóstico y actuarán como base para las líneas directrices del plan de acción. Es, por tanto, prioritario definir los objetivos y el perímetro del PMST, preferiblemente, contando con las aportaciones del conjunto de los actores internos de manera transversal.

También es aconsejable establecer **un marco temporal realista** fijando hitos temporales para las fases de diagnóstico, elaboración, implementación de las medidas y su seguimiento. La nueva LMS establece un máximo de **un año** desde su entrada en vigor para disponer de un plan (diciembre de 2026), pero es oportuno definir no solo el calendario para contar con un documento, sino también el horizonte temporal para implementar cada una de las medidas identificadas.

El buen desarrollo de un PMST depende en gran medida de la gobernanza, que servirá para concretar roles, responsabilidades y mecanismos de toma de decisión que aseguren el impulso, la coherencia y la continuidad del PMST.

Una gobernanza clara y un adecuado plan de comunicación del PMST facilitan la definición de objetivos, roles, responsabilidades y procesos de decisión que favorecen la coordinación y continuidad del plan.

Es conveniente crear internamente la figura de **gestor o gestora de movilidad,** responsable de facilitar el despliegue del PMST y asegurar la coordinación entre los diferentes actores. Puede designarse un gestor de movilidad global para la organización o gestores específicos para cada centro de trabajo. Dado que el plan moviliza a numerosas áreas de la organización, es importante que esta figura sea reconocida como un rol transversal, con capacidad de propuesta y decisión en el conjunto de los servicios implicados a lo largo de todo el proceso.

Para garantizar que el PMST se convierta en documento vivo, resulta esencial reflexionar desde el inicio sobre su continuidad una vez definido. Esto implica **identificar a todos los actores implicados** dentro de la organización (dirección, RRHH, área económico-financiera, comunicación corporativa, representación de las personas trabajadoras, etc.) y clarificar sus roles y responsabilidades directas en cada fase.

Asimismo, es importante identificar a los actores externos que pueden contribuir al éxito del plan, como las autoridades de transporte (que definen los servicios de transporte e infraestructuras y disponen de datos sobre la demanda actual o la oferta futura), las cámaras de comercio o las entidades gestoras de áreas industriales que pueden favorecer la coordinación y la coherencia entre planes de empresas situadas en el mismo entorno.

El éxito de un PMST depende no solo del compromiso corporativo, sino también de la implicación de las personas trabajadoras en la transición hacia alternativas de movilidad más sostenibles. Por ello, es conveniente **comunicar desde el inicio y a lo largo de todo el proceso** para sensibilizar a la plantilla, movilizarla y generar una dinámica positiva en torno al proyecto.

Comunicar desde el inicio el objetivo, las fases y los beneficios del PMST es muy conveniente para generar implicación, aceptación y el compromiso de las personas trabajadoras.

Es recomendable que una estrategia de comunicación global contemple acciones al inicio del proceso, durante la realización de la encuesta y la publicación de sus resultados, así como en la presentación del plan de acción y la puesta en marcha de las medidas.



4.1.4. MEDIDAS

La formulación de las medidas constituye el proceso de definición, estructuración, participación y programación del **conjunto de acciones** que permitirán transformar de manera efectiva la movilidad laboral. Esta formulación se realizará sobre la base del diagnóstico realizado en la fase anterior. Es conveniente que las acciones se ordenen en torno a unas **líneas estratégicas** concebidas para impulsar a la organización hacia el logro de sus objetivos en materia de movilidad sostenible.

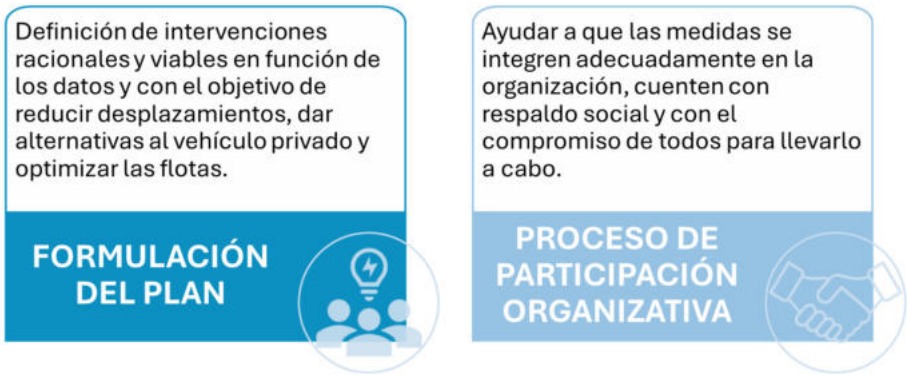
Lo más oportuno es abordar esta fase desde las dos dimensiones complementarias:

- *Formulación del plan*, orientada a definir intervenciones racionales y viables en función de los datos, con el objetivo de reducir desplazamientos, dar alternativas al vehículo privado y optimizar las flotas.
- *Un proceso de participación organizativa* apropiado para garantizar que las medidas se integren adecuadamente en la organización y cuenten con respaldo social y con el compromiso de todos para llevarlo a cabo.

La definición de medidas basada en evidencia y la participación de los distintos actores de la organización contribuyen a facilitar la implementación efectiva del PMST.

Este enfoque dual es coherente con la lógica de la LMS, que no impone soluciones arbitrarias, sino que establece un marco estructurado basado en evidencias y participación, con el objetivo de asegurar la eficiencia de las medidas.

Figura 10. Medidas: la elaboración del PMST



Formulación del plan

La definición de las medidas se construye, habitualmente, a partir de la información objetiva recopilada en el diagnóstico de la fase 1: patrones de desplazamiento, facilidad para acceder al centro de trabajo, oferta modal y necesidades detectadas en la plantilla.

Sobre esta base, se recomienda identificar y priorizar las acciones en torno a unas **líneas o ejes estratégicos** que den respuesta a la visión de PMST. En el apartado 4.3.1 se propone una serie de ejes estratégicos basados en los principios rectores de la LMS y en los artículos 26 y 28 de dicha Ley.

En torno a estos ejes se pueden desarrollar las medidas que, por ejemplo, permitan reducir el volumen total de desplazamientos así como su concentración en las horas punta, ofrezcan una red de transporte público colectivo atractiva para reducir el uso del vehículo privado, faciliten un cambio modal realista y progresivo hacia medios más sostenibles, impulsen la movilidad activa, favorezcan las pautas de alta ocupación de los vehículos, reconviertan las flotas de empresa con criterios ambientales y de eficiencia, refuercen a seguridad de los desplazamientos, etc.

Para ser eficaces, las medidas del PMST pueden incluir acciones para reducir la necesidad de desplazarse y promover alternativas reales al uso del vehículo privado.

Una vez seleccionadas las posibles acciones a implantar, se procede a desarrollar cada medida a nivel técnico. Para ello se requiere:

- *Definición de indicadores* que permitan evaluar su implementación y el seguimiento de resultados en un horizonte de tiempo razonable.
- *Programación temporal del plan*, estableciendo fases, hitos, responsables y recursos asignados de cada medida y de cada etapa.
- *Estimación del impacto*, tanto en términos ambientales como en términos de cambio modal, que permita obtener datos tangibles sobre la eficacia de las medidas adoptadas.
- *Valoración económica*, tanto de inversión como de operación y/o mantenimiento.

La LMS se articula, precisamente, sobre la base de esta correspondencia entre evidencia y acción: la planificación de movilidad es útil porque el desafío es objetivo, cuantificable y requiere decisiones basadas en datos.

La participación de la plantilla puede resultar muy favorable para el éxito del PMST. Además de las acciones colectivas de comunicación y sensibilización, puede ser necesario ofrecer acompañamiento individual que facilite la transición hacia nuevas opciones de movilidad y reduzca las resistencias al cambio. Este enfoque prepara el terreno para la fase de participación, donde las medidas pasarían a consolidarse como compromisos reales asumidos por toda la organización.

Proceso de participación organizativa

La definición de las medidas puede beneficiarse de mecanismos de participación y contraste interno que permitan valorar su viabilidad organizativa, operativa y económica, así como facilitar su implementación.

Dado que el PMST afecta de manera directa a la movilidad diaria de las personas trabajadoras, a la organización del trabajo y a distintos aspectos operativos, resulta oportuno que las propuestas cuenten con respaldo interno y, de este modo, sean **asumidas como compromisos reales por todas las partes**.

Promover la movilidad sostenible implica acompañar a las personas trabajadoras en la evolución de sus hábitos hacia modos de desplazamiento más responsables.

Pasar del uso sistemático del vehículo privado a otros medios más sostenibles requiere tiempo y una adecuada gestión del cambio: la rutina, las limitaciones personales y los frenos psicológicos pueden dificultar este cambio.

Por ello, resulta útil que las empresas y entidades públicas adopten un enfoque de participación interna que permita:

- Facilitar la aceptación y comprensión de los cambios.
- Favorecer la identificación temprana de barreras y oportunidades de mejora.
- Facilitar la implementación progresiva de nuevas prácticas de movilidad.
- Fomentar la corresponsabilidad por parte de la plantilla y los distintos órganos de la organización.

La participación de los distintos actores de la organización puede contribuir a adaptar las medidas a la realidad operativa y facilitar su implementación.

Es conveniente que este proceso se articule en un marco de participación activa, donde se cuente con las aportaciones de la representación legal de las personas trabajadoras.

- **Mejora de las condiciones laborales e incentivos**

  En este primer nivel es necesario analizar los efectos de las medidas propuestas sobre la organización del trabajo. La participación permitiría integrar el PMST en un marco más amplio de bienestar laboral y experiencia del empleado. Para ello, se evalúan aspectos como:

  - Flexibilidad horaria y adaptación de turnos.
  - Condiciones y límites del teletrabajo o de los modelos híbridos.
  - Compensaciones o ayudas vinculadas a la movilidad sostenible (abonos de transporte, km recorridos en bicicleta, aparcamientos seguros para bicicletas, etc.).
  - Organización de accesos, de los estacionamientos y las prioridades de uso.
  - Medidas de seguridad vial y protocolos asociados.
  - Dotación de infraestructuras y equipamientos (vestuarios, aparca-bicis, etc.).

  La participación e implicación interna permiten ajustar estas medidas a las necesidades reales de la plantilla y contribuye a que su implementación se articule de manera equilibrada y coherente con el funcionamiento de la organización.

- **Acuerdos internos (Mesa de Movilidad)**

  Este nivel constituye el elemento canalizador de los compromisos colectivos que favorecen la estabilidad al PMST.

  Se valoran las propuestas formuladas, se ajustan a las necesidades organizativas y se transforman en acuerdos, alcanzados en el seno de la Mesa de Movilidad, o del órgano de diálogo social correspondiente.

  Como se verá más adelante, la Mesa de Movilidad está compuesta por diversos agentes internos, incluido el órgano de representación de las personas trabajadoras, que participan y supervisan la implementación del plan.

  En los posibles acuerdos se pueden concretar elementos tales como:

  - El alcance de cada medida y las condiciones para su aplicación.
  - Los criterios de elegibilidad y prioridades para el uso de servicios.
  - Las obligaciones asociadas (seguimiento, uso responsable, mantenimiento de infraestructuras, etc.).
  - Los incentivos y mecanismos de compensación.
  - Las reglas específicas para modalidades alternativas de organización del trabajo (teletrabajo, flexibilidad, etc.).
  - La manera en que se resolverán situaciones excepcionales o conflictos en la aplicación de las medidas.

  La LMS promueve esta orientación participativa al establecer que el PMST debe ser objeto de negociación con la representación legal de las personas trabajadoras, lo cual facilita la adhesión práctica de la plantilla.

  Una vez definido el PMST de manera interna en la organización, se recomienda que pase a integrarse en la estrategia empresarial (o de la entidad pública) y la configuración de un marco estable para su futura implementación y seguimiento.

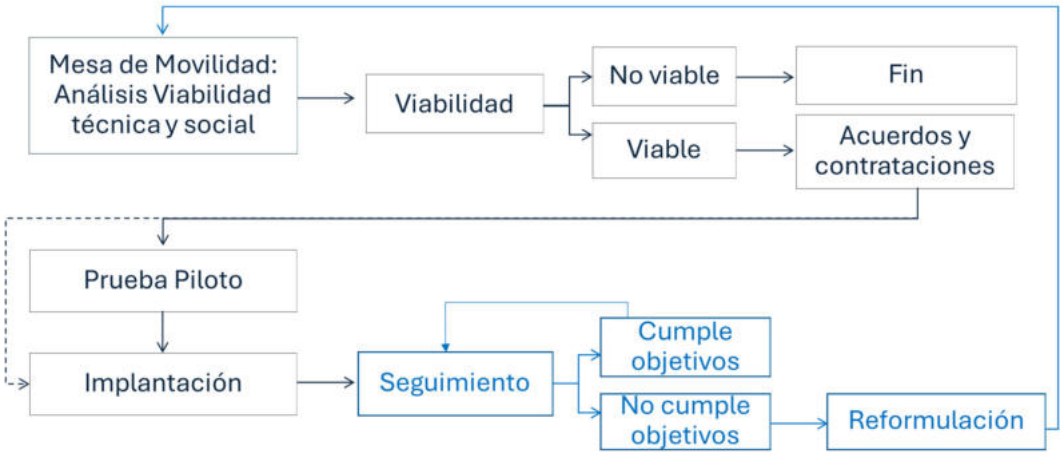
- **Negociación externa y alianzas estratégicas**

  Algunas medidas dependen de actores externos como ayuntamientos, operadores de transporte, empresas de movilidad, entidades gestoras de polígonos industriales, cámaras de comercio, o incluso de una actuación conjunta con otras empresas del entorno. La colaboración con estos actores permite:

  - Mejorar la oferta de transporte disponible.
  - Coordinar soluciones colectivas entre otros centros de trabajo de empresas y entidades del mismo entorno.
  - Acceder a programas de apoyo técnico o financiero.
  - Asegurar coherencia territorial con los planes municipales y metropolitanos.

En definitiva, el proceso de participación ayuda a transformar la formulación técnica en soluciones reales y compartidas. Su culminación se materializa en la validación social y técnica de las medidas, en su integración explícita dentro de la estrategia empresarial (o de la entidad pública) y en la definición de un marco de gobernanza sólido que garantice su implementación, seguimiento y actualización en el tiempo. De este modo, el PMST deja de ser un documento teórico para convertirse en un instrumento operativo y estable al servicio de la organización.

Figura 11. Ciclo de acuerdos del PMST: de la propuesta técnica al compromiso real





4.1.5. GESTIÓN

La fase de gestión constituye un momento decisivo, ya que el PMST deja de ser un documento estratégico para convertirse en una **realidad operativa** dentro de la organización y de los centros de trabajo.

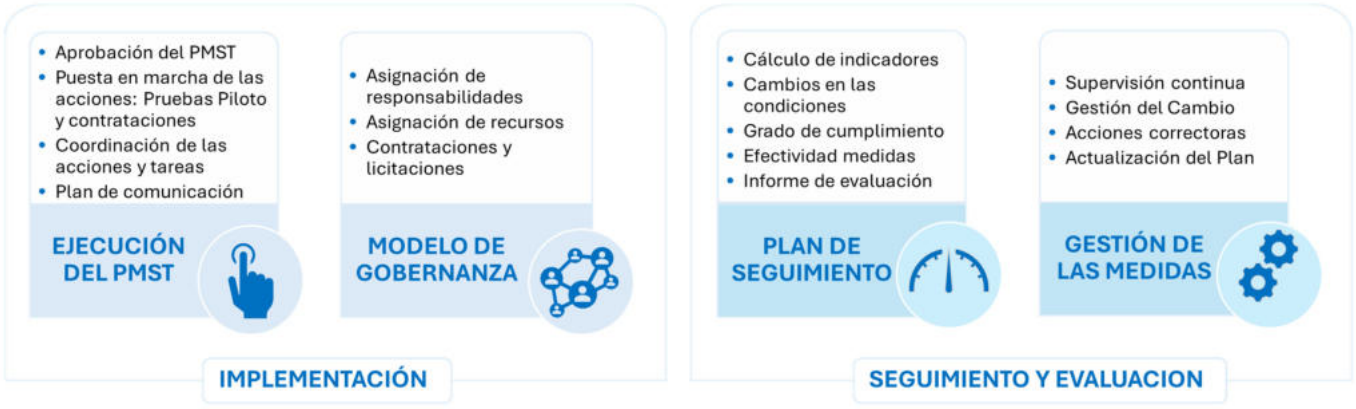
Es, por tanto, un punto de inflexión en el que las propuestas diseñadas durante las fases previas se traducirán en acciones concretas capaces de transformar la movilidad de las personas trabajadoras, mejorar la eficiencia organizativa y consolidar el compromiso corporativo con la sostenibilidad.

Dentro de esta fase de gestión se pueden distinguir dos facetas diferenciadas, aunque relacionadas entre sí:

- La implantación de las medidas.
- El seguimiento del plan.

La Figura 12 muestra, para cada una de estas facetas, las implicaciones desde el punto de vista técnico y corporativo.

Figura 12. Articulación del proceso de implementación del PMST



Implementación del PMST

Esta fase se iniciará dando respuesta a las siguientes preguntas:

- *¿Qué vamos a implantar?*
- *¿Cuándo vamos a implantar las diferentes medidas?*
- *¿Cómo las vamos a implantar?*

Aprobación del PMST y comunicación

El PMST, diseñado en la fase de medidas, constituye la base del proceso de implementación.

