



Comunidad
de Madrid

Planes de **Movilidad** al Trabajo

Guía Completa



Contenido de la guía

01 Por qué y para quién

Introducción al contexto, los objetivos y el uso de la guía	4
1.1 Introducción	5
1.2 Objetivos de la guía	6
1.3 A quién va dirigida	6
1.4 ¿Por qué usar esta guía si tu organización está exenta de la obligación legal?	7
1.5 Cómo utilizar la guía	8
TIPS	10

02 Qué es y qué se exige

Contexto normativo, obligaciones y oportunidad empresarial	11
2.1 ¿Qué es un PMT?	12
2.2 Marco regulatorio	12
2.3 Impactos de la movilidad laboral	14
2.4 Seguridad	22
2.5 Beneficios para las organizaciones	24
2.6 Enfoque	27
TIPS	30

03 Quién participa y decide

Gobernanza, participación y comunicación	31
3.1 Modelo de Gobernanza	32
3.2 Gestor de Movilidad	33
3.3 Comité de movilidad	34
3.4 Negociación colectiva	34
3.5 Participación	35
3.6 Comunicación y cambio de comportamiento	37
3.7 Estrategia de comunicación del PMT	43
TIPS	45

04 Cómo se elabora e implanta

Metodología para la elaboración de un PMT	46
4.1 Estructura metodológica: fases y pilares transversales	47
4.2 Fase 0. Preparación del Plan de Movilidad al Trabajo	48
4.2.1. Definición del alcance y perímetro del plan	51
4.2.2. Definición del Modelo de Gobernanza Multinivel y mapeo de agentes implicados	51
4.2.3. Constitución de los Órganos de Gestión y el Comité de Movilidad	51
4.2.4. Diseño del plan de participación y comunicación interna	51
4.3 Fase 1. Análisis y diagnóstico	52
4.3.1. Caracterización operativa y sociodemográfica del centro	52
4.3.2. Auditoría territorial y de oferta multimodal	53
4.3.3. Técnicas de obtención de datos	54
4.4 Fase 2. Objetivos y líneas estratégicas	55
4.5 Fase 3. Plan de Acción y priorización de medidas	58
4.6 Fase 4. Implantación, seguimiento, comunicación y actualización	60
4.7 Fase Continua. Desarrollo transversal de la participación, la concertación social y la comunicación en el PMT	62
4.8 Registro y reporte en el Espacio de Datos Integrado de Movilidad (EDIM)	63
4.9 Conclusión	63
TIPS	65

05 Qué herramientas se utilizan

Plantillas, herramientas y modelos	66
5.1 Herramientas y materiales de apoyo	68
5.2 Dibujo y esquema del Mapeo de actores	69
5.3 Cuestionario tipo para la elaboración de un PMT	71
5.4 Modelo de Informe Diagnóstico (DAFO)	75
5.5 Inventario de medidas	77
5.6 Matriz de priorización de medidas	81
5.7 Ficha del Plan de Acción y Hoja de Ruta	83
5.8 Modelo de Acta de Comité de Movilidad	86
5.9 Pasos a seguir en el diseño de una campaña interna de movilidad laboral	88
TIPS	89

06 Qué medidas han sido un éxito

Casos tipo	91
------------------	----



Calculadora

¿Por dónde empezar?

Comprueba si tu centro de trabajo necesita un PMT y obtén una primera orientación sobre su movilidad.

Escanea el código QR y accede a la calculadora interactiva. En pocos pasos podrás:

- Conocer si tu centro puede estar sujeto a la obligación de disponer de un Plan de Movilidad al Trabajo.
- Realizar una primera valoración de la movilidad actual.
- Identificar los siguientes pasos para empezar a trabajar con esta guía.

La calculadora ofrece una orientación inicial. El resultado debe completarse con el análisis específico de cada centro y con el desarrollo del plan.



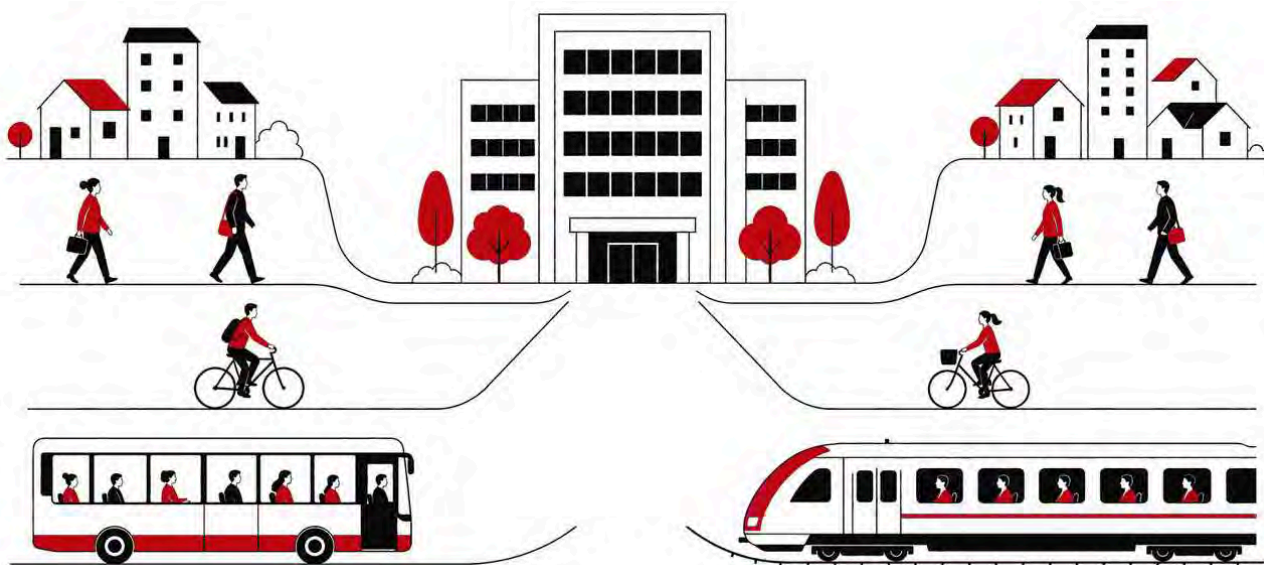
www.calculadorapmtmadrid.es

Escanea, responde y empieza a planificar.



01 POR QUÉ Y PARA QUIÉN

Introducción al contexto, los objetivos y el uso de la guía



EN ESTE CAPÍTULO

1.1 Introducción

1.2 Objetivos de la guía

1.3 A quién va dirigida

1.4 ¿Por qué usar esta guía si tu organización está exenta de la obligación legal?

1.5 Cómo utilizar la guía

TIPS

1.1 Introducción

La movilidad al trabajo, o movilidad *in itinere*, hace referencia a los desplazamientos que realizan las personas trabajadoras entre su lugar de residencia y el centro de trabajo, incluyendo tanto los trayectos de ida como los de regreso, que se producen durante una jornada laboral. En general, la movilidad laboral tiene una gran relevancia dentro de la movilidad total de un territorio, ya que el trabajo constituye el principal motivo de desplazamiento de la ciudadanía y constituye el eje vertebrador de la movilidad obligada en la Comunidad de Madrid.

La elevada concentración espacial y temporal de los desplazamientos pendulares asociados a la jornada de trabajo genera tensiones críticas para la planificación territorial y la gestión de la red de transporte. Este impacto es especialmente severo en las franjas de hora punta, afectando de manera directa a los principales ejes arteriales, corredores metropolitanos y parques empresariales periféricos.

Se trata de un fenómeno complejo en el que intervienen múltiples factores que condicionan la forma en que se realizan dichos desplazamientos: el modo de transporte utilizado, la distancia y el tiempo empleado en el recorrido, la frecuencia de los desplazamientos, la edad, el género, el nivel de ingresos o las responsabilidades familiares, entre otros. En este contexto, la disponibilidad de infraestructuras y servicios de transporte, las condiciones del mercado laboral y los factores ambientales desempeñan un papel determinante. La realidad actual del reparto modal es que el automóvil privado de baja ocupación es el protagonista en los trayectos diarios, generando una serie de impactos negativos.

En este escenario, la movilidad al trabajo requiere una adecuada planificación y gestión, que debe llevarse a cabo mediante la coordinación entre los diferentes actores implicados.

En el ámbito europeo, la movilidad segura, eficiente y respetuosa con el medio ambiente se ha consolidado como una prioridad estratégica de las políticas públicas, orientada a la reducción de emisiones de CO₂, la mejora de la eficiencia energética, el ahorro de recursos y el incremento de la seguridad vial. Dentro de este marco, la movilidad al trabajo es uno de los principales ámbitos de intervención, debido a su impacto en la congestión, las emisiones y la organización territorial de los desplazamientos cotidianos.

En el ámbito nacional, la nueva Ley 9/2025 de Movilidad ha incorporado la obligatoriedad para ciertas empresas y entidades de elaborar un Plan de Movilidad al Trabajo (PMT) que debe estar aprobado en diciembre del presente 2026 (menos de un año).

Estos Planes de Movilidad al Trabajo se erigen como instrumentos estratégicos de gestión orientados a racionalizar y optimizar los flujos de desplazamiento generados por los grandes centros tractores de movilidad (polos de actividad económica, administrativa, educativa, sanitaria y logística).

Su finalidad rectora es garantizar una accesibilidad universal, eficiente y segura a los centros de trabajo, mitigando de forma simultánea las externalidades negativas derivadas de un modelo de movilidad dependiente del vehículo privado motorizado. Entre los principales impactos a minimizar destacan:

- La congestión viaria y la saturación de las infraestructuras.
- Las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) y contaminantes atmosféricos locales, en línea con los objetivos de descarbonización.
- El consumo ineficiente de recursos energéticos.
- La accidentalidad laboral (siniestralidad *in itinere* y en misión).
- La ocupación intensiva y degradación del espacio público.
- Las brechas de equidad espaciotemporal, que generan desigualdades en el acceso al mercado laboral.

En el complejo ecosistema metropolitano de la Comunidad de Madrid, los PMT trascienden su papel de documento corporativo para convertirse en una herramienta tractora de cambio estructural. Su implementación capilar permite alterar los patrones modales, derivando cuota de mercado desde el vehículo privado de ocupación individual hacia alternativas de movilidad activa, micromovilidad, transporte público de alta capacidad y sistemas de movilidad compartida y a la demanda.

Así, además del cumplimiento normativo, existen una serie de implicaciones muy importantes ya que supone incorporar cambios en los desplazamientos a los centros de trabajo con el objetivo de hacer que esta movilidad sea más segura, eficiente y respetuosa con el medio ambiente. Más allá del estricto cumplimiento normativo, esta regulación plantea implicaciones muy importantes para transformar los hábitos actuales de movilidad al trabajo. En este sentido, es necesario trabajar en generar una mayor corresponsabilidad empresarial en la gestión de la movilidad laboral, siendo los PMT la herramienta clave para la planificación de la movilidad *in itinere*, y el gestor de movilidad la figura clave para su elaboración e implantación.

1.2 Objetivos de la guía

La presente guía ha sido elaborada con el principal objetivo de ofrecer una herramienta práctica a las empresas y entidades que les facilite la elaboración de los PMT de tal manera que, al ser implementados alcancen el objetivo de mitigar los impactos negativos de la movilidad hacia los centros de trabajo.

Del mismo modo, esta guía pretende ser útil para responder a los requerimientos legales de la Ley 9/2025, facilitando así el cumplimiento normativo.

Además, se pretende proporcionar metodologías homogéneas, estableciendo un método de trabajo estandarizado, uniforme y de éxito.

1.3 A quién va dirigida

Esta guía ha sido diseñada para dar soporte a tres grupos clave:

- **Organizaciones: Empresas y entidades del sector público que estén obligadas a realizar un PMT.**



Se trata de empresas privadas y organismos públicos con centros de trabajo de más de 200 personas trabajadoras; o con centros de trabajo organizados con trabajo a turnos y que cuenten con más de 100 empleados por turno; y, finalmente, gestores de grandes centros de actividad (definidos estos según la Ley 9/2025). Este documento les servirá como marco de referencia institucional para planificar la transformación hacia un modelo de movilidad corporativa eficiente, segura y respetuosa con el medio ambiente.

- **Perfiles profesionales internos: profesionales pertenecientes a estas organizaciones, tales como responsables de RRHH, relaciones laborales, sindicatos, medio ambiente y prevención.**

Son los equipos internos encargados de liderar el cambio en los centros de trabajo. En este sentido, la guía recoge las pautas para el desarrollo del proceso participativo, la negociación con la representación social (sindicatos), el cálculo de las emisiones contaminantes y de la huella de carbono y la mitigación de los riesgos por accidentes *in itinere*.

- **Consultoras y técnicos de movilidad: Especialistas externos y profesionales del sector del transporte y la movilidad.**

Son equipos dedicados al diseño estratégico de planes de transporte y movilidad ecológica, aportando el trabajo técnico necesario en la elaboración de los PMT. La guía proporciona metodologías homogéneas y validadas para las diferentes fases del proceso de un PMT, tales como la recolección de datos, el diseño de encuestas y la creación de medidas de movilidad, y el seguimiento del PMT.

Por su relevancia, y aunque generalmente formará parte de alguno de los anteriores grupos, esta guía está dirigida especialmente al gestor/a de movilidad, por ser la persona profesional encargada de diseñar, implementar y evaluar los PMT. El gestor/a de movilidad desempeña un papel estratégico en el reconocimiento de la movilidad como un derecho laboral fundamental.

1.4 ¿Por qué usar esta guía si tu organización está exenta de la obligación legal?

En el contexto de la movilidad urbana, la movilidad eficiente, segura y respetuosa con el medio ambiente es la única respuesta posible ante los retos climáticos y energéticos, siendo clave para cumplir los objetivos ODS 2030 de las Naciones Unidas. Aunque por tamaño no esté obligada a realizarlo, si la organización está comprometida con la lucha contra el cambio climático, y con la mejora de la calidad de vida de las personas trabajadoras, esta guía será una herramienta de ayuda en la elaboración voluntaria del PMT. Las ventajas obtenidas serán:

- **Bienestar:** Mejora la calidad de vida de la plantilla.
- **Eficiencia:** Organiza y optimiza los desplazamientos diarios.
- **Impacto:** Reduce la huella ambiental de la actividad de la entidad o empresa.
- **Económico:** Se prevén subvenciones para la realización de los PMT.

A lo largo del documento irán apareciendo TIPS que indicarán cuestiones clave que estas entidades y empresas deberán tener en cuenta en la gestión de su movilidad.



1.5 Cómo utilizar la guía

Esta guía ha sido concebida como una herramienta práctica, dinámica y de fácil consulta para orientar a las organizaciones en el diseño, implantación y seguimiento de sus Planes de Movilidad al Trabajo. Su estructura acompaña al usuario de forma secuencial, desde los conceptos fundamentales hasta la evaluación de los resultados. Para facilitar su comprensión y aplicación, el contenido se organiza en torno a tres ejes principales: los bloques temáticos (o capítulos), las fases del ciclo de vida del plan y las herramientas de apoyo.

1. Estructura de capítulos

El documento se divide en los siguientes bloques clave:

- **Introducción y Contexto:** Marco normativo, justificación y los beneficios económicos, ambientales y sociales de implantar un PMT en la Comunidad de Madrid.
- **Metodología del Plan:** El núcleo técnico de la guía, donde se detalla paso a paso el proceso de trabajo.
- **Catálogo de Medidas:** Un listado exhaustivo de soluciones prácticas (fomento del transporte público, movilidad activa, coche compartido, teletrabajo, etc.) para que cada organización seleccione las que mejor se adapten a su realidad.
- **Indicadores y Seguimiento:** Criterios y fórmulas para medir el éxito del plan y realizar las auditorías correspondientes.



2. Las Fases del Plan de Movilidad

La guía propone un itinerario de trabajo basado en el principio de mejora continua, dividido en las siguientes fases consecutivas:

Fase 0 Preparación del Plan , en la que se crean los equipos de trabajo, se asegura el compromiso directivo y se define el alcance.	Fase 1 Análisis y diagnóstico , en la que se recopila información, se caracteriza el modelo de movilidad existente y se detectan necesidades.	Fase 2 Definición de objetivos y estrategias , en la que se definen las metas a alcanzar.	Fase 3 Elaboración del Plan de Acción , en la que se define y diseña el conjunto de medidas del PMT.	Fase 4 Implantación y seguimiento , en la que se define la estrategia de monitorización y evaluación.
--	--	--	---	--

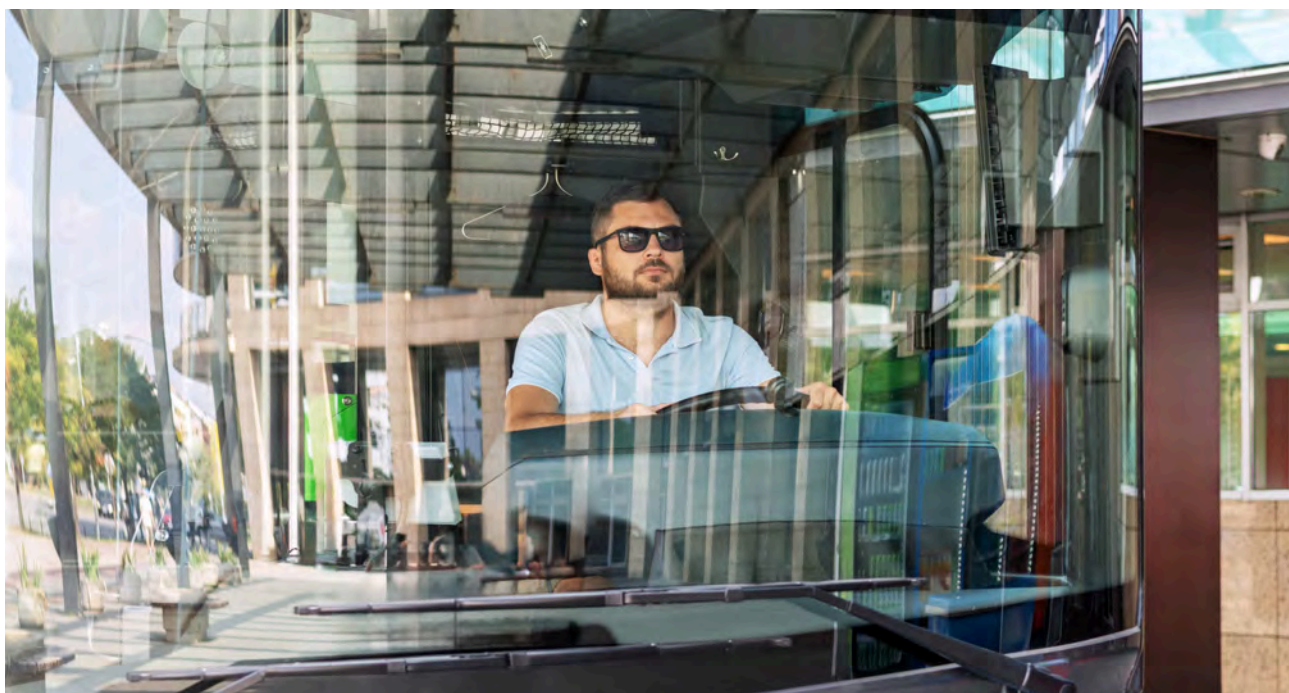
Y en los siguientes pilares transversales:

- **Gobernanza**
- **Participación social**
- **Evaluación de resultados**

3. Elementos de apoyo y lectura rápida

A lo largo de los capítulos, el lector encontrará iconos y llamadas de atención diseñados para agilizar la consulta:

- **Casos de éxito / Buenas prácticas:** Ejemplos reales aplicados en el entorno empresarial de la Comunidad de Madrid.
- **Herramientas y Plantillas:** Referencias a anexos descargables (modelos de encuesta, hojas de cálculo para el diagnóstico, etc.) que facilitan el trabajo operativo.



1 El Nuevo Marco Legal: Cuenta atrás para 2026

- **Obligatoriedad inminente:** La Ley 9/2025 exige tener aprobado un Plan de Movilidad al Trabajo (PMT) antes de diciembre de 2026.
- **¿A quién afecta directamente?**
 - Centros de trabajo con más de 200 empleados.
 - Centros con trabajo a turnos de más de 100 empleados por turno.
 - Gestores de grandes centros tractores de movilidad (polos empresariales, sanitarios, etc.).

2 El PMT no es solo un trámite, es una estrategia

- **Objetivo central:** Romper la dependencia del vehículo privado de ocupación individual para los trayectos *in itinere* (casa-trabajo-casa).
- **Beneficios del cambio modal:** Reducción de emisiones GEI, alivio de la congestión, eficiencia energética y disminución drástica de la siniestralidad laboral (accidentes *in itinere*).

3 La figura estrella: El Gestor de Movilidad

- **Es el perfil estratégico indispensable.** Lidera el cambio, coordina a los actores internos (RRHH, prevención, sindicatos) y es el responsable de diseñar, implantar y evaluar el éxito del PMT.

4 ¿Exento por ley? Hazlo por competitividad

Incluso si tu organización no alcanza el mínimo de empleados, implantar un PMT de forma voluntaria aporta ventajas competitivas directas:

- **Bienestar:** Mejora la calidad de vida y retención del talento.
- **Impacto Ambiental:** Reduce la huella de carbono corporativa.
- **Ventaja Económica:** Posiciona a la empresa para acceder a futuras subvenciones.

5 La Hoja de Ruta Estandarizada

Para garantizar el éxito, el desarrollo del PMT debe seguir un ciclo de mejora continua basado en 5 pasos:

- **Fase 0:** Preparación y compromiso directivo.
- **Fase 1:** Análisis y diagnóstico (cómo nos movemos hoy).
- **Fase 2:** Definición de objetivos (hacia dónde vamos).
- **Fase 3:** Plan de Acción (las medidas concretas).
- **Fase 4:** Implantación y seguimiento (medir el éxito).