El primer paso que hay que dar para llevar a cabo la implementación del PMST es su aprobación por parte de la dirección, acción fundamental que legitima el proceso y consolida su marco de actuación.

Puesta en marcha de las acciones

Desde el punto de vista operativo, entre la documentación que compone el PMST es preciso extraer, de forma conjunta, los siguientes aspectos que conformarán la **hoja de ruta** en el proceso de implementación:

- *El conjunto de medidas* que han sido seleccionadas sobre la base de la problemática detectada y de los objetivos fijados.
- *El cronograma*, elaborado en la fase de medidas, que marca los tiempos de la implementación, teniendo en cuenta diferentes aspectos como el grado de facilidad de implantación, su impacto o su coste.
- *El presupuesto* comprometido en el momento de la elaboración del plan.

Una implementación eficaz del PMST exige planificación temporal clara, recursos económicos suficientes y la colaboración de los actores externos necesarios para ejecutar las medidas.

Estos son los pilares sobre los que se apoya el proceso de implementación, pero para proceder a su desarrollo hay que tener en cuenta otras variables que podrían llevar a adecuar estas bases.

Por ejemplo, el **establecimiento de acuerdos con agentes externos** ya sea con administraciones, autoridades de transporte o empresas y entidades del entorno de cada centro de trabajo con las que interesa abordar medidas de forma conjunta. La necesidad de coordinar con estos agentes externos puede implicar ajustes en el cronograma y/o en el presupuesto.

Plan de comunicación

Es una herramienta que acompaña en todo el proceso de elaboración. Pero su protagonismo en la fase de implementación es incuestionable ya que crea las condiciones necesarias para que las medidas sean comprendidas, aceptadas y utilizadas.

Cuando las personas conocen el porqué de los cambios, cómo les afectan y benefician y de qué manera pueden adaptarse, se reduce la resistencia y aumenta la predisposición a participar. Asimismo, es posible sensibilizar sobre la necesidad de cambio y la necesaria participación de todos.

Modelo de gobernanza

Dada la relevancia y complejidad de esta etapa resulta necesario el establecimiento de un **modelo de gobernanza** que defina **quién es quién** en el proceso, que asigne **responsabilidades**, que supervise y que garantice la adecuada **coordinación** y **comunicación** de los numerosos agentes implicados, tanto a nivel interno como externo.

Una gobernanza sólida transformará el plan en un proyecto viable, medible, sostenible y exitoso.

A continuación, se plantea un posible modelo de gobernanza para la implementación del PMST:

Figura 13. Modelo de gobernanza del PMST



Funciones de los agentes

La elaboración e implementación de un PMST conlleva la aparición de **nuevas figuras internas** que no existían en la organización con anterioridad y que conviene tener en cuenta a la hora de asignar responsabilidades:

- *Mesa de Movilidad*: será el órgano rector del PMST. Está compuesto por un conjunto de agentes internos con capacidad de decisión (dirección, PMO, gestor de movilidad, RRHH, compras, finanzas, representantes de las personas trabajadoras, etc.) que participan y supervisan la implementación del plan.
- *PMO, Project Management Office*: se trata de una o varias personas que se encargarán de las labores de coordinación y supervisión durante la elaboración del PMST.
- *Gestor de movilidad*: es la persona que relevará a la PMO en la fase de gestión y centralizará las labores de gestión y coordinación del proyecto.
- *Equipo de implementación*: conjunto de personas que van a canalizar la interlocución con proveedores y agentes externos, contratación, revisión del cumplimiento de acuerdos, etc. Este equipo se adaptará a la

estructura de cada organización, contando generalmente con representación de los departamentos de recursos humanos, compras, finanzas, etc.

Las funciones recogidas a continuación constituyen un ejemplo orientativo de distribución de responsabilidades, que deberá adaptarse a la estructura y características de cada organización.

Asignación de responsabilidades

Un buen modelo de gobernanza necesita claridad en la asignación de responsabilidades a cada agente.

AGENTE	RESPONSABILIDADES
Dirección	• Toma decisiones estratégicas. • Asigna recursos. • Valida el cronograma. • Aprueba el PMST.
Mesa de Movilidad	• Supervisa el avance del plan. • Asegura la alineación del plan con los objetivos corporativos. • Revisa el calendario y el cumplimiento de los hitos. • Valida acuerdos estratégicos con proveedores y administraciones. • Resuelve incidencias de alto nivel. • Coordina decisiones interdepartamentales. • Supervisa el seguimiento de las medidas previstas en el PMST
PMO	• Lidera la elaboración del plan. • Desarrolla la gestión documental. • Garantiza el cumplimiento del cronograma. • Garantiza la coordinación interna. • Reporta a la Mesa de Movilidad. • Presenta el PMST.
Gestor de movilidad	• Lidera la ejecución operativa del plan. • Desarrolla la gestión documental. • Revisa y adapta el cronograma de implementación. • Realiza las labores de coordinación interna y externa. • Reporta a la Mesa de Movilidad. • Presenta resultados.

AGENTE	RESPONSABILIDADES
Equipo de implementación	• Proporciona información útil en la elaboración del plan. • Se encarga de la implementación de las medidas. • Gestiona las contrataciones o licitaciones. • Coordina y evalúa las pruebas piloto y realiza los ajustes necesarios. • Supervisa cumplimiento de acuerdos y contratos.
Representación legal de las personas trabajadoras	• Actúan como puente con la plantilla. • Aportan visión sobre condiciones laborales y conciliación. • Identifican problemáticas específicas por colectivos o turnos. • Contribuyen a que el diagnóstico incluya perspectiva social. • Examinan las medidas y proponen posibles mejoras. • Recogen comentarios y problemas de la plantilla. • Participan en los mecanismos de seguimiento previstos en el PMST. • Formulan observaciones y propuestas de mejora en el ámbito de sus funciones.



Flujo de información y decisión

La Mesa de Movilidad actúa como órgano de revisión del estado del PMST, información y toma de decisiones. Por ello, se recomienda establecer la periodicidad con la que se va a reunir, que puede variar en función de la fase del PMST en la que se esté trabajando.

En el periodo entre reuniones corresponde al equipo técnico realizar los avances acordados desarrollando las responsabilidades que tiene asignadas. La labor de supervisión y coordinación recae sobre la PMO en la fase de elaboración y sobre el gestor de movilidad en la fase de implementación. Estos tendrían que reportar y presentar resultados a la Mesa de Movilidad en la siguiente reunión.

Seguimiento y evaluación

La LMS otorga una notable importancia al seguimiento, ya que aparece recogido en dos de sus artículos.

En primer lugar, el punto 2 del artículo 26 establece que los PMST deberán ser objeto de seguimiento y evaluación cada dos años con el objetivo de evaluar su nivel de implementación.

De forma adicional, el artículo 27 establece que los informes de seguimiento deberán ser comunicados en un plazo de 3 meses desde su adopción a la autoridad competente.

Desde el punto de vista de la empresa o entidad pública, resulta oportuno hacer un seguimiento y evaluación para garantizar que las medidas implantadas generan los resultados esperados y aportan valor real a la organización. No obstante, no se trata únicamente de comprobar el grado de cumplimiento de las acciones, también resulta fundamental medir su eficacia, identificar oportunidades de mejora y asegurar la evolución continua del PMST, en coherencia con los objetivos estratégicos de la empresa o entidad pública.

Asimismo, la evaluación periódica tiene la función de mostrar a todos los agentes el avance logrado y los beneficios obtenidos. Esto ayudará a incrementar la implicación interna y a reforzar la imagen corporativa. El hecho de publicar los informes de seguimiento fortalece la transparencia y la rendición de cuentas.

Un sistema de seguimiento bien estructurado se puede articular en torno a los siguientes elementos:

- *Objetivos del plan*: constituyen el punto de referencia frente al cual se evalúa el desempeño del PMST, ya que, sin objetivos definidos, no se dispone de un criterio real para evaluar su éxito ni para justificar su continuidad o revisión.
- *Panel de indicadores*: constituye la herramienta central de la monitorización del PMST dirigida a ofrecer una visión cuantitativa y objetiva del grado de avance y del impacto de las medidas implantadas. Permite:
  - Visualizar de forma clara y estructurada la evolución de los principales parámetros.
  - Detectar rápidamente desviaciones o tendencias que requieran ajustes.
  - Facilitar la toma de decisiones basada en datos, apoyando a la dirección y a los responsables del seguimiento.
  - Asegurar la trazabilidad de los resultados mediante indicadores periódicos, comparables y verificables.

Un PMST es un plan vivo, que debe apoyarse en un panel de indicadores cuantitativos que permita monitorizar su evolución y evaluar de manera sistemática la eficacia de las medidas.

- *Las encuestas de satisfacción* enriquecen los datos objetivos provenientes del panel de indicadores:
  - Aportan contexto a los datos cuantitativos.
  - Identifican aspectos cualitativos que los indicadores por si solos no captan.
  - Validan el impacto real de las medidas.
  - Detectan oportunidades de mejora y nuevas líneas de acción.

En definitiva, contribuyen con una mirada subjetiva, conductual y experiencial que permite comprender, explicar y mejorar esos datos. La combinación de ambos elementos da lugar a un seguimiento completo, fiable y orientado a la mejora continua.

- *Gestión del cambio*: las labores de seguimiento no pueden ser ajenas a los cambios en los condicionantes externos que afecten al centro de trabajo. Estos cambios forman parte de lo que se denomina condiciones dinámicas: elementos que, aunque se definieron al inicio de la implementación, pueden evolucionar con el tiempo y modificar el contexto de movilidad de la organización o de un centro de trabajo en concreto.

  Por ejemplo, la entrada en vigor de una regulación del estacionamiento en el entorno del centro de trabajo, sin estar considerada como medida del PMST, se trata de una actuación externa que impactará en la movilidad del centro de trabajo.

  Por tanto, es preciso que estos cambios sean objeto de supervisión y análisis, pudiendo llevar a reformulaciones en el PMST.

- *Informe de seguimiento*: se trata de un documento en el que se plasma y analiza la información obtenida a través del panel de indicadores y la contrasta con los objetivos fijados. Sus principales funciones son:

  - Interpretar los datos y explicar su significado desde un planteamiento operativo y estratégico.
  - Determinar el grado de avance, identificando logros, barreras, riesgos y oportunidades de mejora.
  - Permitir la toma de decisiones informada y respaldada por datos.
  - Documentar el proceso de seguimiento y facilitar documentación para procesos como certificaciones, auditorias o ayudas y subvenciones.
  - Servir como herramienta de comunicación interna, mostrando a la plantilla el progreso y fortaleciendo su implicación en el PMST.
  - Convertir los datos en conclusiones y acciones, siendo la pieza que cierra el ciclo de seguimiento y que facilita el proceso de corrección y/o actualización del plan a nuevas circunstancias.

Gestión de las medidas

La implementación del PMST no se acaba con la puesta en marcha de las medidas, es necesario establecer un proceso de gestión como mecanismo de impulso, adaptación y mejora continua del plan. Su objetivo principal es asegurar que el PMST se mantenga actualizado, eficiente y capaz de adaptarse a nuevas necesidades, aprovechando cada oportunidad para optimizar su desempeño.

En este sentido, es importante contemplar mecanismos dirigidos a gestionar:

- *Cambios que afecten a las medidas implantadas:* por ejemplo, bajas o altas de personal que afecten a medidas como coche compartido o rutas de transporte que dan servicio a los domicilios.
- *Cambios externos que afecten al PMST:* ya sea cambios legislativos o en las condiciones iniciales del entorno del centro de trabajo.
- *Vigilancia activa de acuerdos y contratos en vigor:* tanto para anticipar renovaciones y evitar posibles discontinuidades como para evaluar el desempeño del proveedor e introducir modificaciones y mejoras dirigidas a adaptar el servicio.
- *Las acciones que se deriven del informe de seguimiento y evaluación* que pueden derivar en el ajuste de medidas existentes o la incorporación de nuevas medidas.

Esta gestión continúa hace que la organización pueda avanzar de manera progresiva hacia modelos de movilidad más eficientes, sostenibles y alineados con el bienestar de su plantilla.

4.1.6. PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN

La participación y la comunicación tienen un **carácter transversal**, ya que se desarrollan de manera estructurada a lo largo de todas las fases del PMST. Se convierten en unas herramientas esenciales para alcanzar determinados objetivos que contribuyan a mejorar el impacto estratégico del PMST:

- *Alineación estratégica*: permiten alinear el PMST con las necesidades reales y mejorar la toma de decisiones mediante la selección de medidas realistas.
- *Transparencia y calidad*: sirven para aumentar la calidad del diagnóstico, con la detección de problemas ocultos, aumentar la confianza interna y asegurar el cumplimiento normativo en el proceso de participación con representantes legales.
- *Cultura y adopción*: buscan garantizar la aceptación de las medidas, reducir resistencias y fomentar una cultura de movilidad sostenible basada en la corresponsabilidad entre la plantilla y la dirección de la organización.

Figura 14. Objetivos de la participación y comunicación



La participación y la comunicación tienen un carácter transversal en un PMST: refuerzan el diagnóstico, facilitan su implementación y el seguimiento del plan

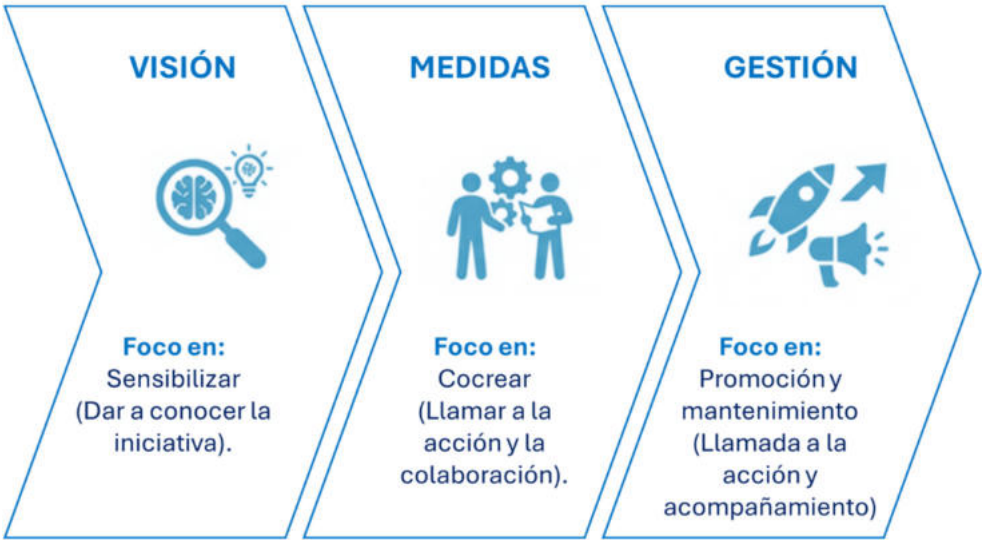
Las propias **acciones de participación y comunicación generan beneficios tangibles,** tanto para los principales actores del PMST como para su desarrollo en su conjunto.

En cada una de las fases de elaboración del PMST, la intensidad y el tipo de participación varían para cumplir funciones que van desde la sensibilización, más propia de las fases iniciales, hasta la promoción, propia de las fases finales.

Tabla 9. Principales beneficios derivados del proceso de participación y comunicación

Organización	Diagnóstico más ajustado a la realidad. Detección de problemas no visibles. Feedback continuo a lo largo de la elaboración, implementación y seguimiento del PMST. Generación de soluciones más acertadas y viables. Mejora en la acogida del PMST.
Personas trabajadoras	Fomento del sentimiento de pertenencia. Incremento del compromiso y la corresponsabilidad. Espacio para expresar preocupaciones y aportar soluciones. Contribución a la equidad.

Figura 15. Participación y comunicación en las diferentes fases del PMST



Fase 1: Visión

En esta primera fase del PMST la participación y la comunicación se centra en dar a conocer la iniciativa de elaboración del plan, en la sensibilización de las personas trabajadoras sobre la importancia de su participación e implicación en el proceso, y en empezar a generar conciencia sobre los beneficios de alcanzar patrones de movilidad más sostenibles en la organización.

Las acciones propias de esta fase son:

- *Reunión de lanzamiento (kickoff)*: presentación oficial dentro de la Mesa de Movilidad del proceso, asignación de roles, responsabilidades, mecanismos de toma de decisión y definición de plazos para generar confianza inicial.
- *Comunicación inicial a las personas trabajadoras* de la puesta en marcha de la elaboración del PMST y sensibilización sobre la importancia de su participación.
- *Llamada a la participación* en la realización de encuestas de movilidad u otras dinámicas, como *focus groups*, y puestas en marcha durante la fase de diagnóstico.
- *Comunicación de los resultados* de la encuesta de movilidad, reflejando claramente los patrones actuales de movilidad en la organización.
- *Publicación de las conclusiones* alcanzadas en la fase de visión y comunicación de los objetivos fijados para el PMST.

Fase 2: Medidas

En la fase 2 se continúa reforzando la importancia de la participación y de la concienciación sobre la necesidad de adoptar modelos de movilidad más sostenibles. El objetivo es diseñar soluciones que equilibren lo deseable con lo viable, asegurando que las medidas planteadas cuenten con respaldo técnico, organizativo y social.