02 QUÉ ES Y QUÉ SE EXIGE

Contexto normativo, obligaciones y oportunidad empresarial



EN ESTE CAPÍTULO

- 2.1 ¿Qué es un PMT?
- 2.2 Marco regulatorio
- 2.3 Impactos de la movilidad laboral
- 2.4 Seguridad
- 2.5 Beneficios para las organizaciones
- 2.6 Enfoque
- TIPS

2.1 ¿Qué es un PMT?

En coherencia con la Ley 9/2025 de Movilidad, un PMT se puede definir como el documento que recoge un conjunto de medidas impulsadas por la dirección del centro de trabajo y elaboradas en el marco de la negociación colectiva, cuyo objeto es racionalizar los desplazamientos al lugar donde se desarrolla la actividad de los empleados, clientes, proveedores y visitantes, consiguiendo así mitigar los efectos negativos de la movilidad laboral.

Además de constituir una obligación legal estricta, el PMT es un documento estratégico que otorga carácter práctico a las intenciones de las organizaciones.

2.2 Marco regulatorio

Para los centros de trabajo de la Comunidad de Madrid, la elaboración de los PMT está regulada por la Ley 9/2025 de Movilidad, y por el RD Ley 7/2026.

OBLIGACIONES

Organizaciones obligadas	Empresas y entidades públicas con centros de trabajo de más de 200 trabajadores o 100 por turno (solo en los casos en los que el trabajo esté organizado en turnos) (Ley 9/2025, Art. 26.1)
Entrada en vigor de la Ley	5 diciembre 2025
Plazo para elaborar el Plan: modificado por el RD Ley 7/2026	5 diciembre 2026 12 meses desde la entrada en vigor de la ley (RD Ley 7/2026 Art. 63)
Negociación colectiva	Con la representación legal <i>Reforma del Estatuto de los Trabajadores</i> (Ley 9/2025, Art. 26.2)
Seguimiento	Informe de seguimiento cada 2 años (Ley 9/2025, Art. 26.2)
Espacio de Datos Integrado de Movilidad (EDIM)	Integrado en el registro estatal de movilidad (Ley 9/2025, Art. 26.8) <i>Por desarrollar reglamentariamente</i>
Infracciones y sanciones	Por incumplimiento de plazos PMT e informe de seguimiento <i>Multas de 101 a 2.000 €</i> (Ley 9/2025, Art. 106)

CONTENIDOS DEL PLAN

Soluciones de movilidad para:	• Impulsar la movilidad activa (caminar e ir en bicicleta) • Fomentar el uso de transporte colectivo o medio de transporte compartido/colaborativo. • Promover la movilidad de cero emisiones. • Favorecer modalidades de trabajo como teletrabajo, flexibilidad horaria u horarios escalonados, para reducir las horas punta de entrada/salida. (Ley 9/2025, Art. 26.3)
Medidas	• Medidas de mejora de la seguridad vial y prevención de accidentes <i>in itinere</i>. • Formación en seguridad vial y prevención de accidentes. • En grandes centros (>1.000 personas trabajadoras) en áreas metropolitanas o municipios densos (>500.000 habitantes), deberán incluir medidas adicionales para reducir desplazamientos en horas punta. (Ley 9/2025, Art. 26.3 y 26.5)

OTROS ASPECTOS RECOGIDOS EN LA NORMATIVA

Enfoque amplio	Tendrán en cuenta a personas trabajadoras y a visitantes, proveedores, clientes, pacientes, estudiantes, etc. (Ley 9/2025, Art. 26.3)
Medio ambiente	Podrán contemplar la compensación de la huella de carbono. (Ley 9/2025, Art. 26.3)
Territorio	Se promoverán mecanismos de coordinación entre centros que se ubiquen en un mismo lugar. (Ley 9/2025, Art. 26.6)
Coherencia estratégica	Acorde al Plan de movilidad de la entidad local territorial donde se ubique el centro. (Ley 9/2025, Art. 26.3)
Valor añadido	Se podrá establecer la figura del gestor de movilidad del centro. (Ley 9/2025, Art. 26.4) <i>Por desarrollar reglamentariamente</i>
Transporte público	Se podrán ofrecer a los empleados tarjetas de transporte. (Ley 9/2025, Art. 26.7)
Normativa	Supletoria a disposiciones en transporte y movilidad, ordenación urbanística y legislación autonómica, prevaleciendo la más restrictiva. (Ley 9/2025, Art. 26.9)

FINANCIACIÓN

Subvenciones	La ley prevé convocatorias de subvenciones para financiar PMT: - Empresas con centros de trabajo >100 personas trabajadoras o 50 por turno. - Criterios de concurrencia competitiva. (Ley 9/2025, Disposición adicional 27ª) <i>Por desarrollar reglamentariamente</i>
Reintegro de ayudas recibidas	Las empresas que reciban ayudas directas del Real Decreto-ley 7/2026 y que estén obligadas a realizar un PMT y no lo cumplan, tendrán que devolverlas. (RD Ley 7/2026 Art. 64)



2.3 Impactos de la movilidad laboral

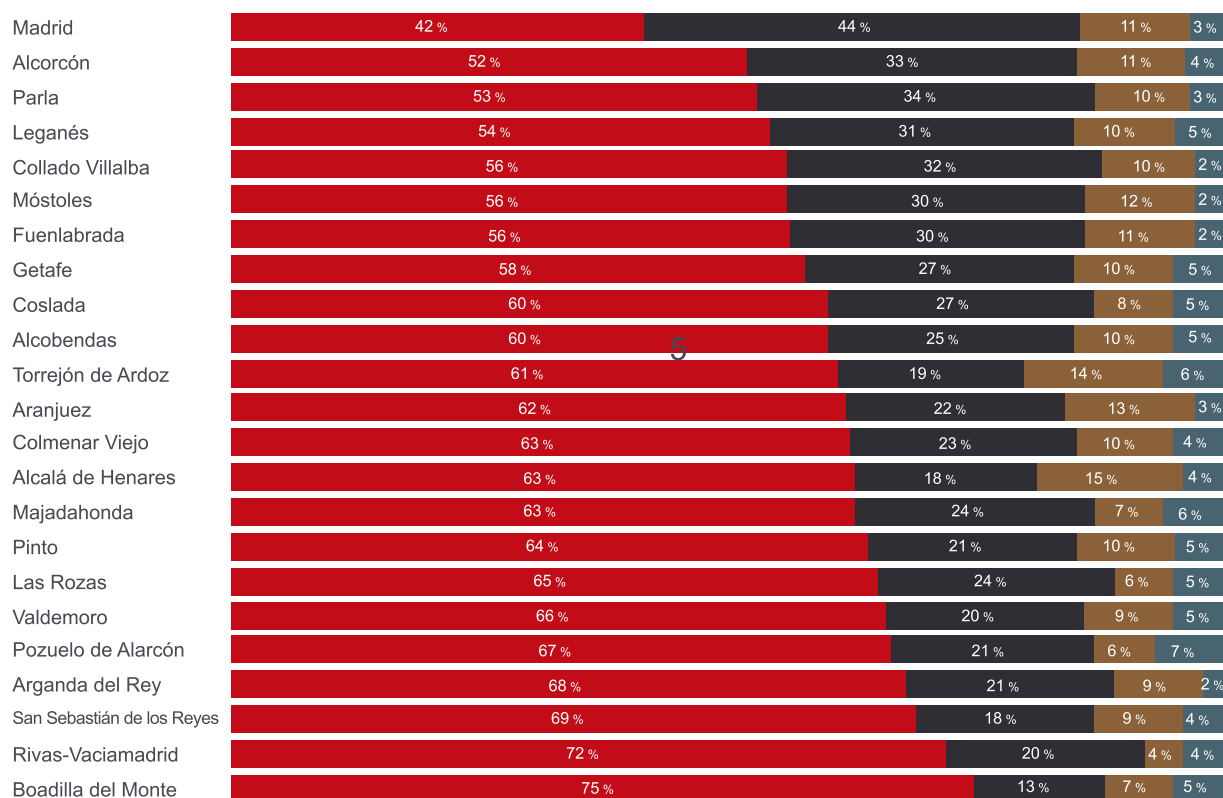
La movilidad laboral es la principal causa de desplazamiento en España, generando unos 40 millones de viajes diarios que representan entre el 30 % y el 40 % del total nacional. Este modelo presenta una dependencia crítica del automóvil privado, que supone el 62 % del reparto modal en ciudades de más de 300.000 habitantes y se agrava aún más en municipios pequeños debido a la falta de sistemas de transporte público competitivos.

En la Comunidad de Madrid, y según datos de la Encuesta sintética de movilidad en la Comunidad de Madrid 2024 (ESM2024), el principal motivo de viaje es el trabajo, con un 28,3 % de los desplazamientos diarios. Esto supone que al día tienen lugar 4,1 millones de desplazamientos relacionados con la movilidad laboral, de los que un 61 % se realiza en vehículo particular.

Esta hegemonía del automóvil resulta insostenible por sus impactos negativos en el medio ambiente, la salud, la seguridad vial y la economía.

Reparto modal

Tan solo en el municipio de Madrid el principal modo de desplazamiento es el transporte público. En el resto, el automóvil particular es el protagonista, y son muchos los municipios que superan la media autonómica y nacional. Algunos, como Rivas-Vaciamadrid y Boadilla del Monte, superan el setenta por ciento.



Desplazamientos al trabajo en coche (%)



Desplazamientos al trabajo a pie (%)



Desplazamientos al trabajo en transporte público (%)



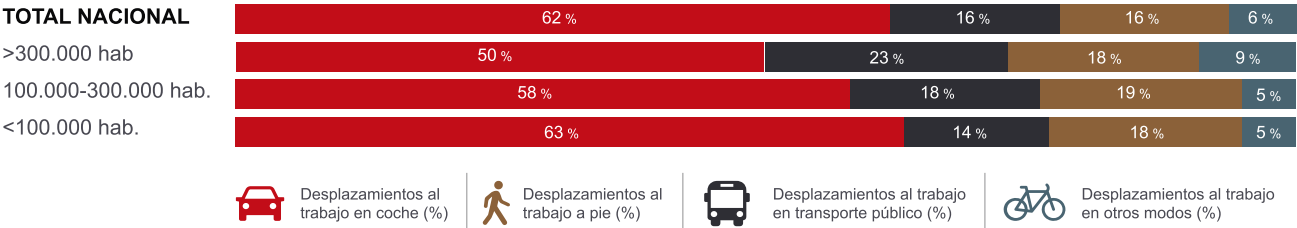
Desplazamientos al trabajo en otros modos (%)

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de Características Esenciales de la Población y las Viviendas - ECEPOV (INE, 2021)

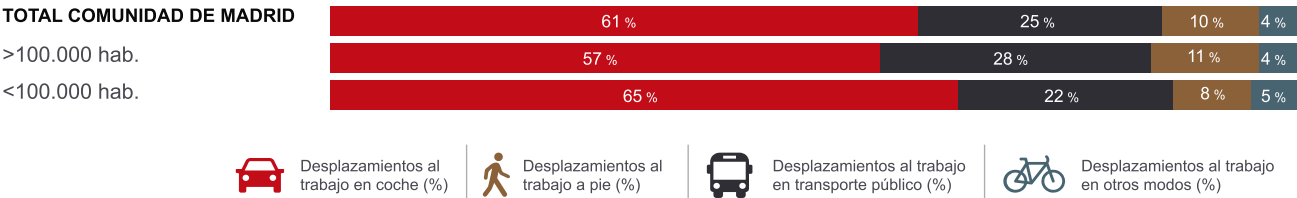


Tanto a nivel nacional como en la Comunidad de Madrid, a medida que disminuye el tamaño de los municipios el coche incrementa su protagonismo generando un sistema de movilidad al trabajo mucho más dependiente del coche, lo que se explica por factores como la carencia de un sistema de transporte público potente, la mayor competitividad del coche frente al transporte público, o la cultura del uso del automóvil privado “de puerta a puerta”.

Reparto modal medio para desplazamientos al trabajo en ciudades españolas según habitantes



Reparto modal medio para desplazamientos al trabajo en los municipios de la CAM de más de 50.000 habitantes según número de habitantes (sin el municipio de Madrid)



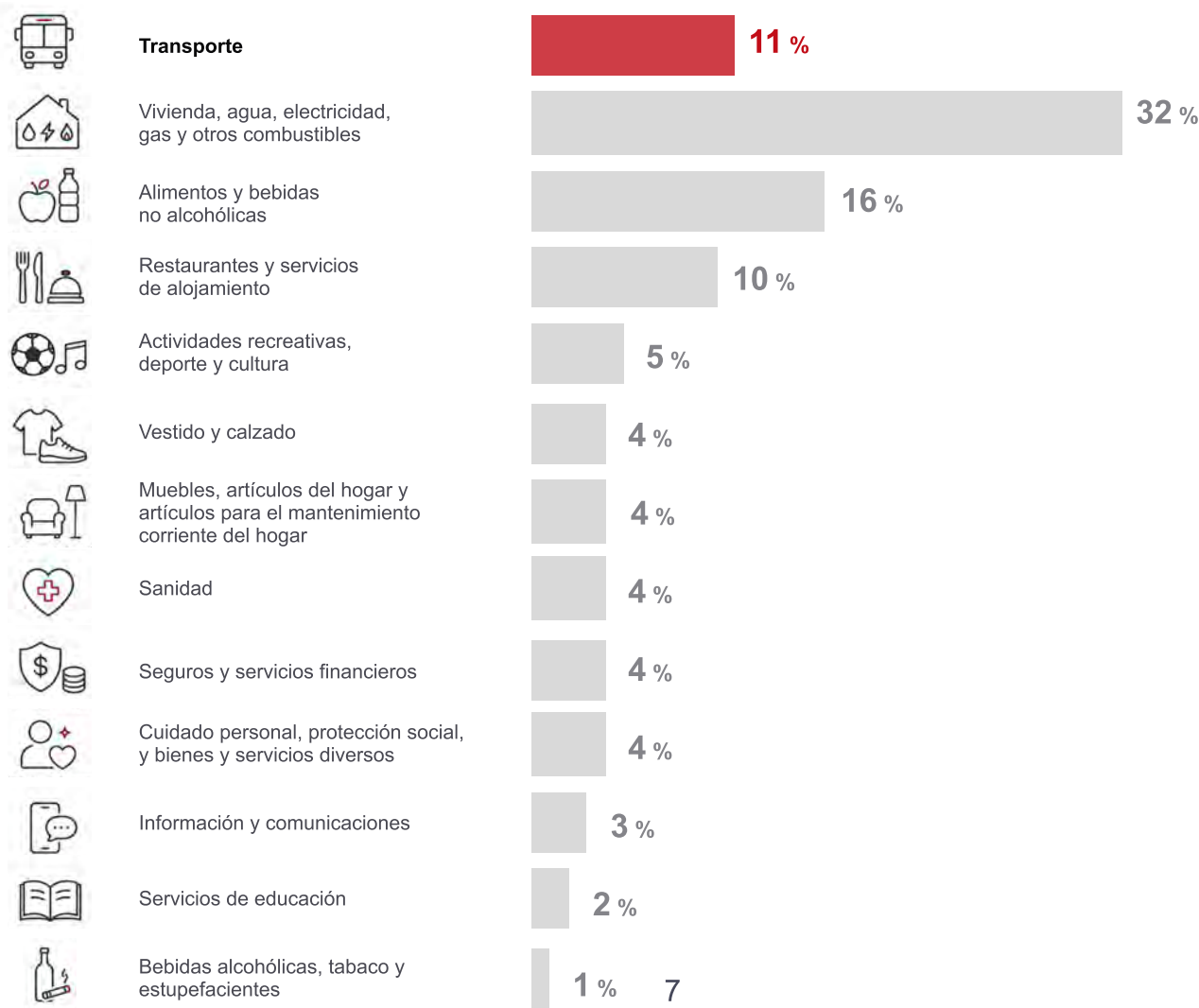
Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de Características Esenciales de la Población y las Viviendas - ECEPOV (INE, 2021)



Gasto en transporte

El porcentaje de gasto medio por hogar en transporte en 2024 en España fue del 11 %, y en la CAM del 10 %, siendo en ambos casos el tercer grupo de gasto en importancia tras la vivienda y la alimentación.

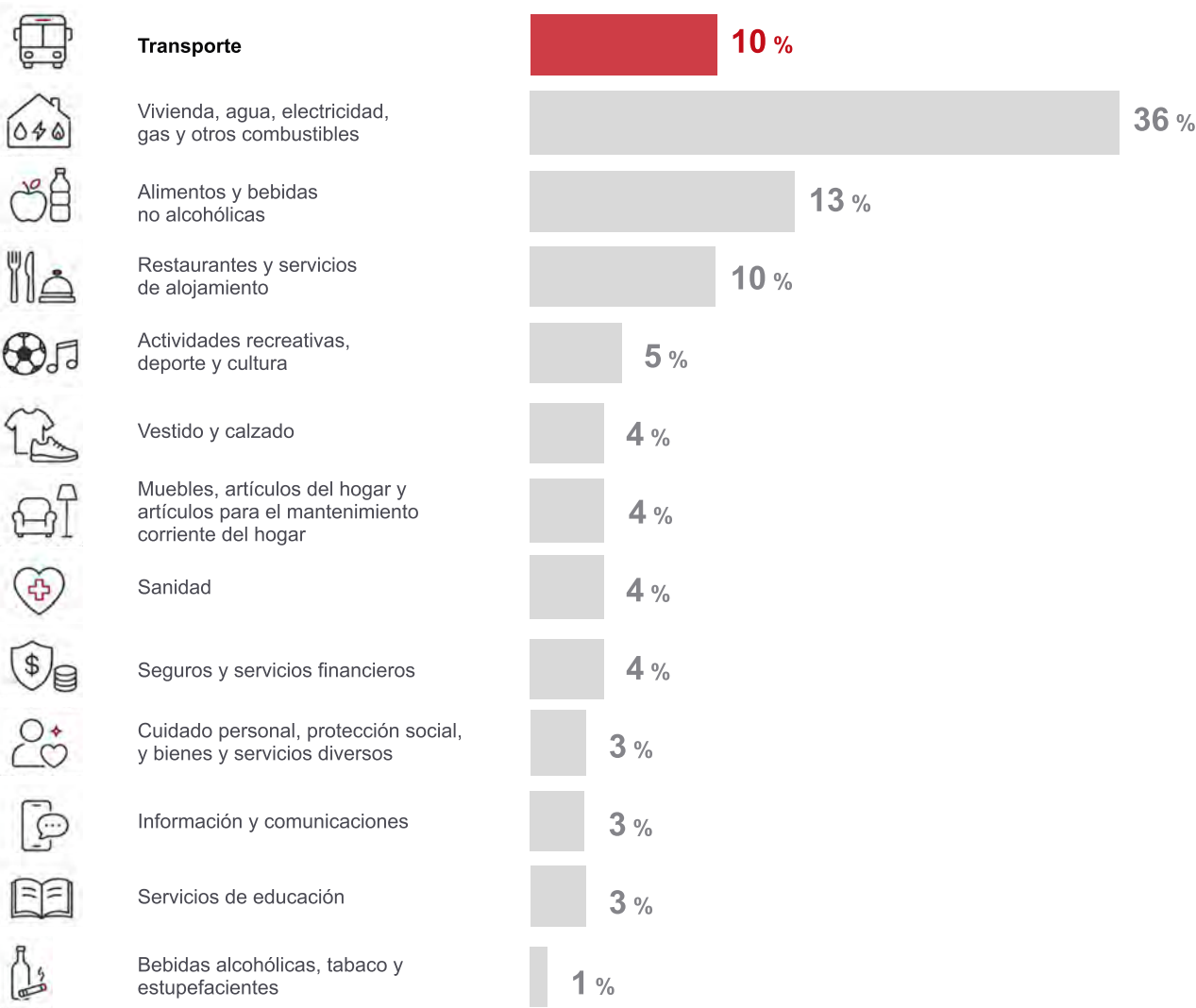
Distribución porcentual del gasto por grupo de gasto en España. Año 2024



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta de Presupuestos Familiares (INE, 2024)



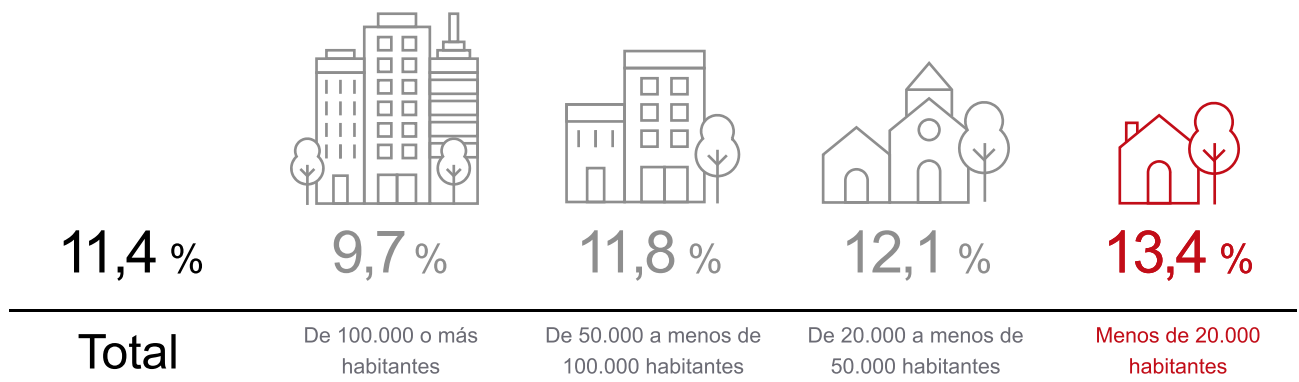
Distribución porcentual del gasto por grupo de gasto en la Comunidad de Madrid. Año 2024