En esta fase también se abre la comunicación a agentes externos (ayuntamientos, operadores, empresas de movilidad, entidades de áreas industriales, entre otros) cuya colaboración puede resultar clave para la definición e implantación de determinadas medidas.

Las acciones por desarrollar a lo largo de esta fase son:



- *Talleres de cocreación*: dinámicas grupales destinadas a proponer medidas concretas que mejoren la movilidad de los empleados.
- *Matrices de priorización participativa*: evaluación colectiva de medidas bajo criterios de coste, impacto y aceptación.
- *Simulación de escenarios*: sesiones de análisis y debate sobre el impacto de medidas potencialmente controvertidas, como la reducción de plazas de aparcamiento.
- *Mesas de trabajo con agentes externos*: espacios de participación y creación de alianzas estratégicas para el desarrollo de medidas que requieran colaboración de agentes externos.
- *Consulta pública interna*: mecanismo estructurado para recibir *feedback* final sobre el borrador del PMST.
- *Participación organizativa con la representación legal*: con el objetivo de elaborar un PMST adaptado a las necesidades de la plantilla y totalmente implementable.
- *Acto de presentación del PMST*: destacando las principales medidas y beneficios que estas arrojarán.

Al cierre de esta fase, resulta esencial la consecución de un consenso amplio sobre la propuesta final, asegurando, además, el respaldo legal y administrativo necesario antes de dedicar recursos a su implementación.

Fase 3: Gestión

En la fase de gestión del PMST, cuyo objetivo es pasar del papel a la realidad, la participación y comunicación se centra en **reforzar la llamada a la acción y el acompañamiento al usuario final durante la adopción de las medidas propuestas.**

Entre las acciones recomendadas se incluyen:



- *Campañas de promoción y difusión*: comunicación continua de las medidas que se van implantando a través de los distintos canales internos de la organización.
- *Pruebas piloto controladas*: implementación pruebas piloto de medidas complejas que permitan realizar ajustes para su mayor eficacia.
- *Identificar embajadores o entusiastas de movilidad*: son empleados entusiastas que pueden actuar como motores de cambio entre sus compañeros.
- *Establecer canales de comunicación bidireccionales*: a través de la intranet de la organización o de buzones para resolver dudas en tiempo real durante el despliegue y recibir nuevas sugerencias.

Por otro lado, un PMST se configura como un documento vivo que requiere de actualización para no quedar obsoleto, por lo que, una vez implantado, es necesario **mantener el interés** de los usuarios para conseguir la mejora continua del PMST. Para ellos se recomienda el desarrollo de:



- *Encuestas de seguimiento periódicas*: para medir el cambio modal real y el grado de satisfacción tras la implementación de las diversas medidas.

  En esta fase serán encuestas muy sencillas con el fin de conocer algunos aspectos concretos a fin de que no resulten tediosas o largas a los encuestados.
- *Reuniones periódicas de la Mesa de Movilidad*: con el fin de analizar los indicadores de seguimiento fijados para el PMST.
- *Difusión interna de resultados del seguimiento del PMST*: comunicando las mejoras continuas propuestas o los logros alcanzados para mantener el interés de todos los usuarios.

- *Difusión externa*: con el objetivo de poner en valor las actuaciones desarrolladas y los logros obtenidos mediante el PMST que pueden generar un impacto positivo en la imagen de la organización.

El seguimiento y la evaluación del PMST constituyen elementos esenciales para asegurar su eficacia a lo largo del tiempo. La recopilación sistemática de información, la participación activa de los usuarios y una comunicación transparente permiten ajustar el PMST a las necesidades reales de la organización y consolidar una cultura de movilidad sostenible. Solo mediante esta dinámica de mejora continua será posible garantizar que el PMST siga siendo una herramienta útil, vigente y alineada con los objetivos estratégicos de la organización.



4.2. LA ORGANIZACIÓN DE LOS AGENTES INTERVINIENTES EN UN PMST

En la elaboración de un PMST intervienen **diversos agentes con diferentes funciones** durante el proceso y con distintas capacidades de participación y/o de ejecución.

En el apartado 4.1.2 se han señalado los principales agentes que participan en el proceso de elaboración e implementación de un PMST. A continuación, una vez descritas sus responsabilidades, se describen las relaciones entre los distintos agentes involucrados.

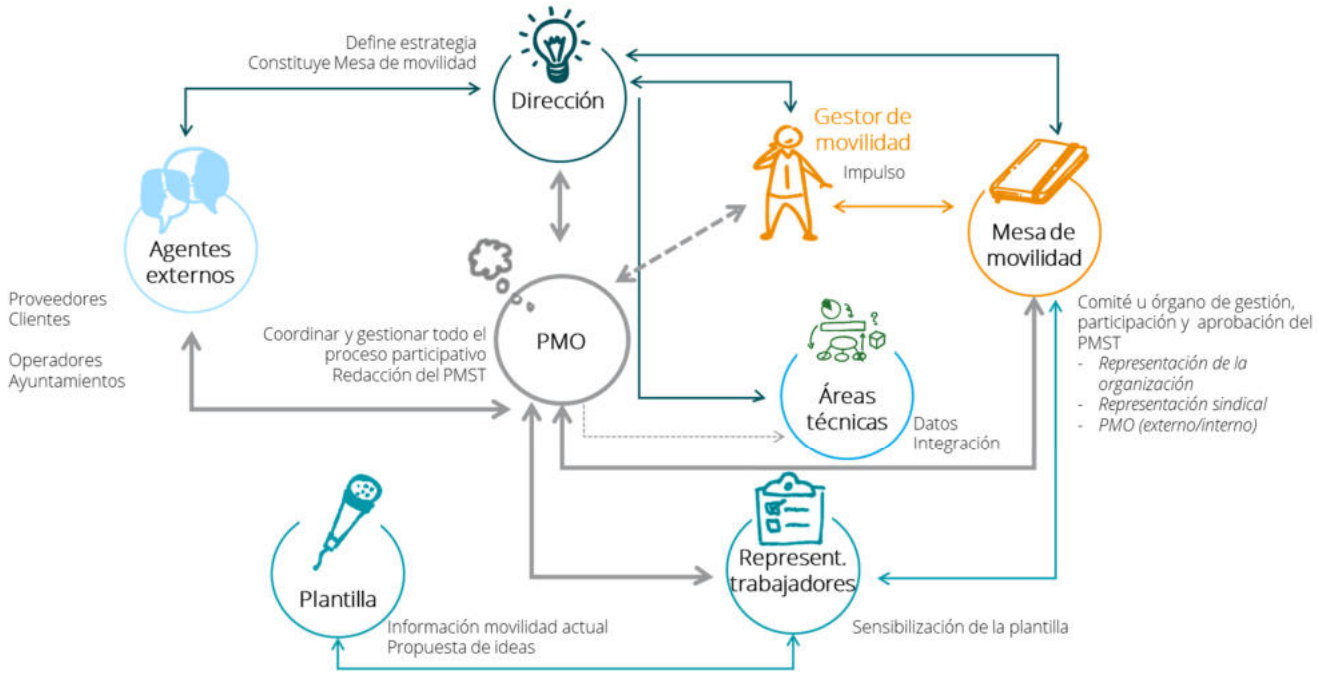
El eje troncal del esquema de relaciones entre los agentes intervinientes en un PMST lo conforma la dirección de la organización, asistida por la PMO como coordinador de la elaboración.

La PMO, que podrá estar formada por una o varias personas, es la responsable de conformar el PMST, especialmente en su vertiente técnica, pero también en lo concerniente a asesorar a la dirección en los procesos a seguir para la elaboración y puesta en marcha del plan.

La dirección, asistida por la PMO, conforma el eje troncal de la redacción de un PMST aportando liderazgo, coordinación y gobernanza del proceso.

La responsabilidad de su implementación y gestión recae en la dirección de la organización que, normalmente, lo gestionará a través de las distintas áreas y departamentos competentes en cada caso. En este sentido es muy importante que el PMST fije las responsabilidades de la implementación y seguimiento.

Figura 16. Esquema de relaciones entre los principales agentes de un PMST



La dirección es igualmente responsable, con la ayuda de la PMO, de definir la visión y los ejes estratégicos del PMST.

Los representantes de las personas trabajadoras tienen la responsabilidad de transmitir las necesidades y requerimientos de la plantilla en materia de movilidad.

Todos ellos conforman la Mesa de Movilidad, herramienta que constituirá el espacio de coordinación y seguimiento del PMST.

Resulta conveniente que los agentes participantes dispongan de capacidad de interlocución y coordinación suficiente para facilitar la implementación de las medidas.

Podrán participar representantes de la dirección, de las áreas implicadas, de las personas trabajadoras y de otros ámbitos relevantes para la movilidad.

El objetivo de este órgano es facilitar la coordinación entre los distintos actores implicados y realizar el seguimiento de las medidas previstas en el PMST. En la mesa se valorarán las propuestas, se ajustarán a las necesidades organizativas y se transformarán en acuerdos formales.

Por otro lado, serán fundamentales las negociaciones con los agentes externos (administraciones públicas, empresas de servicios de movilidad, arrendador de las instalaciones, proveedores, etc.) para llevar a cabo las medidas que así lo requieran. En estas negociaciones podrá intervenir directamente la dirección o podrá delegar en las diferentes áreas de la organización.

Por último, el nombramiento de un gestor de movilidad supondrá la designación de un responsable de facilitar el despliegue del PMST y asegurará la coordinación entre los diferentes actores cuando la labor de la PMO haya finalizado.



4.3. ORGANIZACIÓN Y CONTENIDO DE LAS MEDIDAS

4.3.1. ORGANIZACIÓN DE LAS MEDIDAS

La visión del PMST se podrá desplegar mediante medidas concretas, que actúen como el núcleo ejecutivo del PMST y permitan transformar los objetivos generales en acciones tangibles orientadas a modificar los hábitos de desplazamiento de las personas trabajadoras, así como los patrones de movilidad asociados a otros grupos vinculados al centro de trabajo.

Las medidas son el núcleo ejecutivo de un PMST: transforman la visión y los objetivos en actuaciones concretas, viables y con impacto en los patrones de movilidad.

Es conveniente que el PMST se estructure, tal y como se ha señalado en el apartado 4.1.4, en torno a un conjunto de **líneas o ejes estratégicos** concebidos para impulsar a la organización hacia el logro de sus objetivos corporativos en materia de movilidad sostenible.

Las líneas estratégicas serán fijadas por cada organización. No obstante, en línea con lo establecido en la LMS, estas líneas estratégicas deberían plantarse bajo un enfoque de impulsar la movilidad sostenible mediante el fomento de modos alternativos al vehículo privado motorizado, favorecer la eficiencia energética de los vehículos, reducir los desplazamientos y su concentración temporal y mejorar la seguridad vial.

Con independencia de las prioridades específicas de cada organización, se propone una clasificación común de tipologías de medidas que, alineada con los principios rectores que orientan la planificación pública de la movilidad, permita estructurar y jerarquizar las actuaciones de forma análoga a lo previsto en el artículo 28 de la LMS, también en el ámbito empresarial.

Esta orientación permitirá asegurar que cada medida, no solo responda a un objetivo estratégico concreto, sino que también contribuya a reforzar la lógica de intervención definida por la LMS, facilitando su integración en la planificación global, su seguimiento y su evaluación.

Es aconsejable que medidas del PMST se estructuren por líneas estratégicas para responder con coherencia a los retos identificados.

En consecuencia, sobre la base de los **principios rectores de la LMS** y lo expuesto en los **artículos 26 y 28** de la Ley, se recomienda la adopción de las siguientes **líneas estratégicas** (Figura 17).

Figura 17. Propuesta de líneas estratégicas basadas en los principios rectores de la LMS



ORGANIZACIÓN DE LAS MEDIDAS

Esta clasificación ayuda a ordenar las medidas según su naturaleza, finalidad y nivel de impacto, facilitando la coherencia estratégica del PMST, su comprensibilidad por parte de todos los agentes implicados y su posterior seguimiento y evaluación.

La clasificación propuesta se desarrolla en:

- *Fomento del transporte público colectivo*, favoreciendo el trasvase modal desde otros modos menos sostenibles, en espacial el vehículo privado, incluyendo también soluciones como las rutas y lanzaderas de empresa.
- *Fomento de la movilidad activa*, primando especialmente la movilidad a pie, la movilidad de las personas con discapacidad o movilidad reducida que transitan por las zonas peatonales en aparatos autorizados, así como la movilidad en bicicleta o ciclo.
- *Apoyo a esquemas de movilidad compartida y de alta ocupación* que supongan un beneficio en términos de reducción de externalidades, ocupación del espacio público u otros, como es el caso de sistemas de *carsharing*, *carpooling* o de bicicleta pública.
- *Uso de tecnologías que supongan menores emisiones contaminantes* y de gases de efecto invernadero, así como los vehículos que supongan menor ocupación del espacio público.
- *Reducción de la necesidad de desplazarse* o de hacerlo fuera de las horas punta o de mayor congestión.
- *Refuerzo de la seguridad* de las personas trabajadoras y visitantes en sus desplazamientos a los centros de la organización.

En ocasiones, **algunas medidas podrán responder a más de una línea estratégica**. En estos casos se recomienda recoger claramente en la descripción de la medida esta circunstancia.

Es importante destacar que el valor del PMST no reside en un catálogo extenso de medidas, sino en la consistencia estratégica y la robustez metodológica de aquellas que se incorporen. En este sentido, en muchos casos, **las medidas podrían complementarse entre sí,** pudiéndose hacer referencia en su cuerpo descriptivo a aquellas otras medidas que complementan y catalizan el éxito de una medida concreta. Por ejemplo: la instalación de aparca-bicis seguros puede ser mucho más efectiva si se instalan vestuarios y duchas en el interior del edificio, o la introducción de bonos para el uso de transporte público puede ser tanto más eficaz cuanto más accesible a la red de transporte público sea la ubicación elegida para desarrollar la actividad laboral, o mayores sean las limitaciones al uso de vehículo privado, mediante, por ejemplo, la reducción de plazas en aparcamiento que ofrece la organización.

En el Anexo I se incluye un catálogo de medidas fruto de una recopilación no exhaustiva de acciones propuestas en diferentes guías nacionales e internacionales.



4.3.2. CONTENIDO DE LAS MEDIDAS

A continuación, se propone el contenido que se considera conveniente incorporar en la definición de las medidas para garantizar su eficacia y su contribución real a los objetivos estratégicos.

Sería deseable que la descripción de cada medida incluida en el PMST incluya una **vinculación directa con los objetivos estratégicos establecidos**.

Para asegurar que el PMST sea plenamente implementable, evaluable y coherente con las disposiciones establecidas en la LMS, es conveniente que cada medida se formule, como mínimo, a partir de un marco común que garantice su claridad, comparabilidad y capacidad de seguimiento. En este sentido, con el fin de garantizar coherencia metodológica, se recomienda estructurar todas las medidas mediante un modelo único de ficha, diseñado para homogeneizar criterios, facilitar el análisis individual y colectivo, y reforzar la transparencia en la toma de decisiones.

Esta ficha facilitará al equipo redactor programar las medidas en el tiempo, priorizarlas y asegurar que cubren de forma equilibrada el conjunto de líneas o ejes estratégicos definidos en el PMST.

Asimismo, es recomendable que el grado de detalle y los parámetros utilizados para caracterizar cada medida se mantengan constantes a lo largo de todo el PMST. En este sentido, se aconseja no incluir aquellas propuestas cuya naturaleza, grado de indefinición o falta de información impidan describirlas adecuadamente conforme al conjunto mínimo de elementos exigidos, comprometiendo así su viabilidad, su evaluación o su alineamiento con los objetivos del PMST.

Título de la medida

Conviene que el título de la medida sea breve, claro, conciso y orientado a la acción. Se aconseja acompañarlas de un código alfanumérico en consonancia con las líneas o ejes estratégicos de actuación del PMST.

Tipología de la medida

Como se ha indicado en el apartado 4.3.1, es aconsejable que la tipología asignada a cada medida mantenga una coherencia directa con las líneas estratégicas definidas, reforzando su función como instrumento operativo para la consecución de los objetivos establecidos.

Descripción y objetivo específico

Se trata de un texto breve y conciso que se puede utilizar para explicar qué se quiere hacer, qué problema resuelve y qué objetivo concreto se plantea.

Ámbito y colectivos afectados

Es necesario detallar los lugares de trabajo, centros de organización o sedes afectadas por la medida, así como los colectivos de trabajadores y trabajadoras afectados, así como los visitantes y proveedores.

Agentes involucrados y gobernanza

Es preciso que la definición de cada medida incorpore de manera explícita a todos los agentes internos y externos implicados tanto en su implementación como en su mantenimiento y seguimiento a lo largo del tiempo.

Resulta indispensable identificar con precisión a la unidad interna de la organización responsable de cada medida, dado que esta asumirá la supervisión la evaluación de su desempeño y la rendición de cuentas ante las personas trabajadoras y los órganos directivos de la organización.