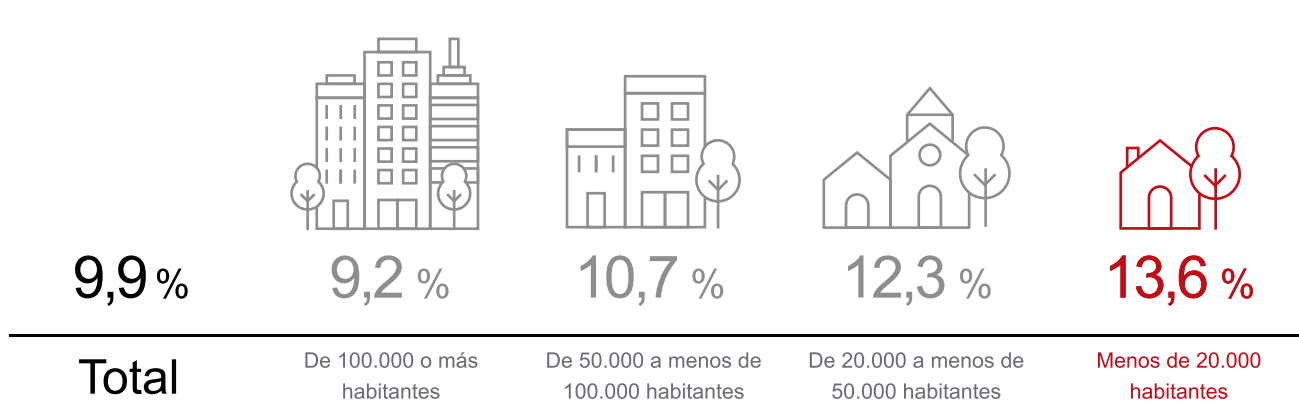
Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta de Presupuestos Familiares (INE, 2024)

Por otro lado, cabe señalar que el vehículo privado, principalmente el automóvil privado, supone más del noventa por ciento de los gastos relacionados con el transporte en el hogar, factor estrechamente relacionado con el reparto modal: así, en los lugares donde el coche domine el reparto modal el gasto en transporte es mayor que en lugares con mayor uso del transporte público. Por tanto, a medida que disminuye el tamaño del municipio, aumenta el protagonismo del automóvil, y, por consiguiente, aumenta el porcentaje medio de gasto del hogar en transporte.

Distribución del gasto medio por hogar en transporte según el tamaño del municipio de residencia en España. Año 2024



Distribución del gasto medio por hogar en transporte según el tamaño del municipio de residencia en la Comunidad de Madrid. Año 2024

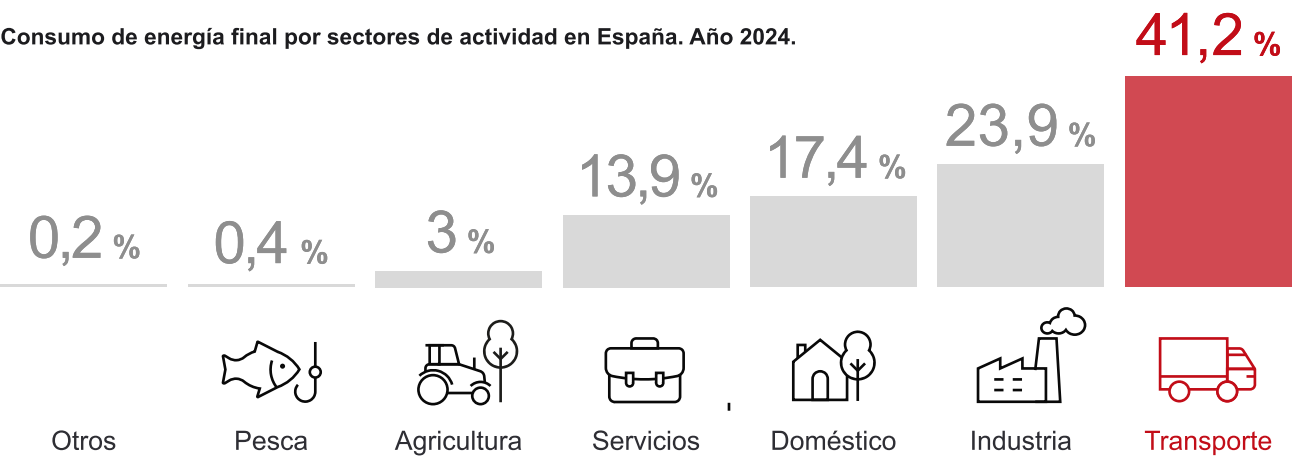


Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta de Presupuestos Familiares (INE, 2024)

Consumo energético y emisiones

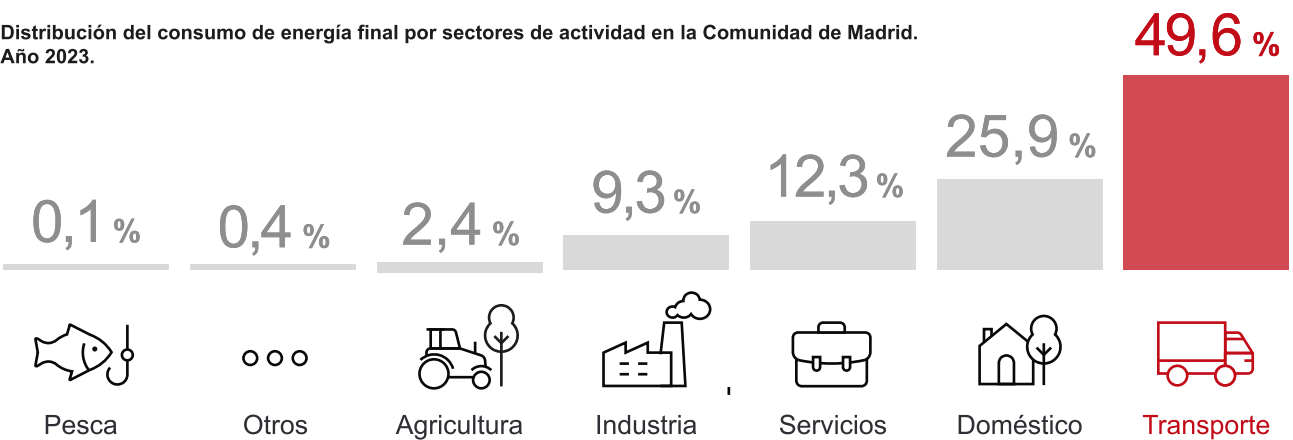
El sector transporte constituye el principal sector económico en cuanto al consumo de energía: en España este sector supone alrededor del 41 % del consumo energético final, superando con creces la media europea (32%, Eurostat, 2026). En la Comunidad de Madrid alcanza el 49,6%.

Consumo de energía final por sectores de actividad en España. Año 2024.



Fuente: OTLE, 2026

Distribución del consumo de energía final por sectores de actividad en la Comunidad de Madrid. Año 2023.

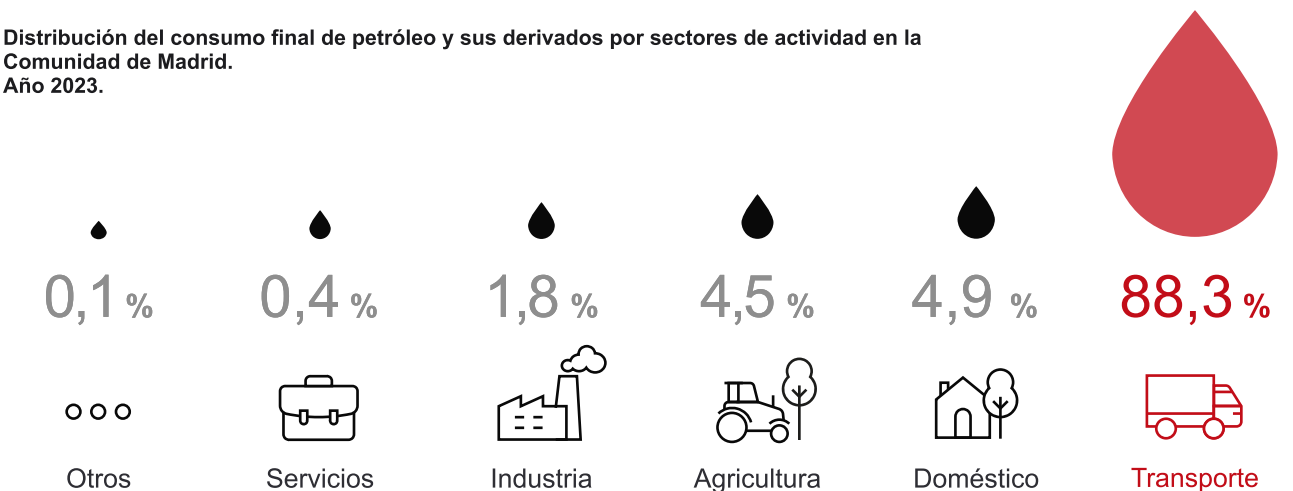


Fuente: Balance Energético 2023, Comunidad de Madrid

El sector transporte presenta una alta dependencia de los derivados del petróleo, como la gasolina, el diésel o el queroseno. Así, en 2023, la gasolina y el gasóleo/diésel combinados representaron el 94% del consumo energético del transporte por carretera en España (Balance Energético de España 2024, MITECO). En la Comunidad de Madrid se reduce al 88,3%.

10

Distribución del consumo final de petróleo y sus derivados por sectores de actividad en la Comunidad de Madrid. Año 2023.



Fuente: Balance Energético 2023, Comunidad de Madrid

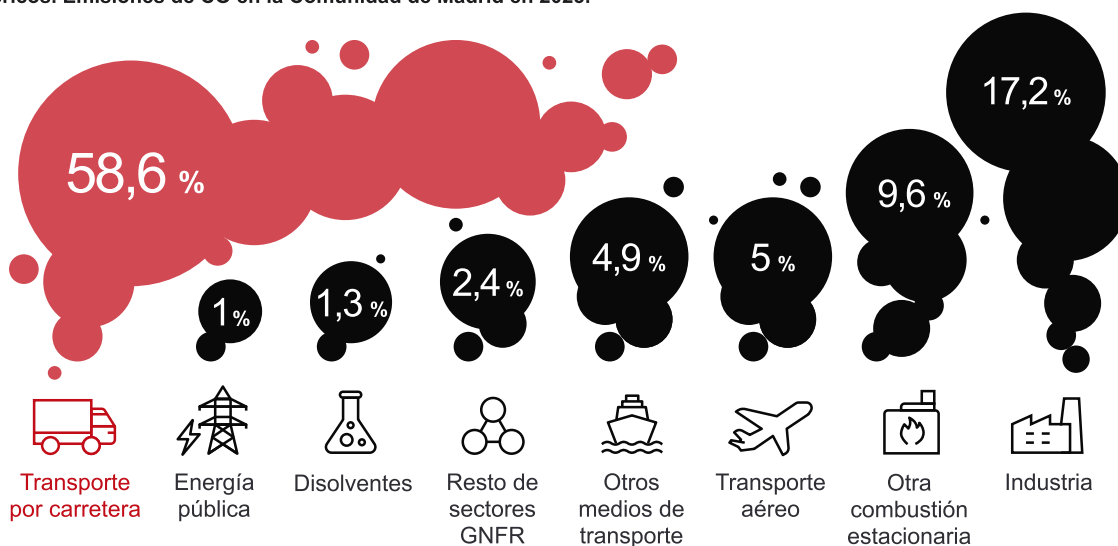


Emisiones

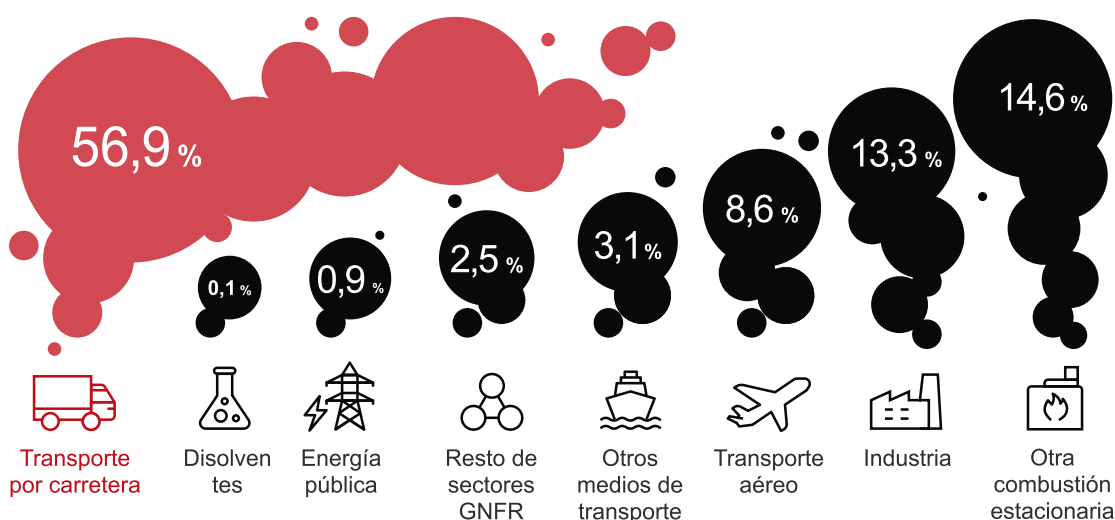
La consecuencia más directa de este consumo masivo de combustibles fósiles es la generación de emisiones a la atmósfera. Según los últimos datos disponibles, en España en 2024 el sector transporte es responsable de un 34% de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) (MITECO, 2026), representando un mayor peso relativo que en la UE-27, donde supone un 24% (Agencia Europea de Medio Ambiente, 2026). En la Comunidad de Madrid alcanza el 52% (Inventario de Emisiones, Comunidad de Madrid).

A su vez, el sector transporte en España es responsable de las emisiones de otros contaminantes atmosféricos que son los responsables directos de la contaminación del aire en las ciudades, como óxidos de nitrógeno (NOx), compuestos orgánicos volátiles (COVNM), dióxido de azufre (SO₂) y material particulado fino (PM_{2,5}). En nuestro país, el transporte genera el 43% de las emisiones de NOx. En la Comunidad de Madrid, el transporte genera el 68,48% de las emisiones de CO y el 68,57% de las emisiones de NOx.

Contribución de los sectores agregados (GNFR) a las emisiones de contaminantes atmosféricos. Emisiones de CO en la Comunidad de Madrid en 2023.



Contribución de los sectores agregados (GNFR) a las emisiones de contaminantes atmosféricos. Emisiones de NOx en la Comunidad de Madrid en 2023.



Fuente: Inventario de emisiones, Comunidad de Madrid



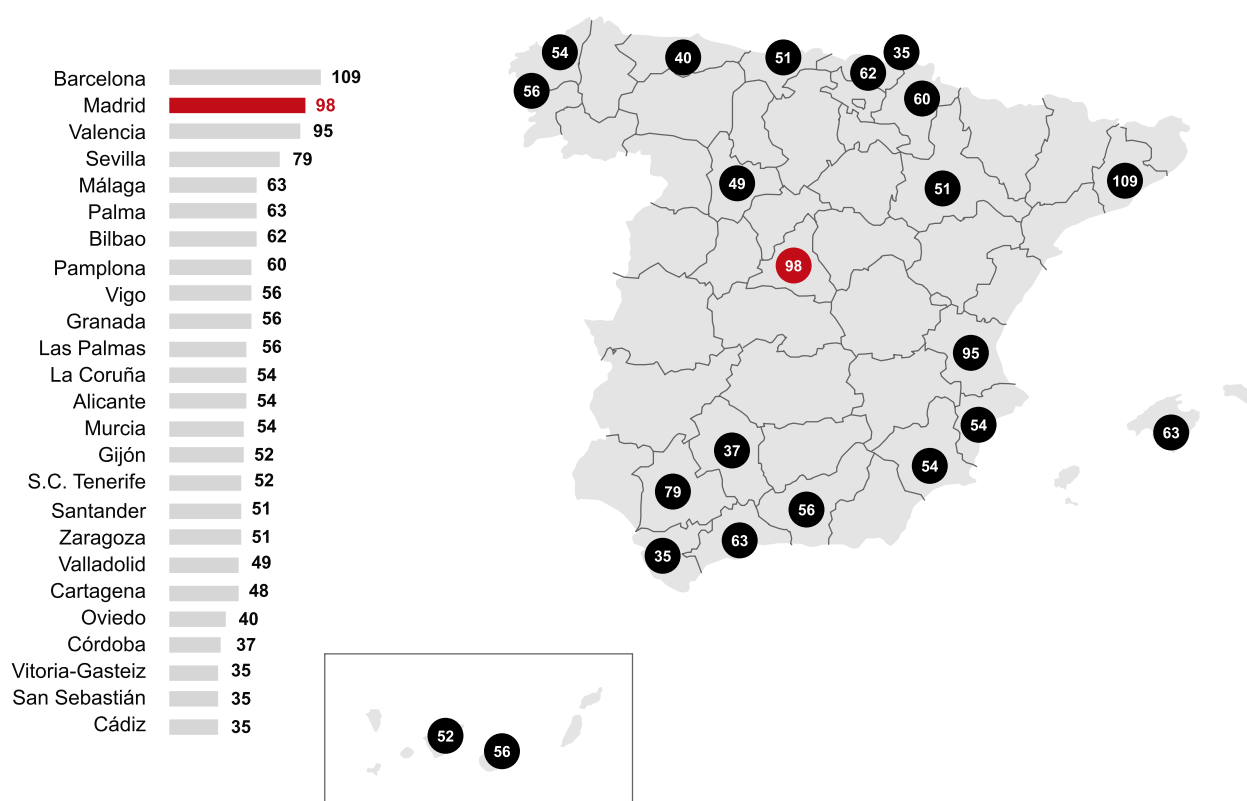
La exposición prolongada a partículas finas, ozono y óxidos de nitrógeno en niveles superiores a las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud causó, según estimaciones, más de 300.000 muertes prematuras en 2023 en Europa.

Accidentes *in itinere*

En España, en 2024, el 14 % de los accidentes laborales con baja fueron accidentes *in itinere* con más de 90.000 accidentes, y de estos el 61 % fueron ocasionados por accidentes de tráfico (Anuario de Condiciones de Trabajo y Relaciones Laborales 2024, Ministerio de Trabajo y Economía Social). En la Comunidad de Madrid, en 2024 el porcentaje de accidentes *in itinere* alcanzó el 17 %, con 14.722 accidentes de los que el 55,3 % fueron accidentes de tráfico (Instituto Regional de la Seguridad y Salud en el Trabajo, CAM).

Horas perdidas en atascos

Desplazarse en coche tampoco garantiza un viaje rápido, cómodo o sin problemas, ya que el trayecto puede verse afectado por tráfico y atascos, accidentes, costes imprevistos, condiciones meteorológicas, averías, etc., por lo que no siempre es la opción más eficiente o fiable. En la ciudad de Madrid una persona pierde de media 98 horas al año en atascos en hora punta, lo que supone más de 4 días.



Fuente: Elaboración propia a partir de TomTom

2.4 Seguridad

La seguridad vial como elemento transversal del Plan de Movilidad al Trabajo

La movilidad asociada al trabajo constituye una de las principales fuentes de exposición al riesgo para las personas trabajadoras. Cada día, millones de desplazamientos *in itinere* y en misión forman parte de la actividad habitual de las organizaciones, convirtiendo la movilidad en un ámbito de actuación prioritario tanto desde la perspectiva de la prevención de riesgos laborales como de la competitividad empresarial.

Tradicionalmente, la seguridad vial se ha abordado desde un enfoque centrado en el comportamiento de los usuarios. Sin embargo, las estrategias internacionales más recientes, impulsadas por Naciones Unidas y la Organización Mundial de la Salud, promueven un cambio de paradigma basado en el **Sistema Seguro (Safe System)**, que reconoce que los errores humanos son inevitables y que el sistema de movilidad debe diseñarse para evitar que dichos errores tengan consecuencias graves o mortales.

Desde esta perspectiva, un Plan de Movilidad al Trabajo no debe limitarse a fomentar modos de desplazamiento más eficientes o reducir las emisiones derivadas de los desplazamientos, sino que debe contribuir a crear un sistema de movilidad más seguro y adaptado a las necesidades reales de las personas.

Por lo tanto, la seguridad vial debe entenderse como un elemento transversal que acompaña todo el proceso de diseño, elaboración, implantación y seguimiento del Plan de Movilidad al Trabajo.

Integrar la seguridad desde el enfoque de Sistema Seguro

Aplicar el enfoque de Sistema Seguro implica analizar la movilidad laboral desde una visión integral, considerando la interacción entre las personas, los vehículos, las infraestructuras, la organización del trabajo y la gestión de la movilidad.

En este contexto, el diagnóstico inicial del PMT debe permitir identificar aquellos factores que incrementan la exposición al riesgo durante los desplazamientos laborales, incorporando aspectos como:

- Los patrones de movilidad y los modos de transporte utilizados.
- Los desplazamientos ***in itinere*** y **en misión**.
- La siniestralidad vial laboral registrada.
- Las características del entorno y la accesibilidad al centro de trabajo.
- La organización de los desplazamientos (horarios, planificación de reuniones, tiempos disponibles o necesidad de realizar múltiples trayectos).
- Las percepciones y necesidades de movilidad de las personas trabajadoras.

Esta información constituye la base para diseñar medidas preventivas adaptadas a la realidad de cada organización y priorizar aquellas actuaciones con mayor capacidad para reducir la exposición al riesgo.

La seguridad como criterio de diseño del PMT

Desde el enfoque de Sistema Seguro, la seguridad no constituye un apartado independiente dentro del Plan de Movilidad al Trabajo, sino un criterio que debe estar presente en todas sus fases.