Del mismo modo, aun cuando determinados actores del PMST se sitúen fuera del ámbito directo de control de la organización, será preciso identificar con claridad a aquellos agentes externos necesarios para la correcta implementación o continuidad de las medidas que así lo requieran. En estos casos, se recomienda detallar con especial rigor la unidad, organismo o persona de contacto correspondiente, asegurando canales de colaboración fluidos y eficaces.

Por último, cuando la naturaleza de la medida lo exija, debería describirse con precisión el mecanismo de gobernanza multiagente que articule las relaciones, responsabilidades y procesos de coordinación entre todos los actores, garantizando así la coherencia técnica, operativa y estratégica del PMST.

Calendario y fases de implementación

En la fase de planificación y programación del PMST se determina el momento en que se plantea acometer su implementación. La medida, a su vez, puede necesitar una implementación por fases. También se define la operativa de control y seguimiento y, en su caso, de renovación. Se recomienda que todos estos plazos queden recogidos en la ficha.

Recursos necesarios

Es importantes que cada ficha recoja los recursos necesarios tanto para su implementación (inversión inicial) como para su operación (costes de operación y mantenimiento). También es recomendable que las medidas recojan las posibles dedicaciones de personal de la organización cuando su operación se ejecute de manera directa.

Si las medidas no detallan con precisión sus objetivos, etapas, responsables, financiación e indicadores, su implementación y su viabilidad pueden quedar comprometidas.

Facilidad de implementación

Es conveniente caracterizar cada medida con el grado de facilidad para su implementación y operación. Esta caracterización podrá ser cualitativa (por ejemplo, una escala del 0 al 5).

La facilidad de implementación puede depender de diversos factores como el volumen de inversión necesario, los costes de operación asociados, las limitaciones físicas de espacio, barreras tecnológicas, necesidades productivas o la dependencia de agentes externos.

En este sentido, es conveniente establecer unos criterios homogéneos para estimar la facilidad de implementación de forma ponderada respecto a los criterios señalados.

Impacto estimado

Del mismo modo, es conveniente clasificar las medidas sobre la base de su impacto esperado.

Idealmente, este impacto se relaciona directamente con los objetivos globales del PMST y no con objetivos específicos, con el fin de que la clasificación pueda ser homogénea. En este sentido, puede ser adecuada una clasificación cualitativa, pero, cuando sea posible, es preferible plantear un indicador cuantitativo que refleje el impacto concreto estimado en base a fórmulas.

Esta clasificación cuantitativa debería ser homogénea para todas las medidas del PMST y puede ofrecerse sobre la base del trasvase modal, ratios de emisiones, ahorros de costes en la organización o ahorros de tiempo de las personas trabajadoras.

Indicadores de seguimiento y rendimiento

Es esencial asignar a cada medida uno o varios indicadores para medir el éxito de su implementación. Se distinguen dos tipos de indicadores:

- *Los indicadores de grado de avance* de la implementación de la medida, es decir, el grado en que la medida ha sido plenamente implantada, que se miden normalmente en términos porcentuales.
- *Los indicadores de rendimiento o resultado*, de mayor interés y complejidad y que responden a las siguientes características:
  - Medibles en diferentes períodos de tiempo.
  - Sencillos de calcular y de comprender.
  - Explican las relaciones causa-efecto de manera independiente a la coexistencia con otras medidas del PMST.
  - Se relacionan directamente con los objetivos, de tal manera que su agregación permita componer un grado de consecución de objetivos de todo el PMST.

Medidas complementarias

Un mismo PMST puede contener medidas complementarias entre sí que impactan conjuntamente o que ofrecen sinergias si se

implantan de manera coordinada. Conviene no perder estas referencias cruzadas y reflejarlas en las fichas de cada medida.

Otros

Según la naturaleza de la actividad de la empresa o entidad pública y de las líneas estratégicas que guían el PMST se pueden incluir elementos adicionales en las fichas que incluyan información sobre seguridad vial, perspectiva de género, coherencia con planes de igualdad, PRL o estrategia de RSC/ESG de la organización.

En el Anexo II se recogen algunas medidas tipo que destacan por combinar tanto acciones de contrastada eficiencia como prácticas innovadoras. Estas medidas se han recopilado de diversos PMST elaborados en el ámbito nacional y europeo.



5. Retos, oportunidades y beneficios

5.1. RETOS Y OPORTUNIDADES

La implementación de PMST debe entenderse como un **proceso de transformación organizativa**, no exento de retos, pero con un **alto potencial de generación de valor** para las empresas y entidades públicas, las personas trabajadoras y el conjunto de la sociedad. En este sentido, los PMST pueden constituir una oportunidad para, además de mejorar la movilidad de empleados y visitantes, impulsar la sostenibilidad, **reforzar la competitividad** y fortalecer el **posicionamiento de la organización** frente a los empleados, los clientes y el conjunto del ecosistema productivo.

A continuación, se expone, desde un planteamiento estratégico, los **principales retos y oportunidades** asociados a la movilidad laboral, así como los **beneficios directos e indirectos** que se derivan de una gestión proactiva y planificada de los desplazamientos al trabajo. El objetivo no es únicamente identificar dificultades, sino **reinterpretarlas como palancas de mejora competitiva, organizativa y social.**

De cumplir la ley a impulsar el cambio: las organizaciones pueden transformar el reto de los PMST en una oportunidad para mejorar su funcionamiento y su estrategia.

La movilidad al trabajo se enfrenta a una serie de **retos estructurales** que condicionan su transformación, pero que al mismo tiempo abren **oportunidades claras de intervención** para las organizaciones que deciden anticiparse y actuar de forma estratégica. Entre los principales **retos** destacan:

- **Reto 1: Redefinición de la estrategia corporativa.**

  Es aconsejable que **el PMST se integre dentro de la estrategia corporativa** de la organización como un elemento más de la misma.

  En las últimas décadas, **la sostenibilidad se ha convertido en un eje transversal** de las estrategias corporativas. En este contexto, la elaboración de un PMST alineado con dichos objetivos representa un instrumento clave para avanzar hacia modelos operativos más responsables y eficientes.

  Su implementación no solo permite reducir los impactos ambientales asociados a la actividad de la organización, sino que también **fortalece la imagen corporativa** al evidenciar el compromiso de la organización con la sostenibilidad.

  De este modo, la organización refuerza su **competitividad**, mejorando su posicionamiento frente a la competencia, incrementando la confianza de los clientes y elevando su atractivo ante potenciales socios e inversores.

- **Reto 2: Replantear la cultura corporativa.**

  La implementación de un PMST requiere ajustar, en algunos aspectos, la cultura organizacional (normas, comportamientos, valores) a los objetivos del plan.

  En este marco, la implementación de un PMST ofrece la oportunidad de **reforzar la misión y la visión corporativas,** alineando el funcionamiento diario con objetivos más amplios de sostenibilidad y bienestar.

  Las medidas de movilidad sostenible (más flexibles, saludables y seguras) mejoran las condiciones laborales y el entorno de trabajo, favoreciendo la **productividad** y la capacidad de **atraer y retener talento,** elementos clave para la **competitividad** a medio y largo plazo.

- **Reto 3: Abordar la participación con la plantilla.**

  El proceso de participación con las personas trabajadoras durante la elaboración del PMST es una exigencia legal, pero además puede convertirse en un elemento de ayuda para **garantizar la calidad y la eficacia del plan,** ya que permite incorporar información precisa sobre los patrones de desplazamiento, las barreras existentes y las preferencias de la plantilla, asegurando que **las medidas** propuestas sean **realistas,** aplicables y **alineadas con las necesidades operativas** de la organización.

La participación y colaboración con la plantilla ayudan a que las medidas del PMST sean realistas, aceptadas y aplicables.

Además, la implicación directa de las personas trabajadoras refuerza la **confianza en el proceso** y mejora la percepción de equidad organizativa. La corresponsabilidad generada a través del diálogo facilita que **el PMST sea percibido como una herramienta útil** para mejorar las condiciones de movilidad y no como una medida impuesta de forma unilateral.

Esto derivará en un **mayor compromiso de los empleados** con los objetivos definidos del plan, fortaleciendo su implementación y su efectividad. También, permite reducir potenciales resistencias internas y minimizar la probabilidad de conflictos asociados a cambios en los desplazamientos o a la reorganización de recursos.

- **Reto 4: Adaptar el modelo de gestión**

  La implementación de un PMST puede generar un **impacto significativo en el modelo de gestión** de la empresa o entidad pública, especialmente en organizaciones de mayor dimensión.

El PMST afecta a la planificación operativa, la gobernanza interna y ámbitos ambientales, laborales y estratégicos. Por ello, es recomendable que el PMST se integre en el sistema de planificación corporativa, formando parte de la estrategia de la empresa o entidad y evitando que se perciba como una iniciativa aislada.

Por ejemplo, los PMST han de incorporar mecanismos de seguimiento cada dos años y de evaluación del grado de cumplimiento de las medidas previstas. Este marco induce a las organizaciones a reforzar su estructura de gestión mediante:

- *La creación de órganos y funciones específicas*, como comités de movilidad, responsables funcionales y estructuras transversales que integren a las áreas de RR.HH., Prevención de Riesgos Laborales, Logística y Sostenibilidad.
- *La implementación de sistemas estables de recogida, tratamiento y análisis de datos*, orientados a monitorizar de forma continua los patrones de movilidad, el desempeño de las medidas y sus efectos operativos.
- *El desarrollo de modelos de gobernanza más participativos*, que, de manera sistemática, incorporen a la representación de las personas trabajadoras en la definición, seguimiento y revisión del plan.

Figura 18. Retos y oportunidades de un PMST

RETO	OPORTUNIDAD
Estrategia	Integrar en la estrategia de la organización *nuevos objetivos* relacionados con la movilidad sostenible. Refuerzo de la *imagen corporativa* y *posicionamiento frente a la competencia*.
Cultura corporativa	Mejorar las *relaciones laborales* y ofrecer un *mejor clima laboral* que fomente la *productividad* y la *retención del talento*.
Participación	Obtener *información valiosa* sobre las preferencias de las personas trabajadoras. Obtener el *compromiso de los empleados* y de sus representantes legales para facilitar la gestión del cambio.
Modelo de gestión	Adaptar las estructuras organizativas y los procesos para *facilitar la implementación y gestión del PMST* que sirva, a su vez, para *optimizar la eficiencia* y facilitar la *toma de decisiones*.

Los PMST pueden incorporar **medidas con efectos directos en la gestión de personas**, tales como la revisión de horarios, el refuerzo de la flexibilidad laboral, la integración del teletrabajo, el diseño de incentivos para promover la movilidad activa y el transporte colectivo, o la reducción de riesgos asociados a los desplazamientos. Estas actuaciones refuerzan el papel estratégico de ciertas áreas como **Recursos Humanos** o **Prevención de Riesgos Laborales**, alineando la movilidad con el bienestar del personal, la productividad y la eficiencia operativa.

Este proceso de adaptación constituye una oportunidad para **optimizar la eficiencia de los procesos productivos y de gestión**, así como para fortalecer los mecanismos de soporte a la toma de decisiones. La implementación del PMST contribuye, por tanto, a consolidar **un modelo organizativo más sostenible**, eficiente y alineado con los principios de responsabilidad corporativa y excelencia operativa.



5.2. BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN

La implementación de un PMST genera **beneficios tangibles e intangibles** para las empresas y entidades públicas, que van mucho más allá del cumplimiento normativo. Estos beneficios se materializan tanto en el corto como en el medio y largo plazo, y afectan a múltiples dimensiones de la actividad de la organización.

Beneficios directos

A continuación, se detallan los posibles beneficios que existen en la actualidad para la organización:

Figura 19. Beneficios directos de los PMST para la organización



- **Beneficios fiscales: bonificaciones sobre el IAE.**

  El Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales, regula en su artículo 88 las bonificaciones obligatorias y potestativas del Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE).

  De este modo, los ayuntamientos pueden incorporar una serie de bonificaciones adicionales en sus ordenanzas fiscales. Entre ellas, se contempla la dirigida a organizaciones que implanten un plan de transporte para sus trabajadores. Esta reducción puede oscilar entre el 10 % y el 50 % de la cuota municipal del IAE. En algunos casos, el porcentaje de la bonificación se asocia la proporción de trabajadores afectados por las medidas.

- **Certificados de Ahorro Energético (CAE)**

  El artículo 2 del Real Decreto 36/2023, de 24 de enero, por el que se establece un sistema de Certificados de Ahorro Energético, define un CAE como un documento electrónico que establece el reconocimiento fehaciente del ahorro anual de consumo de energía final derivado de una actuación de eficiencia energética.

  Los CAE son bienes muebles negociables, por lo que este instrumento permite monetizar los ahorros energéticos, recuperando parte del coste de las inversiones en eficiencia energética, ya que el usuario final podrá recibir una contraprestación si vende los ahorros obtenidos para su posterior certificación mediante el sistema de CAE.

  La Orden TED/815/2023, de 18 de julio, por la que se desarrolla parcialmente el RD 36/2023, define dos tipos diferenciados de actuaciones generadoras de ahorros energéticos: actuaciones estandarizadas y de actuaciones singulares.

  La Figura 20 muestra las actuaciones estandarizadas relacionadas con el sector transportes.

  Algunas de estas medidas pueden suponer un beneficio directo para las organizaciones, como la sustitución de neumáticos por otros de mayor eficiencia energética, la adopción de sistemas de telemetría y geoposicionamiento en flota de transporte o la sustitución de vehículos de combustión por vehículos eléctricos puros.

Los PMST son una inversión estratégica con retorno: aportan beneficios fiscales directos y generan mejoras operativas para la organización.

Figura 20. Actuaciones estandarizadas relacionadas con el sector transportes contempladas en el sistema CAE



- **Ayudas públicas. Nivel estatal.**

  En el pasado han existido ayudas dirigidas a financiar la elaboración de PMST y, posteriormente, para el desarrollo de medidas contempladas en estos. El organismo encargado de estas ayudas era el Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía (IDAE), perteneciente al Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico, y se canalizaban y gestionaban a través de las comunidades autónomas.

  Este organismo ha seguido canalizando ayudas. Hasta finales de 2025 ha estado activo el MOVES III (Real Decreto-ley 3/2025, de 1 de abril) dirigido a financiar la compra de vehículos eléctricos y el coste de instalación de puntos de recarga.



El MOVES III fue aprobado en 2021 con una dotación presupuestaria inicial de 400 millones de euros, con cargo al Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR), que posteriormente ha sido ampliada. Estas ayudas van dirigidas tanto a particulares como empresas y autónomos.

- **Ayudas públicas. Nivel regional y local.**

  Determinadas comunidades autónomas y entidades de transporte metropolitano han puesto en marcha líneas de ayudas específicas para el desarrollo de PMST, especialmente aquellas en las que existe imperativo legal.

Beneficios indirectos

Además de los beneficios directamente ligados al desarrollo de un PMST, su implementación genera una serie de beneficios indirectos que aportan valor en ámbitos claves para una organización. El PMST genera valor en tres dimensiones clave de la organización.

Figura 21. Dimensiones clave de beneficios indirectos de la organización



- **Estrategia y eficiencia corporativa.**
  - *Mejora de la toma de decisiones gracias a los datos de movilidad.*

    El diagnóstico del PMST requiere recopilar información sobre el origen, la frecuencia y los patrones de desplazamientos de la plantilla, generando una base de datos de alto valor. Esta información permite, por ejemplo, decidir con mayor rigor futuras ubicaciones de centros, plantear horarios más eficientes o fijar prioridades de inversión.
  - *Simplificación del cumplimiento normativo futuro.*

    Contar con una estructura de gestión de la movilidad ya implantada (datos, indicadores de seguimiento) puede reducir el coste y el esfuerzo de adaptación en el futuro a la evolución de normativas como las ZBE, las restricciones de acceso a determinados vehículos o requisitos de reportings en sostenibilidad adicionales.
  - *Optimización del espacio y reducción de costes operativos.*

    El impulso del teletrabajo contribuye a disminuir las necesidades de superficie de los puestos de trabajo. Asimismo, la implementación de un PMST permite reducir la demanda de plazas de aparcamiento y liberar superficie actualmente destinada al vehículo privado. Esto abre la posibilidad de reconvertirlos en espacios de diferente uso, como aparcamientos para bicicletas, zonas verdes o espacios de convivencia.

Los PMST fortalecen la competitividad de las organizaciones al anticipar cambios normativos, optimizar recursos y mejorar la gestión interna.

  - *Fortalecimiento de la reputación corporativa y posicionamiento ESG.*

    Un PMST bien implementado refuerza la credibilidad de la compañía frente a la administración, clientes o inversores. El seguimiento obligatorio cada dos años aporta evidencias tangibles del progreso y la efectividad de las medidas en materia ESG.
  - *Acceso a nuevos mercados y oportunidades comerciales.*

    Determinadas licitaciones públicas pueden valorar de manera positiva el disponer de una PMST o incluso establecerlo como requisito para concurrir, ampliando el alcance comercial de la empresa.

- **Personas, talento y bienestar.**
  - *Atracción y retención de talento.*

    Las organizaciones con alternativas de transporte sostenibles, flexibles y seguras resultan particularmente atractivas para perfiles jóvenes y digitales. Además, fomentan la inclusividad al ofrecer formas de desplazamiento alternativas al vehículo privado dirigidas a personas que no disponen de carnet de conducir o vehículo, reforzando la igualdad de oportunidades en el acceso al centro de trabajo.