Criterios de integración de la seguridad en cada fase de un PMT.

Fases del PMT	Integración de la Seguridad
Diagnóstico	Identificación de riesgos y análisis de la movilidad laboral.
Objetivos	Incorporación de metas relacionadas con la reducción de la siniestralidad y la mejora de la seguridad en los desplazamientos.
Medidas	Actuaciones sobre la organización del trabajo, la movilidad, el entorno, la formación y la sensibilización.
Implantación	Desarrollo de medidas preventivas y acciones de comunicación y formación.
Seguimiento	Evaluación mediante indicadores de movilidad y seguridad vial.

Fuente: Elaboración propia



Un modelo preventivo y de mejora continua

El objetivo final del PMT no consiste únicamente en reducir el número de siniestros, sino en disminuir la exposición al riesgo de las personas trabajadoras mediante una gestión planificada de la movilidad.

Este enfoque permite evolucionar desde una gestión reactiva, basada en el análisis de los siniestros una vez producidos, hacia un modelo preventivo apoyado en el conocimiento de los patrones de movilidad, la identificación de riesgos y la evaluación continua de los resultados obtenidos.

De este modo, el Plan de Movilidad al Trabajo se convierte en una herramienta de gestión que contribuye simultáneamente a mejorar la seguridad vial, favorecer una movilidad más segura y eficiente y reforzar la cultura preventiva en la organización.

2.5 Beneficios para las organizaciones

La implantación del PMT genera beneficios clave para las organizaciones en **tres niveles: económicos y mejora de la productividad, operativos y de imagen.**

Beneficios económicos y mejora de la competitividad

Adoptar un PMT es una medida de responsabilidad ambiental y eficiencia de recursos que además es una estrategia financiera, ya que reduce costes logísticos y de infraestructura, mejorando directamente la competitividad de la empresa. También abre la puerta a beneficios fiscales, subvenciones y contratos públicos. De hecho, la Ley 9/2025 (Disposición Adicional 27ª) prevé ayudas por concurrencia competitiva para financiar los planes de empresas con más de 100 empleados o 50 por turno. Este enfoque ya cuenta con precedentes en Cataluña, donde existía una obligatoriedad previa para ciertos sectores y donde su aplicación actual mejora la valoración en los concursos públicos de obras y servicios. A modo de resumen:

- Rebajas fiscales, ayudas directas y bonificaciones en la Seguridad Social.
- Ahorro de costes: menores gastos en gestión y/o construcción de parking, y por el teletrabajo.
- Beneficios económicos-sociales: por monetización de incentivos, que repercute en las personas trabajadoras.
- Ventajas en licitaciones públicas, en casos como Cataluña.
- Cumplimiento normativo: supone evitar sanciones.

Beneficios operativos

La implantación de un PMT reduce el absentismo laboral y eleva la productividad, teniendo como resultado un equipo más saludable, puntual y con un acceso óptimo a las instalaciones. Esto se traduce en una menor tasa de siniestralidad y un descenso clave en las bajas laborales. A modo de resumen:



- Disminución del absentismo y reducción de accidentes de tráfico y bajas laborales: mejor salud laboral.
- Ahorro de tiempo y mejora de la puntualidad: mejora de la productividad.
- Mayor conciliación de la vida familiar: mejora de la productividad y del clima laboral, etc.
- Aumento de la retención de talento: optimización de recursos humanos.

Beneficios de imagen/ responsabilidad social

Por último, un PMT impulsa la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), posicionando positivamente la marca y atrayendo talento diverso. El fomento de la movilidad activa y colectiva amplía el espectro de contratación hacia perfiles sin vehículo privado, promoviendo un entorno laboral inclusivo. Además, esta mejora en la accesibilidad impacta positivamente en clientes y visitas, lo que eleva la calidad del servicio y ayuda a expandir el mercado del negocio. A modo de resumen:

- Impulso de la imagen de RSC, inclusión y acceso a nuevos mercados verdes: mejora de la reputación y de la imagen de marca.
- Captación de talento profesional que busca flexibilidad horaria y compromiso con el medio ambiente.
- Mejor accesibilidad para visitas, optimizando la calidad del servicio: mejora de la atención al cliente.

Además, estos beneficios repercuten de forma directa en las personas trabajadoras y, por extensión, en la sociedad.

Personas trabajadoras

La puesta en marcha de las medidas de los PMT mejora directamente la salud física y mental de las personas trabajadoras, optimiza la productividad y la conciliación familiar y genera un impacto positivo en la economía personal y familiar:

- **Salud y Bienestar:** Cambiar el coche por caminar, pedalear o usar transporte público reduce el riesgo de accidentes de tráfico, mejora la salud cardiovascular y combate el estrés provocado por los atascos.
- **Productividad y Vida Personal:** El teletrabajo y el transporte público permiten aprovechar mejor el tiempo (para leer, descansar o trabajar) y facilitan la conciliación familiar, además de mejorar la puntualidad y las relaciones con compañeros de viaje.
- **Impacto Económico y Urbano:** Optar por vehículos compartidos o transporte público alivia el presupuesto mensual por el menor gasto y desgaste del coche. A nivel colectivo, reduce la necesidad de parkings, permitiendo crear entornos urbanos más verdes y agradables.



Sociedad

En cuanto a la sociedad, los PMT tienen un impacto directo en la mejora de las condiciones ambientales, por la reducción de la contaminación y del tráfico, la mejora de la calidad urbana, además del incremento de la seguridad vial, la solidez económica y el fomento de la equidad y la inclusión social:

- **Medio ambiente y entorno urbano:** al reducirse los niveles de tráfico disminuyen la congestión y el ruido, baja el consumo de energía y se reducen las emisiones contaminantes, lo que se traduce en una mejor calidad del aire, mayor bienestar acústico y la liberación de espacio público para los ciudadanos.
- **Salud laboral y seguridad:** la reducción de los accidentes de tráfico y los menores niveles de estrés reducen las bajas laborales, lo que incrementa directamente la productividad y mejora las condiciones de salud en el trabajo.
- **Solidez económica y financiera:** el sistema genera un doble ahorro financiero ya que, por un lado, alivia la economía familiar al reducir los gastos del coche y, por el otro, beneficia a la economía pública al disminuir drásticamente los costes sanitarios por accidentes o enfermedades ambientales.
- **Equidad e inclusión:** la implementación de un transporte más accesible reduce la exclusión social, garantizando que todas las personas tengan las mismas oportunidades de movilidad e integración en la ciudad.



2.6 Enfoque

El enfoque en la elaboración de un PMT debe basarse en **tres pilares fundamentales**: la corresponsabilidad empresarial, el cambio cultural y una doble estrategia operativa que equilibre la oferta de alternativas respetuosas con el medio ambiente con la reducción del uso del vehículo privado.

En el contexto actual de congestión urbana, contaminación y problemas de conciliación, la organización del trabajo no puede desvincularse de las condiciones necesarias para acceder a él. Por tanto, es necesaria la superación del modelo tradicional, que consideraba los desplazamientos entre el domicilio y el centro laboral como una responsabilidad exclusiva de la plantilla. Dado que las empresas determinan la ubicación de sus sedes y obtienen los beneficios de la actividad, deben asumir su **corresponsabilidad** en garantizar que los trayectos sean ambientalmente responsables, seguros y compatibles con una adecuada calidad de vida. Para articular esta gestión, el PMT se erige como el instrumento principal y el gestor de movilidad como la figura clave para el éxito en su implantación.

Bajo esta premisa, el diseño del plan no se limita a un despliegue de infraestructuras o soluciones tecnológicas, sino que se plantea como una herramienta de **transformación organizativa y cultural** orientada a consolidar hábitos más saludables y eficientes. Además, la elaboración e implantación de los PMT exige la **colaboración estrecha y la negociación** entre las empresas, las administraciones públicas y las personas trabajadoras, asumiendo que ordenar los flujos de transporte laboral implica, en última instancia, organizar vidas.

Por ello, el enfoque operativo se despliega a través de una **doble estrategia complementaria**: por un lado, se centra en ofrecer alternativas ecológicas, atractivas y viables al uso del vehículo privado mediante el transporte público, la movilidad activa y el coche compartido; y por otro lado, actúa de forma disuasoria sobre los factores que propician el uso indiscriminado del automóvil, regulando la gestión del aparcamiento y suprimiendo los desplazamientos innecesarios a través del teletrabajo y la digitalización.

En base al enfoque planteado, y en coherencia con la Ley 9/2025 de Movilidad, la elaboración de los PMT debe regirse por los siguientes criterios metodológicos principales:

01/ Eficiencia ambiental y jerarquía de modos

La eficiencia ambiental constituye el eje vertebrador del PMT asumiendo la necesidad imperativa de mitigar las externalidades negativas asociadas a la movilidad obligada cotidiana. Desde una perspectiva técnica, las medidas propuestas deben orientarse a:

- **Descarbonización y calidad del aire:** reducir la huella de carbono (emisiones de Gases de Efecto Invernadero, alcance 3) y minimizar la contaminación local y el ruido.
- **Eficiencia energética:** Racionalizar el consumo de combustibles fósiles mediante la transición hacia flotas de cero emisiones y el impulso del transporte público y la movilidad activa.
- **Eficiencia espacial:** Optimizar el uso del suelo y del espacio público, reduciendo la presión del aparcamiento para recuperar espacio para las personas.

Del mismo modo, el modelo promueve la pirámide de la movilidad y la ciudad de proximidad para priorizar los desplazamientos activos, el transporte colectivo y las soluciones compartidas frente al vehículo privado, con el objetivo global de reducir la distancia y el número de viajes contaminantes.

02/ Seguridad vial y prevención de riesgos

La movilidad laboral es un factor crítico en la siniestralidad vial. Por ello, el PMT debe integrarse de manera sinérgica con las políticas de Prevención de Riesgos Laborales (PRL) de las organizaciones, para situar la seguridad de las personas en el centro de la estrategia de transición hacia transportes más limpios. Para lograrlo se deben establecer protocolos y medidas formativas y de infraestructura para minimizar drásticamente los accidentes *in itinere* y en misión, protegiendo especialmente a los usuarios vulnerables como peatones, ciclistas y usuarios de vehículos de movilidad personal (VMP).

03/ Accesibilidad, igualdad y equidad

El objetivo último de un PMT es garantizar un acceso al centro de trabajo que sea seguro, asequible y eficiente para toda la plantilla bajo el enfoque de "Diseño para Todos". Para lograrlo, el plan busca eliminar barreras físicas, cognitivas, económicas y sociales, evitando la exclusión por motivos de movilidad reducida, condiciones socioeconómicas o lugar de residencia, al tiempo que protege a los trabajadores frente al acoso o la discriminación. Asimismo, ante la dispersión geográfica de la Comunidad de Madrid, se plantea la necesidad de ofrecer soluciones equitativas para las zonas con menor cobertura de transporte público mediante alternativas como el coche compartido (carpooling) o el transporte colectivo de empresa a la demanda.