    Asimismo, la adopción de soluciones de teletrabajo o híbridas facilitan la conciliación y amplían el acceso para atraer nuevos perfiles.
  - *Aumento de la productividad y reducción del estrés.*

    Ofrecer alternativas de transporte más cómodas, más fiables y con menores tiempos de desplazamiento reduce la exposición a las incidencias de tráfico, mejora la puntualidad y disminuye la fatiga y el estrés asociado al trayecto.
  - *Reducción del absentismo.*

    El fomento de la movilidad activa mejora la salud y el bienestar de las personas trabajadoras, con un impacto positivo en la reducción del absentismo.
  - *Mayor seguridad vial.*

    La reducción de las necesidades de movilidad junto con la adopción de opciones de transporte más seguras y la incorporación de medidas de seguridad vial reducen significativamente los accidentes *in itinere*.
  - Mejora del clima laboral.

    El compromiso visible de la organización con la calidad de vida de las personas trabajadoras contribuye a reforzar el sentimiento de pertenencia corporativa y contribuye a un ambiente laboral positivo.

Un PMST mejora el bienestar laboral al proponer desplazamientos más eficientes y seguros, reforzando la capacidad de atraer talento, aumentar la productividad y reducir el absentismo.

- **Desempeño ambiental e Innovación.**
  - *Contribución a los objetivos de descarbonización globales.*

    Reducir el uso del vehículo privado, tanto las personas trabajadoras como de los visitantes y proveedores, disminuye de forma directa la huella de carbono corporativa.
  - *Impulso a la innovación interna.*

    En empresas y entidades públicas con departamentos de desarrollo tecnológico, el despliegue de nuevas soluciones de movilidad introduce oportunidades para poner en marcha nuevos proyectos piloto tecnológicos (como servicios de movilidad compartida o aplicaciones de gestión de desplazamientos) que generan un aprendizaje organizativo en sostenibilidad y transformación.

5.3. BENEFICIOS PARA LAS PERSONAS TRABAJADORAS

Desde el punto de vista de las personas trabajadoras, la movilidad al trabajo tiene un impacto directo sobre el **tiempo disponible**, el **bienestar**, la **salud** y los **costes personales.** La implementación de un PMST bien diseñado permite actuar sobre todos estos ámbitos.

Dar a conocer estos beneficios puede **paliar o eliminar las reticencias iniciales** a ciertas medidas y favorecer una percepción positiva del PMST.

Beneficios directos

Los beneficios directos se centran en el ahorro de costes, los beneficios fiscales y los CAE.

Figura 22.Beneficios directos de un PMST para las personas trabajadoras



- **Ahorros de costes.**

  El fomento de alternativas al vehículo privado facilita el acceso a modos de transporte más asequibles, reduciendo los costes personales asociados a la movilidad cotidiana (combustible, mantenimiento, aparcamiento, etc.).

  También pueden suponer un ahorro de costes para las personas trabajadoras las medidas dirigidas a reducir las necesidades de movilidad (teletrabajo, reducción de jornada, etc.).

- **Beneficios fiscales: rendimientos del trabajo exentos de IRPF.**

  La legislación fiscal contempla, entre otros pagos en especie, aquellos destinados a favorecer el desplazamiento de las personas trabajadoras, lo cual les aporta beneficios fiscales.

  Se consideran dentro de esta categoría las cantidades satisfechas por la organización dirigidas a subvencionar el coste del transporte público en los desplazamientos entre su vivienda y el centro de trabajo con un límite anual de 1500 €.

  En este caso, la organización aplica una medida de movilidad sostenible y el empleado recibe una retribución flexible que permite optimizar el IRPF dentro de los límites legales.

Cuando las organizaciones implementan un PMST, las personas trabajadoras también obtienen beneficios económicos directos gracias a los ahorros y ventajas fiscales que generan sus medidas.

A continuación, se muestra un ejemplo de los beneficios que puede aportar esta medida a las personas trabajadoras:



Figura 23.Ejemplo de beneficios fiscales del cheque transporte

	Persona soltera sin hijos		Persona casada con hijos	
Salario Bruto	30.000 €		30.000 €	
IRPF	16%		14%	
Cheque Transporte	-	1.500 €	-	1.500 €
Neto anual	25.200 €	25.440 €	25.800 €	26.010 €
Ahorro	**240 €**		**210 €**	

- **Certificados de Ahorro Energético (CAE).**

  En el apartado 5.2 se han señalado los posibles beneficios para las organizaciones de los CAE. La Figura 20 muestra algunas de las actuaciones estandarizadas relacionadas con el sector transportes que se pueden incluir.

  Dentro del sistema CAE se recogen algunas medidas relacionadas con vehículo compartido, cuya implementación generaría una contraprestación para las personas usuarias. Por un lado, el que comparte su vehículo puede obtener un ingreso por pasajero y kilómetro. Por otro lado, los pasajeros pueden descontarse los ahorros energéticos del precio de los trayectos.

Beneficios indirectos

Además de los beneficios directos, las personas trabajadoras pueden obtener otros beneficios indirectos de la implementación de un PMST.

- *Conciliación vida familiar.*

  Plantear soluciones de movilidad que reduzcan los desplazamientos (mediante el teletrabajo, las reuniones telemáticas, o la flexibilidad horaria) permite a las personas trabajadoras conciliar con mayor facilidad y organizar sus responsabilidades profesionales, optimizando la gestión del tiempo diario. La sensación de control sobre el propio tiempo impacta de manera positiva en una gestión más autónoma y eficiente del día a día de las personas trabajadoras.

Los PMST favorecen la conciliación laboral con soluciones que reducen los tiempos de desplazamiento y facilitan modelos de trabajo más flexibles.

- *Ahorros de tiempos.*

  Reducir el número de desplazamientos al trabajo e impulsar opciones más eficientes de movilidad disminuye el tiempo dedicado a los trayectos laborales, reduciendo la exposición a la congestión y mejorando la puntualidad, los niveles de estrés y el bienestar general. Todo ello contribuye a una mejor experiencia en los trayectos como personas usuarias, haciendo los desplazamientos más cómodos y eficientes.

En definitiva, un PMST mejora no solo cómo se desplazan las personas trabajadoras, sino cómo viven y experimentan su día a día.

6. Conclusiones

La movilidad al trabajo constituye uno de los **flujos estructurales más relevantes del sistema de movilidad,** tanto por el volumen de desplazamientos que genera como por su impacto directo sobre la congestión, el consumo energético, las emisiones, la salud pública y la calidad de vida de las personas trabajadoras. A lo largo de este informe se ha puesto de manifiesto que la movilidad laboral no es una cuestión marginal ni estrictamente individual, sino un **ámbito estratégico de intervención pública y de las organizaciones** (empresas y entidades públicas).

El análisis realizado confirma que la movilidad al trabajo representa entre alrededor de una **cuarta parte de la movilidad diaria**, concentrándose en franjas horarias muy definidas y presentando una **alta dependencia del vehículo privado**, especialmente fuera de las grandes áreas urbanas.

Desde el punto de vista territorial, la movilidad laboral se articula mayoritariamente en el interior de las **Grandes Áreas Urbanas**, donde se concentran los desplazamientos más frecuentes (68 %), aunque no necesariamente los más largos. Las dinámicas metropolitanas, la dispersión residencial y la localización de los centros de trabajo condicionan de forma decisiva las distancias recorridas, los tiempos de viaje y el potencial real de cambio modal.

El análisis sociodemográfico y organizativo pone de relieve que la movilidad al trabajo **no afecta por igual a todos los colectivos**. El sexo, la edad, la configuración del hogar, el nivel de ingresos, el tipo de empleo y las responsabilidades de cuidados influyen de manera determinante en la elección del modo de transporte. Los grupos de 30 a 50 años y los hogares con mayor nivel de ingresos son quienes más utilizan el vehículo privado en los desplazamientos cotidianos, ya que concentran la mayor parte de la actividad laboral y presentan una mayor capacidad económica para disponer de vehículo propio.

La promoción de una movilidad al trabajo más eficiente, basada en el fomento del transporte público, la movilidad activa, el uso de vehículos de alta ocupación y la laminación de entradas y salidas de los centros de trabajo, contribuye a **reducir las externalidades negativas** de carácter social, económico y ambiental asociadas a los desplazamientos cotidianos. Ello permite disminuir la congestión, la siniestralidad vial, los costes para los hogares y las organizaciones, las emisiones contaminantes y el ruido, al tiempo que favorece una mayor accesibilidad, la equidad en el acceso al empleo y hábitos de movilidad más saludables.

La aprobación de la **LMS** supone un punto de inflexión al situar la movilidad laboral en el centro de la agenda pública y establecer, por primera vez, la **obligatoriedad de elaborar PMST** para determinadas empresas y entidades públicas. Esta exigencia normativa no debe entenderse únicamente como una obligación legal, sino como una **oportunidad estratégica** para mejorar la eficiencia organizativa, reducir costes, reforzar la seguridad vial y avanzar en los compromisos climáticos y sociales.

Con este enfoque, los PMST se configuran como una **herramienta clave de gobernanza**, capaz de articular medidas técnicas, organizativas y de gestión, integrando la movilidad en la estrategia corporativa. Su éxito depende de varios factores críticos: un **diagnóstico** riguroso, la **implicación de la dirección**, la **participación de las personas trabajadoras**, la coordinación con **agentes externos** y un sistema sólido de **seguimiento y evaluación**.

El desarrollo de un PMST requiere un enfoque estructurado que combine **rigor técnico** y una **gobernanza** clara. Aunque cada organización presenta particularidades, la experiencia acumulada evidencia que los PMST más sólidos se articulan en tres fases principales (**Visión, Formulación y Gestión**) complementadas por una fase transversal de **participación y comunicación** que acompaña todo el proceso:

- Un PMST eficaz comienza con una **visión** clara que reconozca la situación de partida y comprometa a la organización en un proceso de transformación de su movilidad. Esta fase incluye un **diagnóstico** que permite conocer necesidades reales de la organización y de su plantilla.
- La fase de **medidas** convierte el diagnóstico en acciones concretas orientadas a cumplir tres grandes objetivos: reducir la necesidad de desplazarse, ofrecer alternativas reales al vehículo privado y mejorar la eficiencia de los viajes en este modo que no pueden evitarse.

En este punto, la Mesa de Movilidad se convierte en un elemento canalizador de la participación interna en la definición, evaluación y priorización de las medidas, ayudando a la convergencia entre los intereses de la organización y los de la plantilla.

- La fase de **gestión** es la que traduce la estrategia en resultados. Para ello es imprescindible contar con una estructura de gobernanza bien definida que evite el bloqueo, la dilución de responsabilidades o pérdida de continuidad.

  Un PMST es, además, un plan vivo, por lo que necesita un plan de seguimiento basado en un panel de indicadores cuantitativos que permita monitorizar avances, evaluar el impacto de las medidas y reorientar actuaciones cuando sea necesario.

- La **participación y comunicación**, más que una fase, se configura como un hilo conductor que refuerza todas las etapas del PMST. Su papel es clave tanto para enriquecer el diagnóstico con conocimiento interno como para facilitar la aceptación social de las medidas y garantizar un seguimiento transparente.

Desde el punto de vista de las empresas y entidades públicas, la planificación de la movilidad al trabajo genera **beneficios directos e indirectos**: reducción del absentismo y la siniestralidad, mejora de la puntualidad, optimización de recursos, fortalecimiento de la imagen corporativa y alineación con las estrategias ESG.

Para las personas trabajadoras, supone **menos tiempo perdido, menor estrés, ahorro económico, mayor seguridad y mejor conciliación**, contribuyendo de forma directa a su bienestar y calidad de vida.

En definitiva, la movilidad al trabajo constituye un **vector estratégico de transformación**, cuya adecuada gestión permite avanzar hacia modelos más sostenibles, equitativos y eficientes. Abordarla de forma planificada y participativa, no solo responde a una necesidad normativa o ambiental, sino que representa una **inversión en competitividad, salud y cohesión social**.



7. Bibliografía

- INE, "Indicadores Urbanos", 2026.
- Observatorio de la Movilidad Metropolitana, "VI Monografía del OMM: Planes de Transporte Sostenible al Trabajo", 2025.
- Fundación primero de mayo / ISTAS / CCOO, "Informe La acción sindical para impulsar la movilidad sostenible al trabajo y descarbonizar el transporte ", 2025.
- Empresas por la Movilidad Sostenible, "Catálogo soluciones", 2025.
- ATM àrea de Barcelona, "Metodologia per a la realització dels PDE", 2025.
- INE, "Encuesta de condiciones vida", 2025.
- DGT, "Censo de conductores", 2025.
- Ministerio de Transición Ecológica y Reto Demográfico, "Inventario Nacional de Gases de Efecto Invernadero", 2025.
- Agencia Europea del Medio Ambiente, "Air quality in Europe", 2025.
- Observatorio de la Movilidad Metropolitana, "Informe OMM 2023-Avance 2024", 2025.
- INE, "3. Encuesta de Presupuestos Familiares. Año 2024", 2025.
- Ministerio de Vivienda y Agenda Urbana, "Atlas Digital de las Áreas Urbanas", 2025
- INE, "Encuesta sobre equipamiento y uso de las tecnologías de la información en los hogares", 2025.
- Ministerio de Trabajo y Economía Social, "Estadística de accidentes de trabajo", 2024.
- Ministerio de Trabajo y Economía Social, "Informe de accidentes laborales de tráfico ", 2024.
- DGT, "Anuario Estadístico de Accidentes", 2023.
- INE, "2. Encuesta de Características Esenciales de la Población y las Viviendas. Año 2021", 2023.
- Australian Capital Territory "Workplace travel: a guide to developing your plan", 2022.
- UNECE, "Road Transport, Facts and Figures, How Healthy and Environmentally Friendly is Our Transport Today?", 2021.
- Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible, "Estrategia de Movilidad Segura, Sostenible y Conectada 2030", 2021.
- UGT, "Monográfico 001: El papel de la movilidad sostenible y su impacto en la salud y en el trabajo", 2020.
- Ente vasco de la energía, "Guía metodológica: plan de movilidad eléctrica para empresas", 2020.
- DGT, "Plan tipo de movilidad segura y sostenible en la empresa", 2020.
- IDAE, "Planes de Transporte al Trabajo - Muévete con un Plan", 2019.
- Mutualista Pichincha / Ministerio de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania, "Estrategia y buenas prácticas de movilidad orientadas a empresas y organizaciones", 2019.
- Comisión Europea, "Handbook on the external costs of transport", 2019.
- Organización Mundial de la Salud, "Environmental Noise Guidelines for the European Region", 2018.
- European Cycling Federation, "The EU Cycling Economy", 2016.
- National Transport Authority - Ireland, "Workplace Travel Plans - A Guide for Implementers", 2013.
- Comisión Europea, "Measuring road congestion", 2012.

Anexo I Catálogo de medidas

A continuación se muestra una recopilación no exhaustiva de posibles medidas a incluir en un PMST. Las fuentes para esta recopilación han sido:

- "VI Monografía del OMM: Planes de Transporte Sostenible al Trabajo", Observatorio de la Movilidad Metropolitana, 2025.
- "Informe La acción sindical para impulsar la movilidad sostenible al trabajo y descarbonizar el transporte ", Fundación primero de mayo / ISTAS / CCOO, 2025.
- "Catálogo soluciones", Empresas por la Movilidad Sostenible, 2025.
- "Metodologia per a la realització dels PDE", ATM àrea de Barcelona, 2025.
- "Monográfico 001: El papel de la movilidad sostenible y su impacto en la salud y en el trabajo", UGT, 2020.
- "Guía metodológica: plan de movilidad eléctrica para empresas", Ente vasco de la energía, 2020.
- "Plan tipo de movilidad segura y sostenible en la empresa", DGT, 2020.
- "Planes de Transporte al Trabajo - Muévete con un Plan", IDAE, 2019.
- "Estrategia y buenas prácticas de movilidad orientadas a empresas y organizaciones", Mutualista Pichincha / Ministerio de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania, Ecuador, 2019.
- "Workplace Travel Plans - A Guide for Implementers", National Transport Authority, Irlanda, 2013.

Estas medidas se han estructurado sobre la base de las líneas estratégicas propuestas en el apartado 4.3.1 y la Figura 17, si bien la organización podría adoptar otra clasificación más acorde a sus necesidades.

Estos ejes estratégicos propuestos son:

- Transporte público colectivo.
- Movilidad activa.
- Movilidad compartida y de alta ocupación.
- Vehículos más sostenibles.
- Menos desplazamientos y más eficaces.
- Desplazamientos seguros.

Cuando una medida responde a más de un eje estratégico se ha optado por incluirla en solamente uno de ellos, evitando repeticiones.



Transporte público colectivo

Infraestructura	Solicitud a la autoridad competente de la construcción de carriles bus para facilitar el acceso en tiempo competitivo al centro de trabajo
Servicios	Solicitud a la autoridad competente de la provisión de servicios de TP adecuados en horario, frecuencia paradas y rutas a las necesidades de los trabajadores y visitantes
	Autobuses lanzaderas desde nodos de transporte para personal y visitantes, ya sea gestionada por la propia empresa o por la autoridad competente
	Autobús de empresa (ruta) para personal y visitantes
	Creación de líneas de autobús internas al centro de trabajo, parque empresarial o polígono.
	Servicio de transporte de empresa mancomunado
	Adecuación de los itinerarios y horarios de los servicios de empresa a las posibles nuevas necesidades
	Oferta de soluciones de ida y vuelta a los empleados que utilicen un medio de transporte alternativo en caso de imprevistos (p.e. si el conductor de carpooling necesita cambiar puntualmente la hora de salida, si un episodio de lluvia dificulta el viaje en bicicleta, etc.)
Incentivos económicos	Promoción de títulos anuales y mensuales para usuarios recurrentes
	Abono gratuito para aquellos empleados que deseen probar este modo durante un mes
	Cofinanciación del abono de transporte público mediante plataforma digital
	Cheque de transporte público
	Presupuesto personal de movilidad sostenible
	Introducción de una compensación a aquellas personas que utilicen modos distintos al vehículo privado
	Compensación económica por el precio de los parking disuasorios a quien los utilice
	Aumento de la duración y el número de ventanas para acceder a las ayudas de la empresa al transporte colectivo
Formación, promoción y comunicación	Elaboración de un espacio web y una app para informar y promover la oferta de movilidad sostenible
	Oferta de información en tiempo real sobre distintos modos de transporte a los trabajadores
	Inclusión en la web en la información para clientes y visitantes “como llegar” de las opciones de acceso en transporte público al centro de trabajo
	Mapa con estaciones y paradas cercanas al centro de trabajo con distancia y tiempos de acceso a pie
	Solicitud a la autoridad competente de la mejora de la señalización de los itinerarios a pie
	Promoción de las ventajas del transporte público entre el personal
	Oferta de un kit de bienvenida en movilidad a las nuevas incorporaciones
	Organización de eventos para que los operadores informen sobre el servicio y títulos de transporte
	Organización de una «Semana del Transporte Público» en la empresa

Movilidad activa

Infraestructura	Solicitud a la autoridad competente de nuevos carriles bici de acceso al centro de trabajo o que permitan el desplazamiento en bicicleta por dentro del parque empresarial, campus o polígono
	Solicitud a la autoridad competente de actuaciones de pacificación del tráfico del entorno del centro de trabajo
Instalaciones	Aparcamientos seguros y cubiertos para bicicletas
	Auditoría de las instalaciones e infraestructuras para bicicletas
	Establecimiento de puntos de recarga para bicicletas
	Instalación de taquillas, vestuarios, duchas y secadores de pelo
Servicios	Solicitud a la autoridad competente de la implantación de un sistema de bicicleta pública en la ciudad o, si ya existe, su ampliación cuando el centro de trabajo no esté cubierto por dicho servicio
	Solicitud a la autoridad competente de medidas para el fomento la intermodalidad con la bicicleta mediante integración tarifaria de los sistemas de bicicleta pública, aparcamientos seguros en estaciones y paradas, o posibilitando el transporte de bicicletas en el transporte público
	Bicicleta / VMP corporativo: creación de servicio compartido de bicicletas o patinetes eléctricos de empresa
	Sistema de renting de bicicletas
	Tienda y taller de bicicletas
Equipamiento	Flota de bicicletas y accesorios para desplazamientos de trabajo
	Flota de vehículos de movilidad personal (VMP) para desplazamientos de trabajo
	Bolsas para guardar los zapatos al llegar al centro de trabajo
	Dotación de cascos, candados, etc.
	Kit básico de mantenimiento de bicicletas
Incentivos económicos	Compensación por kilometraje realizado en bicicleta o a pie en los viajes in itinere, no necesariamente económica
	Abono en efectivo equivalente al coste del cheque de transporte público en caso de ir andando
	Descuentos o ayudas para la compra de bicicletas y accesorios
	Préstamos para compra de bicicletas sin intereses
	Promoción de abonos del servicio público de bicicletas



Movilidad activa

Formación, promoción y comunicación	Publicidad de los sistemas públicos de bicicletas compartidas
	Formación en el uso de la bicicleta
	Formación en mantenimiento y pequeñas reparaciones de la bicicleta
	Organización de recorridos (supervisados) en bicicleta para quien no sea usuario asiduo o no tenga suficiente confianza en el medio
	Publicidad de los servicios de bicicletas para visitantes (aparcamientos y flota)
	Campaña de carteles para la promoción de las ventajas de ir en bicicleta
	Celebración de un día de acudir al trabajo en bici
	Creación de grupos de usuarios de bicicletas (pedalear juntos)
	Creación de grupos de personas que acceden al centro de trabajo a pie (caminar juntos)
	Desarrollo de programas de bienestar para empleados que incluyan los beneficios de la movilidad activa
	Campañas de gamificación[19], concursos o desafíos de la movilidad a pie o en bicicleta
	Participación en eventos ciclistas benéficos



[19] Gamificación: uso de técnicas y dinámicas propias de los juegos en entornos que no son lúdicos utilizadas en educación y empresas para aumentar la motivación, el esfuerzo y el compromiso de las personas.

Movilidad compartida y de alta ocupación

Carpooling	Creación de un sistema/plataforma para poner en contacto a las personas interesadas en compartir coche y gastos
	Oferta de un incentivo económico a quienes comparten coche
Carsharing	Creación de una flota de furgonetas o coches de empresa para viajes compartidos
	Carsharing eléctrico corporativo: desarrollo de un convenio con empresas de carsharing
Gestión del aparcamiento	Reserva de plazas de aparcamiento propias para vehículos de alta ocupación
	Reducción de la oferta de plazas de aparcamiento para coches con un solo ocupante
	Gestión inteligente del estacionamiento: asignación de las plazas de aparcamiento más atractivas (más amplias, más próximas a la entrada, etc.) a vehículos de alta ocupación
	Permiso de aparcamiento de motocicletas en el espacio de vehículos de alta ocupación
Incentivos económicos	Inclusión de los gastos de plataformas de carsharing externas en el cheque de transporte de los empleados
Formación, promoción y comunicación	Creación y difusión de campaña/s de promoción y sensibilización sobre la movilidad compartida y eléctrica
	Curso sobre la utilización de plataformas de coche compartido existentes



Vehículos más sostenibles

Flota vehículos de empresa	Renovación de la flota para hacerla más sostenible
Gestión del aparcamiento	Reserva de plazas de aparcamiento propias para vehículos eléctricos
	Priorización de los permisos para el vehículo eléctrico
Instalaciones	Instalación de puntos de carga para vehículos eléctricos
Servicios	Servicio de movilidad eléctrica para los viajes de empresa
Incentivos económicos	Ayudas para la compra o renting de vehículos eléctricos (bicicletas y patinetes)
	Ayudas para la compra o renting de vehículos eléctricos (turismos-motos)
	Recarga de vehículo eléctrico gratuita en los puntos de recarga de la empresa
Formación, promoción y comunicación	Formación a los responsables de compra y gestores de flota
	Organización de Test Drive para probar vehículos eléctricos
	Sesión informativa sobre combinaciones de combustibles, vehículos eléctricos, tamaños de motores, tramos impositivos, etc.



Menos desplazamientos y más eficaces

Prácticas laborales alternativas	Centros de trabajo de proximidad: priorización de la proximidad trabajo-residencia con el uso de delegaciones / oficinas más próximas
	Facilitación y fomento el teletrabajo
	Introducción de semanas de trabajo reducidas, jornada concentrada y menos jornadas partidas.
	Promoción de la flexibilidad horaria de entrada y salida del trabajo para laminar las horas punta
	Adaptación de los horarios o turnos de trabajo para fomentar el uso compartido del coche entre empleados y con empleados de empresas vecinas
	Esquemas de asistencia alternativos (teletrabajo, horarios) aplicables durante la declaración de episodios ambientales
	Franja de productividad y flexibilización de horarios: planificación de reuniones en una franja común fuera de las horas punta para favorecer el horario flexible
	Establecimiento de unas condiciones mínimas para pasar gastos por kilometraje del vehículo privado (ejemplo: Etiqueta 0)
	Exigencia a proveedores de la adopción de medidas de sostenibilidad en su sistema de transporte
	Implementación de puntos de recogida para las compras en línea, *lockers*, (en lugares iluminados y seguros)
Gestión del aparcamiento	Asignación de permisos de aparcamiento en función de las necesidades, con prioridades definidas por los empleados
	Reserva de plazas de estacionamiento para el personal que necesite desplazarse durante la jornada de trabajo
	Introducción de procedimientos de reserva de plazas de aparcamiento
	Establecimiento de que los permisos de estacionamiento se soliciten o renueven anualmente
	Reducción del número de plazas de aparcamiento, eliminando total o parcialmente de las plazas de aparcamiento 'reservadas', salvo las destinadas a personas con problemas de movilidad, personas que comparten coche o embarazadas
	Transformación de plazas de aparcamiento de coches a otro uso
	Introducción de tarifas de aparcamiento
Incentivos económicos	Reducción o eliminación de la cobertura de costes por usar vehículo propio en caso de tener opción a carsharing corporativo o en distancias muy cortas
Formación, promoción y comunicación	Formación previa para directivos y empleados
	Formación en conducción ecológica
	Campañas de concienciación sobre movilidad sostenible
	Edición de una Guía de movilidad para todos los trabajadores
	Comunicación de las alertas de tráfico y de protocolos anticontaminación
	Ludificación/Gamificación de los viajes al trabajo
	Organización en la empresa de una lotería que premie a las personas que no hayan venido en coche

Desplazamientos seguros

Infraestructura	Solicitud a la autoridad competente de actuaciones de mejora del entorno urbano con más vegetación, mejores condiciones de seguridad para hacer más atractivo el desplazamiento a pie
	Solicitud a la autoridad competente de actuaciones de mejora de la infraestructura de acceso al centro de trabajo
	Solicitud a la autoridad competente de creación de itinerarios seguros de conexión con transporte público
Flota vehículos de empresa	Aplicación de criterios de seguridad y sostenibilidad en la adquisición de vehículos de la empresa
	Dotación de elementos para mejorar la seguridad de los vehículos
Gestión del aparcamiento	Gestión del régimen de aparcamiento con criterios de seguridad vial y eficiencia
Formación, promoción y comunicación	Formación en seguridad vial y movilidad sostenible
	Mapa ciclista rutas seguras
	Mapa rutas a pie seguras
	Formación en seguridad vial en bicicleta y patinete
	Cursos de conducción segura (automóviles y bicicletas)



Anexo II Ejemplos de medidas

En el apartado 4.3.2 se propone el contenido que es conveniente incorporar en la definición de las medidas para garantizar su eficacia y su contribución real a los objetivos estratégicos.

Asimismo, se recomienda estructurar todas las medidas mediante un modelo único de ficha, diseñado para homogeneizar criterios, facilitar el análisis individual y colectivo, y reforzar la transparencia en la toma de decisiones.

Se recogen a continuación algunas medidas tipo que destacan por combinar tanto acciones de contrastada eficiencia como prácticas innovadoras. Estas medidas se exponen a modo de fichas, según lo recomendado en dicho apartado.



Lanzadera	M-2026-03 Tipología Transporte público colectivo
Descripción y objetivos Puesta en marcha de un servicio de lanzadera corporativa entre un nodo clave de transporte público (estación de Cercanías, intercambiador, parada de bus metropolitano) y el centro de trabajo, con horarios y paradas adaptados en tiempo real a la demanda existente. Inspirado en prácticas existentes en muchos centros de trabajo por operadores de transporte altamente digitalizados que permiten gestionar y optimizar rutas de manera inteligente en relación con las demandas de los usuarios. El objetivo básicos es: • Facilitar las llegadas desde grandes nodos de transporte público. El objetivo específico es convertir el transporte público + lanzadera en una alternativa real y competitiva al coche privado, reduciendo la congestión de accesos, el tiempo perdido buscando aparcamiento y las emisiones.	Imagen o figura  Facilidad ☆☆☆★★ Impacto ☆☆☆★★
Ámbito y colectivos implicados • Todas las personas trabajadoras y visitantes de empresas ubicadas en zonas poco accesibles en transporte público.	
Agentes involucrados y gobernanza • Empresa (o varias empresas en el caso de un centro de trabajo) promotora(s). • Representante legal de las personas trabajadoras (validación de impactos laborales). • Operador de transporte público por carretera. • Administración local/consorcio (para coordinación con el transporte público).	
Calendario y fases de implementación • Estudio de demanda y diseño de ruta (horarios, frecuencias, flota, etc.): 1–2 meses. • Contratación del servicio incluyendo piloto: 6–12 meses. • Revisión anual de características del servicio (horarios, frecuencias etc.).	
Recursos necesarios • Coste recurrente asociado a la subcontratación del servicio al operador. • Facilidad: media-alta (implica coordinación externa).	
Impacto estimado • Aumento del uso de transporte público y descenso del vehículo privado. • Mejora de puntualidad y menor estrés en desplazamientos.	
Indicadores de seguimiento y rendimiento • Número de personas usuarias del servicio. • Grado de ocupación medio de los vehículos. • Estimación de coches/día sustituidos. • Estimación del ahorro de emisiones.	
Medidas complementarias • Adaptación del horario de los trabajadores a los horarios de las lanzaderas. • Política de aparcamiento coherente (por ejemplo, menos plazas gratuitas para coche individual) que incentiven el uso de la lanzadera. • Cofinanciación de abonos de transporte público.	
Otros • Evaluar accesibilidad para PMR en los vehículos y la accesibilidad de la app empleada para la reserva.	

Cofinanciación del abono de transporte público mediante plataforma digital	M-2026-07 Tipología Transporte público colectivo
Descripción y objetivos Implantación de un sistema estable, homogéneo y estructurado de cofinanciación del abono de transporte público para las personas trabajadoras, gestionado a través de una plataforma digital corporativa. Se inspira en políticas de empresas basadas en beneficios sociales. El objetivo principal es reducir las barreras económicas asociadas al uso del transporte público. La utilización de una plataforma digital facilita la gestión administrativa, permite adaptar la cofinanciación a distintos perfiles de movilidad y renta, y posibilita el seguimiento agregado del impacto de la medida. Los objetivos básicos son: • Incentivar el uso preferente del transporte público a través del ahorro respecto al vehículo privado. • Reducir los costes a las personas trabajadoras asociados a la movilidad laboral. • Mejorar la transparencia y la equidad en el acceso al beneficio.	Imagen o figura  Facilidad ☆☆☆★★ Impacto ☆☆☆☆★
Ámbito y colectivos implicados • Todas las personas trabajadoras con centros de trabajo en ámbitos urbanos y metropolitanos con oferta suficiente de transporte público.	
Agentes involucrados y gobernanza • RR.HH. (gobernanza interna). • Representante legal de las personas trabajadoras (validación de impactos laborales). • Departamento Financiero. • IT (implantación de la plataforma digital).	
Calendario y fases de implementación • Definición del modelo de cofinanciación: 1–2 meses. • Selección e implantación de la plataforma digital: 3–4 meses. • Actualización mensual de la base de datos de personas beneficiadas. • Revisión anual del programa.	
Recursos necesarios • Inversión inicial en recursos tecnológicos para la gestión y el control. • Coste económico según participación (cofinanciación). • Facilidad: media (requiere buen diseño inicial y una gestión ágil).	
Impacto estimado • Reducción del uso del vehículo privado y consecuente reducción de la presión de estacionamiento. • Reducción directa de emisiones asociadas a viajes laborales.	
Indicadores de seguimiento y rendimiento • N.º de abonos cofinanciados. • Porcentaje de la plantilla beneficiada. • Variaciones en el reparto modal.	
Medidas complementarias • Gestión de las plazas de aparcamiento. • Flexibilidad horaria de acceso al trabajo. • Gamificación de la movilidad.	
Otros • Medida alineada con políticas de beneficios sociales y estrategias ESG.	

Presupuesto personal de movilidad sostenible	M-2026-04 Tipología Transporte público colectivo; Movilidad Activa; Movilidad compartida y de alta ocupación
Descripción y objetivos Consiste en asignar a cada persona trabajadora (o a determinados colectivos) un importe anual específico destinado exclusivamente a opciones de movilidad alineadas con el plan: abonos de transporte público, servicios de bicicleta compartida, carsharing, compra de abonos de lanzaderas corporativas, ayudas para la adquisición de bicicletas, etc. El programa puede ser voluntario o incluirlo como un beneficio más para toda la empresa. La clave es la flexibilidad que otorga a la persona beneficiaria, quien decide según su distancia al lugar de residencia, horarios del transporte público, responsabilidades de cuidado, salud, etc. El objetivo específico es doble: • Facilitar el cambio modal eliminando barreras económicas. • Empoderar a la plantilla para que asuma la movilidad sostenible no como una imposición, sino como un beneficio flexible que puede adaptar a su vida diaria. De este modo, la movilidad sostenible pasa a ser parte del paquete de beneficios de la empresa, reforzando la idea de que el desplazamiento al trabajo también forma parte de las condiciones laborales.	Imagen o figura  Facilidad ☆☆★★★ Impacto ☆★★★★
Ámbito y colectivos implicados • Toda la plantilla o colectivos priorizados (por ejemplo, personas con trayectos al lugar de residencia > X km).	
Agentes involucrados y gobernanza • RRHH / Compensación y Beneficios (diseño y gestión / negociación de criterios). • Representante legal de las personas trabajadoras (validación de impactos laborales). • Mesa de Movilidad (definición de usos elegibles, evaluación de impacto).	
Calendario y fases de implementación • Diseño y negociación: 2–3 meses. • Lanzamiento al inicio del año fiscal. • Evaluación anual del uso y posible ajuste del importe.	
Recursos necesarios Requiere un presupuesto específico anual. Facilidad: media (es principalmente un cambio de política interna).	
Impacto estimado • Mejora de satisfacción con los beneficios sociales. • Reducción de emisiones y costes asociados al coche.	
Indicadores de seguimiento y rendimiento • Porcentaje de plantilla que utiliza el presupuesto. • Distribución del presupuesto por tipo de modo (TP, bici, carsharing, etc.). • Estimación de las toneladas de CO_2 evitadas.	
Medidas complementarias • Cofinanciación de abonos de transporte público, rebajas en determinados operadores de carsharing o bikesharing, etc. • Gestión del aparcamiento (reducción de plazas) alineada para incentivar el uso del presupuesto de movilidad.	
Otros • Integrable en política de atracción de talento y perfiles jóvenes y de zonas externas.	

Gamificación de la movilidad sostenible al trabajo	M-2026-08 Tipología Transporte público colectivo; Movilidad Activa; Movilidad compartida y de alta ocupación
Descripción y objetivos La gamificación de la movilidad al trabajo consiste en el uso de plataformas digitales que aplican técnicas propias del juego —retos, rankings, recompensas y visualización de logros— para incentivar los desplazamientos sostenibles. A través del registro de los desplazamientos y la comparación de resultados individuales o colectivos, la motivación intrínseca a la gamificación contribuye a aportar un plus a adquirir hábitos de desplazamiento sostenibles. De hecho, la creación de equipos (por ejemplo, por departamentos), ayuda a la implicación de cada uno de sus individuos. El objetivo principal es potenciar y acelerar el cambio modal hacia formas de transporte más sostenibles, además de: • Incrementar la implicación de la plantilla en la movilidad sostenible. • Reforzar la cultura corporativa de movilidad responsable. • Premiar o recompensar con beneficios (a ser determinados por la empresa) a las personas más implicadas en la movilidad sostenible o grupos ganadores de los desafíos que se establezcan.	Imagen o figura  Facilidad ☆☆☆☆★ Impacto ☆☆☆★★
Ámbito y colectivos implicados • Todas las personas trabajadoras.	
Agentes involucrados y gobernanza • RR.HH. (definición de criterios para el establecimiento de rankings y recompensas) • Proveedor tecnológico. • IT (integración)	
Calendario y fases de implementación • Consultas internas a las personas empleadas mediante la creación de *focus groups* (1-2 meses). • Selección de la plataforma e implantación (2-4 meses). • Lanzamiento y publicación mensual de resultados (ranking mensual de equipos y ganador anual).	
Recursos necesarios • Inversión inicial en software y licencias. • Comunicación interna. • Facilidad: media-alta (requiere un diseño atractivo y adaptado a las circunstancias del centro de trabajo).	
Impacto estimado • Prueba de alternativas al vehículo privado. • Preferencia de uso de modos más sostenibles.	
Indicadores de seguimiento y rendimiento • N.º de personas activas en la plataforma de seguimiento. • Kilómetros recorridos de forma sostenible. • Emisiones evitadas.	
Medidas complementarias • Todas aquellas medidas que desincentiven el uso del vehículo privado individualmente. • Cofinanciación de los abonos de transporte público o desplazamientos por vacaciones utilizando el transporte público (gestión de recompensas por gamificación). • Bicicleta corporativa.	
Otros • Medidas transversales de refuerzo a la movilidad sostenible.	

Compensación por kilometraje en bicicleta o a pie	M-2026-05 Tipología Movilidad Activa
Descripción y objetivos Compensación económica a las personas trabajadoras por cada kilómetro recorrido en bici o a pie en sus desplazamientos al trabajo; pudiendo incluirse también etapas de trayectos intermodales. Es importante focalizar la medida en una reducción del uso del vehículo privado y no del transporte público. Se materializa estableciendo una tarifa por km (en bici o a pie), permitiendo a la persona declarar su trayecto habitual y el número de días que lo realiza para que el sistema calcule el importe mensual. Se puede complementar con una app o plataforma interna que registre los datos y los valide por check-in, GPS voluntario o autodeclaración responsable). El objetivo final es doble: • Aumentar el uso de la bici y caminatas y reducir el uso del vehículo privado. • Vincular el bienestar físico y la movilidad diaria con el desempeño laboral. El incentivo se puede pagar de forma mensual, en nómina, con descuentos en determinados productos o servicios o, con vacaciones o días libres.	Imagen o figura  Facilidad ☆☆★★★ Impacto ☆★★★★
Ámbito y colectivos implicados • Centros de trabajo urbanos y periurbanos. • Personas con trayectos total o parcialmente caminables o ciclables desde/hacia su lugar de residencia según diagnóstico.	
Agentes involucrados y gobernanza • RRHH (gestión del incentivo). • Representante legal de las personas trabajadoras (validación de impactos laborales). • PRL / Salud (bienestar y seguridad vial). • Mesa de Movilidad (seguimiento del impacto).	
Calendario y fases de implementación • Definición de tarifas por km (1 mes). • Programa: 2 meses para cada persona trabajadora (a su elección) para evidenciar suficientemente las ventajas, pudiendo destinar recursos a medidas complementarias a continuación. • Ajustes y extensión de plazos, si procede.	
Recursos necesarios • Coste económico variable según participación. • Gestión muy sencilla si se usa autodeclaración o app simple. • Facilidad: media-alta.	
Impacto estimado • Aumento de uso de bici y desplazamientos a pie. • Reducción de tráfico y presión de aparcamiento. • Mejora de salud y bienestar.	
Indicadores de seguimiento y rendimiento • N.º de personas adheridas. • Km recorridos compensados. • Emisiones evitadas.	
Medidas complementarias • Aparcabicis seguros y vestuarios y duchas en el edificio. • Préstamo de bicicletas especiales: plegables, eléctricas o adaptadas. • Talleres y cursos de seguridad vial y circulación ciclista.	
Otros • Perspectiva de género e inclusión (seguridad y accesibilidad en rutas). • Coherencia con estrategia ESG.	

Aparcamientos seguros para bicicletas y VMP	M-2026-18 Tipología Movilidad Activa
Descripción y objetivos Instalar aparcamientos para bicicletas seguros, es decir, en zonas dentro del recinto de trabajo que estén protegidas de las inclemencias meteorológicas, que sean de fácil acceso desde la vía pública y preferentemente con vigilancia (activa o pasiva). Esta medida tiene como objetivo transmitir confianza a los potenciales usuarios de la bicicleta, resolviendo una de las principales barreras que limitan el uso de esta forma de desplazamiento: la seguridad ante robos y actos vandálicos una vez que la bicicleta está estacionada. La propuesta se hace extensible a los vehículos de movilidad personal (VMP). Se trata de una medida habilitadora para conseguir otros objetivos como: • Aumentar el uso de la bicicleta como alternativa real a la movilidad. • Favorecer la realización de actividad física y potenciar el bienestar. • Reducir los costes del desplazamiento al trabajo.	Imagen o figura  Facilidad ☆☆☆☆★ Impacto ☆☆☆★★
Ámbito y colectivos implicados • Centros de trabajo urbanos y periurbanos, con infraestructura ciclista o rutas para poder circular con seguridad. • Personas trabajadoras con disposición a emplear la bicicleta, considerando trayectos asequibles.	
Agentes involucrados y gobernanza • Gestor de espacios comunes de la propiedad del recinto de trabajo. • Mesa de Movilidad (seguimiento del impacto). • RR.HH. y PRL / Salud (bienestar y seguridad vial).	
Calendario y fases de implementación • Implantación piloto (6 meses), con un aparcabicis. • Escalabilidad y redimensionamiento de la medida, si procede.	
Recursos necesarios • Coste económico variable, en función del número de plazas y tipología que se decida implementar. • Gestión muy sencilla (mantenimiento). • Facilidad: alta.	
Impacto estimado • Aumento de uso de bici, sobre todo, si se acompaña de otras medidas o incentivos. • Reducción del tráfico, de la presión de aparcamiento y de las emisiones asociadas. • Mejora de salud y bienestar.	
Indicadores de seguimiento y rendimiento • N.º de plazas ocupadas a lo largo del tiempo. • Kilómetros realizados en bicicleta (cuestionarios a personas usuarias).	
Medidas complementarias • Incentivos a la movilidad en bicicleta. • Habilitación de vestuarios, taquillas y duchas en el edificio. • Desplazamientos colectivos en bici (“Pedalear juntos”). • Medias de *bike-sharing* corporativo y promoción del uso de la bicicleta eléctrica.	
Otros • Supresión de barreras de acceso al centro de trabajo. • Mejora del bienestar y la salud de las personas trabajadoras.	

Bicicleta corporativa (alquiler, leasing o bike sharing corporativo)	M-2026-10 Tipología Movilidad Activa
Descripción y objetivos Implantación de un sistema de bicicleta corporativa que permita a las personas trabajadoras acceder a este modo de transporte sin necesidad de disponer de bicicleta propia. Incluye diferentes modalidades —alquiler, leasing o bicicleta compartida— con especial atención a la bicicleta eléctrica, que amplía significativamente el rango de distancias y perfiles para los que la bicicleta resulta una alternativa viable. El servicio puede destinarse tanto a los desplazamientos de acceso al centro de trabajo como a los desplazamientos realizados durante la jornada laboral. El objetivo es consolidar la bicicleta como una alternativa viable, cómoda y competitiva frente al vehículo privado, además de: • Contribuir a la reducción de emisiones y de la presión del tráfico. • Ayudar al aumento de la actividad física y a la mejora de la salud de las personas trabajadoras.	Imagen o figura  Facilidad ☆☆☆★★ Impacto ☆☆☆★★
Ámbito y colectivos implicados • Centros de trabajo urbanos y periurbanos, con infraestructura ciclista o rutas con tráfico calmado. • Personas trabajadoras con trayectos compatibles.	
Agentes involucrados y gobernanza • Departamento de Compras (adquisición de las bicicletas). • Proveedor de flotas de bicicletas. • Mesa de Movilidad (seguimiento del impacto). • RR.HH. y PRL / Salud (seguridad vial y bienestar).	
Calendario y fases de implementación • Encuesta y análisis de demanda (2 meses). • Implantación piloto (6 meses), con aquellas personas que hayan manifestado voluntad de acogerse a esta medida. • Extensión y ajuste de la medida, si procede.	
Recursos necesarios • Coste económico variable según participación (adquisición y mantenimiento de flota). • Gestión muy sencilla si se usa autodeclaración o app simple. • Facilidad: media-alta.	
Impacto estimado • Aumento de uso de bici, sobre todo, si se adopta un modelo de bici eléctrica corporativa (mayor radio de alcance). • Reducción del tráfico, de la presión de aparcamiento y de las emisiones asociadas. • Mejora de salud y bienestar.	
Indicadores de seguimiento y rendimiento • N.º de personas adheridas. • N.º de bicicletas que conforman la flota corporativa. • Km recorridos y emisiones evitadas asociadas.	
Medidas complementarias • Aparcabicis seguros y vestuarios y duchas en el edificio. • Desplazamientos colectivos en bici (“Pedalear juntos”). • Talleres y cursos de seguridad vial y circulación ciclista.	
Otros • Alta visibilidad de compromiso con la movilidad sostenible a nivel corporativo. • Perspectiva de género e inclusión (seguridad y accesibilidad en rutas). • Coherencia con estrategia ESG.	

Programa "Caminar juntos / Running juntos / Pedalear juntos"	M-2026-09 Tipología Movilidad Activa
Descripción y objetivos Programa basado en la promoción de la movilidad activa a través de un enfoque comunitario y de proximidad. La medida combina la identificación y puesta en valor de rutas seguras a pie/corriendo y en bicicleta hacia el centro de trabajo con la creación de grupos o comunidades de personas trabajadoras que realizan estos desplazamientos de forma conjunta, reforzando la seguridad percibida y la confianza en estas formas de moverse. El carácter colectivo del programa resulta especialmente relevante para superar barreras culturales y de percepción del riesgo, además de aportar una componente social y de compromiso con otras personas que pretende alcanzar una mayor continuidad en la medida. El objetivo principal es normalizar los desplazamientos activos al trabajo, además de: • Promover hábitos saludables compartidos entre las personas trabajadoras. • Convertir el desplazamiento al trabajo en una actividad amable. • Reducir el tráfico motorizado de corta distancia.	Imagen o figura  Facilidad ☆☆☆☆★ Impacto ☆☆☆★★
Ámbito y colectivos implicados • Todas las personas trabajadoras cuyo desplazamiento al centro de trabajo (o al menos, la etapa final de su viaje) pueda realizarse a pie/corriendo o en bicicleta en términos razonables de distancia, seguridad y esfuerzo físico.	
Agentes involucrados y gobernanza • Comunicación interna. • Gobernanza basada en participación voluntaria y dinamización interna.	
Calendario y fases de implementación • Identificación de rutas seguras y personas trabajadoras potencialmente captables (1-2 meses). • Lanzamiento del programa. • Consolidación mediante acciones periódicas y comunicación interna.	
Recursos necesarios • Recursos organizativos y de comunicación. • Posible incentivación de la medida. • Vestuarios, duchas y taquillas (a considerar juntamente con otras medidas relacionadas con la movilidad activa).	
Impacto estimado • Aumento de la movilidad activa en desplazamientos de corta y media distancia, con mejora asociada de la seguridad. • Reducción de las emisiones y de la presión del estacionamiento. • Mejora de la salud, bienestar y cohesión social de las personas trabajadoras.	
Indicadores de seguimiento y rendimiento • N.º de personas adscritas al programa. • Kilómetros recorridos a pie/corriendo o en bicicleta (cómputo mensual). • Emisiones evitadas.	
Medidas complementarias • Bicicleta corporativa. • Programas de conducción ciclista segura. • Equipamiento del centro de trabajo con vestuarios, duchas y taquillas.	
Otros • Programas de salud laboral.	

Plataforma de gestión del *carpooling* corporativo	M-2026-14
	Tipología Movilidad compartida y de alta ocupación
Descripción y objetivos Implantación de una plataforma de gestión de viajes y reservas, cuya flota se corresponde con los vehículos particulares de las personas que deseen adherirse a dicha plataforma, a cambio de que su centro de trabajo le facilite ventajas asociadas a la movilidad (reserva de plaza garantizada, bonificación de los costes del trayecto o del seguro del vehículo). El objetivo consiste en que, mediante pequeñas modificaciones de recorrido, el titular del vehículo pueda transportar a otras personas de su centro de trabajo, bien por estar próximas al entorno de su residencia o porque puedan acceder a un punto accesible desde su ruta. Para ello, la plataforma contará con un optimizador de rutas por carretera para el conductor y un sistema de notificaciones sobre la localización y estimaciones de tiempo para todas las personas que compartan el viaje. Con esta medida se consigue: • Reducir costes de desplazamiento al trabajo (para conductor y pasajeros). • Reducir el tráfico al centro de trabajo y la presión de aparcamiento. • Atender a personas con mal acceso a la red de transporte público.	Imagen o figura  Facilidad ☆☆★★★ Impacto ☆☆☆☆★
Ámbito y colectivos implicados • Totalidad de la plantilla (tanto para las personas con un vehículo en propiedad como para las que no disponen de ello).	
Agentes involucrados y gobernanza • Mesa de Movilidad (seguimiento del impacto). • IT en primera instancia + proveedor tecnológico de sistemas de transporte a la demanda o similar. • RR.HH. en la determinación de bonificaciones al transporte bajo esta modalidad.	
Calendario y fases de implementación • Realización de la encuesta, con estudio de sensibilidad asociado, que mida la voluntad de utilizar esta modalidad de desplazamiento, tanto desde el punto de vista del conductor como del pasajero (1-2 meses). • Hacer pilotos sin despliegue tecnológico específico, para obtener las necesidades de desarrollo (6 meses). • Escalabilidad de la medida, acompañada de una plataforma de gestión de reservas y rutas, con mediciones precisas.	
Recursos necesarios • Primer desarrollo de una app o funcionalidad web por IT • Desarrollo de la plataforma en versión transporte a la demanda (optimización de rutas y tiempos estimados de recogida). • Opción de incentivar a las personas usuarias de los trayectos en vehículo privado compartido. • Facilidad media-baja, pues requiere de la coordinación y compromiso de las personas trabajadoras interesadas.	
Impacto estimado • Reducción de costes, tiempos de desplazamiento, con mayor capilaridad en zonas mal servidas por el transporte público. • Reducción de emisiones, del tráfico y de la presión de aparcamiento en el entorno del centro de trabajo. • Mayor implicación de la plantilla en la movilidad, siendo parte de la solución y no un problema.	
Indicadores de seguimiento y rendimiento • N.º de conductores, n.º de vehículos y n.º de pasajeros transportados. • N.º de sugerencias incorporadas al PMST.	
Medidas complementarias • Gestión inteligente del aparcamiento. • Bonificación de viajes menos contaminantes.	
Otros • Compensación de desigualdades en los desplazamientos. • Coherencia con la estrategia ESG.	

***Carsharing* eléctrico corporativo**	M-2026-02 Tipología Movilidad compartida y de alta ocupación
Descripción y objetivos Implantar un servicio de *carsharing* eléctrico corporativo para que los desplazamientos en misión (visitas a clientes, gestiones de trabajo, obras, inspecciones, etc.) se realicen con vehículos compartidos y de cero emisiones, en lugar de coches privados o flotas convencionales. Se inspira en servicios ya extendidos en el mercado y el sistema se basa en: • Una flota de vehículos eléctricos ubicados en el centro de trabajo. • Una app corporativa de reserva. • Un sistema de apertura/cierre y registro de uso integrado en la app. • Integración con el sistema interno de gestión de viajes. El objetivo específico es reducir drásticamente el uso de coches privados en desplazamientos ligados al trabajo, al tiempo que se avanza en la electrificación de la flota corporativa y en la optimización del número de vehículos. Además, permite tener un control más preciso de los km recorridos, necesario para reportar emisiones y analizar oportunidades de reducción.	Imagen o figura  Facilidad ☆☆☆★★ Impacto ☆☆☆★★
Ámbito y colectivos implicados • Personal que realiza desplazamientos periódicos en misión. • Centros donde actualmente se utilizan muchos taxis o se indemniza kilometraje por coche propio.	
Agentes involucrados y gobernanza • Servicios Generales: gestores de flotas y aparcamiento. • Representante legal de las personas trabajadoras (validación de impactos laborales). • IT (integración app y sistemas). • Compras: gestión con proveedor de carsharing / software.	
Calendario y fases de implementación • Auditoría de viajes en misión y dimensionamiento de flota: 1–2 meses. • Despliegue de primera flota y app: 2–3 meses. • Revisión semestral de uso y ajuste de flota anual.	
Recursos necesarios • Inversión inicial en vehículos y puntos de recarga, o renting/leasing. • Facilidad: media (requiere buen diseño inicial y comunicación interna).	
Impacto estimado • Reducción del uso de coche privado en misión. • Disminución de costes por km indemnizado. • Reducción directa de emisiones asociadas a viajes laborales.	
Indicadores de seguimiento y rendimiento • N.º de reservas/mes y km recorridos. • Comparación del gasto en viajes antes/después de la medida. • Estimación de las toneladas de CO_2 evitadas.	
Medidas complementarias • Gestión inteligente de las plazas de aparcamiento. • Incentivos para no acudir al lugar de trabajo en vehículo privado.	
Otros • Relacionar la medida con la seguridad vial (formación en vehículos eléctricos, normas de uso).	

Gestión inteligente del estacionamiento	M-2026-11 Tipología Movilidad compartida y de alta ocupación; Menos desplazamientos y más eficientes
Descripción y objetivos Medida orientada a revisar y reorganizar el uso de las plazas de estacionamiento disponibles en los centros de trabajo, introduciendo criterios de priorización y herramientas digitales de control y reserva. Aunque la medida pudiera parecer un incentivo implícito al uso del vehículo privado, la gestión inteligente de plazas puede ser utilizada para dar prioridad a aquellos usuarios con mayor ocupación en sus vehículos (*carpooling*, *carsharing* o turnos de conducción). Se trata de garantizar el acceso a una plaza de aparcamiento a cambio de realizar algún tipo de acción de trayecto compartido al trabajo o bien para personas con mayores necesidades de accesibilidad (embarazadas, personas con alguna limitación de movilidad personal temporal o permanente, etc.). El objetivo consiste en poner a disposición de las personas implicadas en la movilidad compartida un recurso valorado como el aparcamiento, además de: • Reducir la presión del estacionamiento. • Reforzar la coherencia de otras medidas del PMST. • Favorecer la transición hacia vehículos no contaminantes, habilitando plazas de uso exclusivo para vehículos eléctricos (con carga gratuita).	Imagen o figura  Facilidad ☆☆☆★★ Impacto ☆☆☆☆★
Ámbito y colectivos implicados • Centros de trabajo con aparcamiento propio o concertado. • Personas trabajadoras usuarias del vehículo privado.	
Agentes involucrados y gobernanza • RR.HH. y representantes de las personas trabajadoras (negociación) • Gestores de la instalación de estacionamiento. • IT y/o proveedores tecnológicos.	
Calendario y fases de implementación • Definición de criterios (1 mes). • Implantación tecnológica (2-3 meses). • Lanzamiento, revisión y ajustes.	
Recursos necesarios • Zona de estacionamiento en el centro de trabajo o externo concertado. • Recursos tecnológicos y de gestión.	
Impacto estimado • Reducción de los desplazamientos en vehículo privado, potenciando explícitamente medidas de coche compartido. • Reducción de la presión de aparcamiento y consecuente tiempo de búsqueda de plaza.	
Indicadores de seguimiento y rendimiento • N.º de personas que se unen a la medida. • Tasa de ocupación de los vehículos que utilizan el estacionamiento. • Emisiones evitadas asociadas y reconfiguración del reparto modal.	
Medidas complementarias • Movilidad compartida: *carpooling* y turnos de uso del vehículo privado entre personas trabajadoras. • Aparcabicis seguros (dentro del estacionamiento para vehículos). • Cofinanciación del transporte.	
Otros • Compensación de desigualdades en los desplazamientos. • Coherencia con el propio PMST y con la estrategia ESG.	

Franja de productividad y flexibilización de horarios	M-2026-01
	Tipología Menos desplazamientos y más eficientes
Descripción y objetivos Establecer una franja común para reuniones (por ejemplo, de 10:00 a 13:00 o días específicos como martes y jueves) permite flexibilizar el resto de la jornada laboral. Al concentrar la coordinación interna en estas 'horas núcleo', los empleados ganan autonomía para gestionar su horario de entrada y salida sin afectar a la operativa del equipo. De esta manera se consigue el triple objetivo: • Escalonar las horas de entrada y salida, reduciendo la presión en hora punta. • Permitir a la persona trabajadora adaptar su horario a sus necesidades de conciliación familiar, ocio y descanso. • Ordenar toda la actividad interna evitando reuniones improductivas y garantizando un bloque de tiempo sin interrupciones, especialmente útil en entornos de trabajo híbridos, distribuidos y heterogéneos.	Imagen o figura  Facilidad ☆★★★★ Impacto ☆☆☆★★
Ámbito y colectivos implicados • Departamentos con cargas intensivas de reuniones de coordinación y seguimiento. • Equipos híbridos (presencial + remoto).	
Agentes involucrados y gobernanza • Dirección / RRHH (definición de horarios y criterios). • Representante legal de las personas trabajadoras (validación de impactos laborales). • Mesa de Movilidad (evaluación del impacto en movilidad). • IT (actualización de calendarios corporativos).	
Calendario y fases de implementación • Diseño participativo: 1–2 meses. • Lanzamiento piloto (3–6 meses). • Evaluación y adaptación anual.	
Recursos necesarios Recursos mínimos (ajuste de horarios de trabajo por parte de RRHH y comunicación interna). La facilidad de implantar la medida es alta porque gran parte es solo un cambio organizativo.	
Impacto estimado • Reducción de desplazamientos en hora punta y del tiempo de viaje hacia/desde el lugar de trabajo. • Menor presión sobre aparcamiento. • Mayor satisfacción de la persona trabajadora.	
Indicadores de seguimiento y rendimiento • % de reuniones realizadas dentro de la franja de productividad interna. • Variación en horas de entrada/salida. • Evolución del reparto modal.	
Medidas complementarias • Teletrabajo parcial o total. • Incentivos para emplear el transporte público. • Gestión inteligente del aparcamiento.	
Otros • Compatible con políticas de conciliación. • Coherente con la agenda ESG interna.	

Centros de trabajo o de proximidad	M-2026-12
	Tipología Menos desplazamientos y más eficientes
Descripción y objetivos Medida estructural que actúa directamente sobre la necesidad de desplazarse. Consiste en habilitar espacios de trabajo descentralizados, próximos al lugar de residencia de las personas trabajadoras, mediante oficinas satélite propias, acuerdos con espacios de coworking o centros territoriales para grandes organizaciones con presencia nacional. Este enfoque permite reducir de forma significativa la distancia al trabajo, especialmente en áreas metropolitanas extensas o en organizaciones con plantillas territorialmente dispersas. La medida complementa al teletrabajo. El objetivo es disminuir de manera estructural los kilómetros asociados a la movilidad laboral (ahorros de tiempos de desplazamiento y costes derivados), además de: • Mejorar las condiciones de conciliación de las personas trabajadoras. • Reforzar la imagen corporativa en cuanto a condiciones laborales y acceso al empleo. • Reducir las emisiones vinculadas a los desplazamientos al trabajo.	Imagen o figura  Facilidad ☆☆★★★ Impacto ☆☆☆☆☆
Ámbito y colectivos implicados • Válido tanto en grandes áreas urbanas y metropolitanas como en núcleos de tamaño medio. • Personas trabajadoras con posibilidad de trabajo híbrido.	
Agentes involucrados y gobernanza • Empresas y administraciones públicas. • Gestores de centros de coworking / propietarios de oficinas. • Coordinación desde RR.HH.	
Calendario y fases de implementación • Encuesta orientada al lugar de residencia y aceptación de la medida, con su correspondiente análisis (1-2 meses). • Búsqueda de centros de trabajo de proximidad y posterior firma de acuerdos y contratos (4-5 meses). • Evaluación de la medida y revisión en función de las variaciones que se produzcan en la plantilla (semestral).	
Recursos necesarios • Recursos organizativos. • Costes de arrendamiento y equipamiento de los nuevos centros de trabajo (en función del número de personas acogidas).	
Impacto estimado • Mejora de la conciliación. • Reducción de los tiempos de desplazamiento al centro de trabajo y de los costes asociados. • Reducción generalizada de emisiones y disminución de la presión de aparcamiento en las sedes centrales.	
Indicadores de seguimiento y rendimiento • N.º de km evitados en el desplazamiento al trabajo (respecto a sede habitual). • N.º de personas adheridas a la medida.	
Medidas complementarias • Teletrabajo y flexibilidad horaria.	
Otros • Complementario a las políticas de conciliación. • Integrable en la política de atracción del talento.	

Instalación de *lockers* para paquetería	M-2026-16
	Tipología Menos desplazamientos y más eficientes
Descripción y objetivos Instalación de *lockers* para paquetería en el centro de trabajo que estén a disposición de las personas trabajadoras (y con posibilidad de ser utilizadas por el público en general). El objetivo principal es facilitar la logística de las personas trabajadoras, evitando desplazamientos a oficinas postales y asegurando la recepción de paquetes los días en los que se permanece en el centro de trabajo. Adicionalmente, esta medida también ayuda a reducir los desplazamientos ocasionados por el reparto de mercancías de las empresas de mensajería, causantes de gran parte del tráfico de agitación en horas valle en las ciudades, ya que estos *lockers* agrupan los envíos en un único punto. Otros objetivos que también se alcanzan con la medida son: • Favorecer la comodidad de las personas trabajadoras. • Proveer de ingresos adicionales al centro de trabajo en concepto de alquiler a las empresas de envío de paquetería.	Imagen o figura  Facilidad ☆☆☆☆☆ Impacto ☆☆★★★
Ámbito y colectivos implicados • Todos los centros de trabajo, beneficiando a toda la plantilla.	
Agentes involucrados y gobernanza • Ordenanzas, personal de recepción y de seguridad. • Responsable de la gestión del *locker* (Gestor de Movilidad).	
Calendario y fases de implementación • Adquisición del *locker*. • Comunicación de la medida por los canales corporativos. • Seguimiento de las estadísticas de uso y facturación (mensual).	
Recursos necesarios • Espacio disponible en un lugar visible y accesible para todas las personas trabajadoras. • Restricción del uso a los horarios del centro de trabajo. • Persona encargada del seguimiento de la actividad del *locker* (Gestor de Movilidad). • Facilidad muy alta.	
Impacto estimado • Supresión de los desplazamientos a puntos de recogida de paquetes. • Reducción del tráfico ocasionado por la logística urbana. • Mayor grado de satisfacción de las personas trabajadoras.	
Indicadores de seguimiento y rendimiento • N.º de paquetes recepcionados en el *locker* al mes. • N.º de personas que han utilizado el *locker* al mes.	
Medidas complementarias • Mejora de la capacidad integral del PMST en cuanto a la reducción del número de desplazamientos.	
Otros • Considerar la medida dentro de las ventajas corporativas.	

Teletrabajo y modelos híbridos de presencialidad	M-2026-17 Tipología Menos desplazamientos y más eficientes
Descripción y objetivos Ofrecer la posibilidad, en los puestos que sea posible y bajo determinadas condiciones, de que las personas trabajadoras puedan disponer de teletrabajo desde su domicilio (o incluso, desde sus segundas residencias). Esta medida tiene como objetivo principal reducir las necesidades de desplazamiento al centro de trabajo, además de: • Reducir el volumen de tráfico de los viales de acceso al centro de trabajo. • Facilitar a la persona trabajadora un escenario favorable para la conciliación familiar, ocio y descanso. • Permitir una organización flexible del tiempo trabajado al no tener que invertir tiempo en desplazamientos.	Imagen o figura  Facilidad ☆☆☆★★ Impacto ☆☆☆☆★
Ámbito y colectivos implicados • Personas trabajadoras que requieren presencialidad para desempeñar su función (por ejemplo, personal de estructura).	
Agentes involucrados y gobernanza • Dirección / RRHH (definición de criterios de teletrabajo). • Representante legal de las personas trabajadoras (validación de impactos laborales). • Mesa de Movilidad (evaluación del impacto en movilidad). • IT (aplicativos de seguimiento y control del teletrabajo).	
Calendario y fases de implementación • Diseño participativo (1–2 meses). • Lanzamiento de un periodo de prueba (3–6 meses). • Evaluación y adaptación anual, con revisiones.	
Recursos necesarios • Supone un cambio relevante en la cultura corporativa, que requiere aprobaciones de Dirección, un planteamiento equilibrado por parte de RRHH y comunicación interna. Recursos materiales mínimos (ordenadores portátiles). • Facilidad media (aplicable a puestos que no requieren presencialidad para desempeñar su función).	
Impacto estimado • Reducción de desplazamientos hacia/desde el lugar de trabajo (ahorro de costes y tiempo). • Menor congestión de tráfico y presión sobre aparcamiento. • Mayor satisfacción de la persona trabajadora.	
Indicadores de seguimiento y rendimiento • % personas que se acogen al teletrabajo. • Índice de satisfacción de la medida.	
Medidas complementarias • Flexibilización de horarios de entrada/salida. • Incentivos para emplear el transporte público. • Gestión inteligente del aparcamiento.	
Otros • Compatible con políticas de conciliación. • Coherente con la agenda ESG interna.	

Programas de formación sobre conducción segura (automóviles y bicicletas)	M-2026-19 Tipología Desplazamientos seguros
Descripción y objetivos Plantear programas de formación sobre conducción segura, a los cuales puedan acceder todas aquellas personas trabajadoras que lo deseen. Puede realizarse desde un doble enfoque: del automóvil (privado o corporativo) y de la bicicleta. Se recomienda priorizar el acceso a aquellas personas que se vean obligadas a desplazarse durante la jornada laboral (vista a clientes, supervisión de obras, etc.) en el caso de los automóviles y formaciones específicas a los usuarios de la bicicleta (distinta percepción de riesgos), también con sesiones prácticas. Su objetivo es reducir los accidentes de tráfico en la vía pública, teniendo en cuenta que estos se pueden producir tanto en viajes in itinere como en misión. No es una medida que suponga una reducción de emisiones explícitamente, pero sí aporta beneficios a la entidad en cuanto a: • Reducción de la accidentabilidad de la plantilla. • Adquisición de habilidades de conducción en condiciones meteorológicas adversas, reduciendo los tiempos de recorrido. • Potenciación del uso de la bicicleta con formaciones específicas.	Imagen o figura  Facilidad ☆☆☆☆★ Impacto ☆☆☆★★
Ámbito y colectivos implicados • Toda la plantilla, con especial interés para las personas que tengan que desplazarse diariamente en misión, personas que participen en la oferta de *carpooling* corporativo y personas usuarias de la bicicleta.	
Agentes involucrados y gobernanza • RR.HH. (gestión del programa y priorización de personas beneficiadas) y PRL (seguridad vial). • Mesa de Movilidad.	
Calendario y fases de implementación • Pruebas con cursos puntuales, tanto para automóviles como para bicicletas. • Despliegue de un programa en caso de alta aceptación (1-2 años, dependiendo del alcance).	
Recursos necesarios • No tiene costes de implantación. • Los costes dependerán del número de personas que se vayan a formar y del grado de ambición y alcance del programa. • Facilidad: alta.	
Impacto estimado • Reducción de la siniestralidad en la movilidad al trabajo y en las misiones de trabajo. • Aumento de la movilidad ciclista (personal formado con esta especificad).	
Indicadores de seguimiento y rendimiento • N.º de personas trabajadoras que reciben recursos. • Estadísticas de seguimiento de accidentes de tráfico de las personas trabajadoras. • Reparto modal (si hay formación para potenciales ciclistas).	
Medidas complementarias • Conducción eficiente. • Carpooling corporativo. • Medidas que favorecen el uso de la bicicleta como forma de movilidad al trabajo.	
Otros • Compromiso corporativo con la seguridad vial.	