04/ Enfoque amplio de la movilidad

El alcance del PMT no debe limitarse únicamente a los trayectos habituales de la plantilla. Por el contrario, debe adoptar una perspectiva integral que abarque tanto la movilidad *in itinere* (los desplazamientos de ida y vuelta entre el hogar y el centro de trabajo) como la movilidad en misión (aquella que realizan las personas trabajadoras durante el transcurso de su propia jornada laboral). Además, para que la estrategia sea verdaderamente efectiva y global, es indispensable evaluar y gestionar el impacto ambiental y logístico derivado de los desplazamientos de todos los agentes externos que interactúan con la organización, tales como clientes, proveedores y visitantes.



05/ Gobernanza, participación y negociación colectiva

La modificación de los patrones y hábitos de movilidad impacta de forma directa en las rutinas y la conciliación de la vida personal y laboral de las plantillas. Por tanto, el éxito de un PMT depende de una correcta gestión del cambio. La implicación activa de los trabajadores, a través de sus representantes legales y sindicales, así como de la dirección de la empresa, es innegociable. Este diálogo social temprano previene resistencias y asegura que las medidas respondan a necesidades reales. Este principio también abarca el diálogo con agentes externos (ayuntamientos, Consorcio Regional de Transportes de Madrid (CRTM), operadores y empresas vecinas) para crear consorcios de movilidad que multipliquen el impacto de las acciones.



06/ Coordinación territorial

El PMT debe estar técnicamente integrado y coordinado de forma directa con el Plan de Movilidad Urbana de los distintos municipios involucrados, así como con las estrategias específicas de los Grandes Centros de Actividad. Esta alineación es fundamental para asegurar que las políticas supramunicipales o sectoriales no operen de manera aislada, sino que se complementen y potencien mutuamente con las normativas e infraestructuras locales. Al lograr una cohesión técnica integral entre estos diferentes niveles de planificación, se optimizan los recursos, se evitan duplicidades y se garantiza un diseño de transporte público y movilidad mucho más continuo, fluido y eficiente para toda la ciudadanía.

07/ Decisiones basadas en datos y mejora continua

Los entornos metropolitanos y los paradigmas laborales son ecosistemas vivos. Por ello, el PMT debe gestionarse bajo la lógica del ciclo de mejora continua. Los planes deben incorporar cuadros de mando con Indicadores Clave de Rendimiento (KPI) que permitan una auditoría y revisión periódica de los resultados obtenidos. El PMT debe ser un instrumento vivo, capaz de actualizarse rápidamente frente a disrupciones o cambios estructurales, tales como modificaciones en la organización del trabajo (teletrabajo, flexibilización horaria), el desarrollo de nuevas infraestructuras en el entorno, o la aparición de nuevas normativas y modelos de movilidad compartida.

1 Radiografía del Problema

El modelo actual centrado en el vehículo privado de baja ocupación es insostenible.

Estos son los números que justifican el cambio en la Comunidad de Madrid (CAM):

- **El peso del trabajo:** Los desplazamientos laborales suponen el 28,3 % de los viajes diarios (4,1 millones de trayectos).
- **Hegemonía del coche:** El 61 % de estos viajes se realiza en vehículo particular, cifra que se dispara al 70 % en municipios como Rivas o Boadilla.
- **Impacto Económico:** El transporte absorbe el 10 % del gasto de los hogares madrileños (el 90% de este gasto se destina al vehículo privado).
- **Huella Ambiental:** El transporte consume casi el 50 % de la energía final de la CAM y genera el 52 % de las emisiones de gases de efecto invernadero.
- **Siniestralidad:** El 17 % de los accidentes laborales son *in itinere* (más de 14.000/año).
- **Tiempo Perdido:** En Madrid una persona pierde una media de 98 horas al año en atascos.

2 El Triple Retorno del PMT para la Empresa

Implantar un PMT trasciende el cumplimiento normativo; es una herramienta de competitividad.

- **Retorno Económico:** Abre la puerta a subvenciones (ayudas por concurrencia competitiva), bonificaciones fiscales, ventajas en licitaciones públicas y ahorro en infraestructuras (aparcamientos de empresa).
- **Retorno Operativo:** Reduce drásticamente el absentismo por accidentes *in itinere*, mejora la puntualidad y aumenta la productividad gracias al fomento del teletrabajo y la flexibilidad.
- **Retorno Reputacional:** Mejora la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), ayuda a captar y retener talento joven, y promueve un entorno laboral inclusivo y equitativo.

3 Los Pilares de un PMT de Éxito

Para que el plan no sea un mero trámite, su diseño debe regirse por estos enfoques estratégicos:

- **Jerarquía de modos:** Priorizar siempre la movilidad activa (caminar/bici) y el transporte público frente al coche.
- **Visión 360°:** Incluir tanto la movilidad *in itinere* (casa-trabajo) como en misión (durante la jornada), abarcando a todos los agentes externos.
- **Diálogo Social:** Integrar desde el primer día a la dirección y a la representación legal de los trabajadores para vencer la resistencia al cambio.
- **Coordinación Territorial:** Alinear las medidas corporativas con los Planes de Movilidad Urbana de los ayuntamientos locales.
- **Decisiones basadas en datos:** Establecer KPI claros para medir, auditar y aplicar una mejora continua constante.

03 QUIÉN PARTICIPA Y DECIDE

Gobernanza, participación y comunicación



EN ESTE CAPÍTULO

3.1 Modelo de Gobernanza

3.2 Gestor de Movilidad

3.3 Comité de movilidad

3.4 Negociación colectiva

3.5 Participación

3.6 Comunicación y cambio de comportamiento

3.7 Estrategia de comunicación del PMT

TIPS

El Modelo de Gobernanza es clave para garantizar el éxito en las políticas destinadas a organizar y planificar los desplazamientos de personas desde la perspectiva de la eficiencia, la seguridad y el respeto al medio ambiente. Así, en el contexto de la planificación en movilidad segura, eficiente y ecológica, la gobernanza es el marco que permite que un plan pase de la teoría a la práctica. Es un eje transversal en la elaboración e implementación de los PMT y se compone de un conjunto de actores, reglas, procesos y mecanismos que definen la coordinación, la negociación, la participación y la comunicación, y la toma de decisiones en el contexto del plan.

Dada su importancia estratégica, debe articularse de manera continua desde la fase de diagnóstico inicial hasta el seguimiento y la evaluación final de los resultados.

El éxito del PMT dependerá del Modelo de Gobernanza adoptado.

3.1 Modelo de Gobernanza

Principios básicos

Los principios básicos del Modelo de Gobernanza de un PMT deben garantizar que el plan se diseñe y se implemente correctamente, y se supervise y mejore de forma continua. Un Modelo de Gobernanza sólido suele basarse en los siguientes principios:

- **Liderazgo y compromiso de la dirección (Top-Down):** el respaldo de la alta dirección garantiza que el plan se proveerá de los recursos necesarios y de apoyo e impulso interno.
- **Transversalidad y enfoque multidepartamental:** dado que la movilidad afecta a toda la empresa, la gobernanza no puede recaer en un único departamento. Se debe crear un Comité de Movilidad con la representación de las secciones implicadas de la empresa.
- **Participación activa de las personas trabajadoras (Bottom-Up):** además de constituir una obligación legal, la implicación de la plantilla garantiza el éxito del plan.
- **Transparencia y comunicación:** la transparencia garantiza que toda la información relacionada con el PMT sea accesible, oportuna y comprensible para todos.
- **Toma de decisiones basada en datos:** la recopilación y el análisis de información son los pilares que deben guiar el proceso de toma de decisiones de forma correcta.
- **Flexibilidad y mejora continua:** el PMT debe concebir a las organizaciones como entes vivos y dinámicos y debe adaptarse a las necesidades cambiantes de las organizaciones.
- **Gobernanza territorial:** las empresas y entidades no son islas y están integradas en un entorno físico complejo. Es clave establecer alianzas institucionales y redes empresariales para optimizar la funcionalidad de los PMT.

Roles y responsabilidades: el mapeo de actores

Una vez establecidos los principios del Modelo de Gobernanza, es fundamental conocer el mapa de actores: quién influye en la movilidad del centro de trabajo, qué rol y responsabilidad tiene y qué puede aportar o bloquear en el proceso de desarrollo del PMT. Para ello, en primer lugar y de forma interna, cada entidad debe revisar su estructura organizativa e integrarla en el mapeo de actores según el nivel de responsabilidad. En segundo lugar se identificarían los agentes externos.



Dada su relevancia, la presente guía profundizará en dos agentes clave del mapeo de actores: el Gestor de Movilidad, y el Comité de Movilidad.

3.2 Gestor de Movilidad

El gestor o gestora de movilidad (mobility manager) es el profesional responsable de diseñar, implantar, coordinar y evaluar los PMT, con el objetivo de reducir los impactos negativos asociados a los desplazamientos hacia los centros de trabajo y promover un modelo de movilidad más seguro, eficiente y respetuoso con el medio ambiente. Entre sus funciones destacan el análisis de las necesidades de movilidad de la organización, la coordinación de las medidas previstas en el plan y la promoción de alternativas que contribuyan a alcanzar los objetivos del plan. Asimismo, actúa como dinamizador y coordinador del proceso de transformación hacia un nuevo modelo de movilidad, facilitando la colaboración entre la dirección, la plantilla y el resto de agentes implicados.

Este trabajo puede ser desempeñado tanto por una persona interna a la propia organización como por un profesional externo especializado, con dedicación exclusiva o compartida, teniendo cada una de estas opciones ventajas e inconvenientes que deberán valorarse en función de las características y necesidades de la organización.

Características del perfil interno y externo a la organización del mobility manager

Aspecto	Gestor de movilidad interno	Gestor de movilidad externo
Conocimiento de la organización	Alto conocimiento de la organización y del personal.	Requiere un periodo inicial de conocimiento.
Conocimiento de la movilidad	Conoce los hábitos de movilidad del centro.	Aporta experiencia y buenas prácticas de otros proyectos.
Especialización	Puede carecer de formación específica.	Alta especialización técnica en PMT.
Acceso a la información	Acceso directo a datos y personas clave.	Depende de la información facilitada por la organización.
Relación con la plantilla	Mayor confianza y facilidad para la participación.	Necesita tiempo para generar confianza.
Dedicación	Compatibiliza el plan con otras funciones.	Mayor dedicación al proyecto.
Objetividad	Puede verse influido por intereses internos.	Aporta una visión independiente y objetiva.
Coordinación entre organizaciones	Más compleja en proyectos conjuntos.	Facilita la coordinación entre varias entidades.
Principales ventajas	• Conocimiento profundo de la organización. • Cercanía con la plantilla. • Acceso directo a la información. • Mejor comprensión de las necesidades específicas del centro.	• Alta especialización técnica. • Experiencia en proyectos similares. • Mayor dedicación al plan. • Visión objetiva y capacidad para trasladar buenas prácticas.
Principales limitaciones	• Posible falta de conocimientos especializados. • Limitaciones de tiempo y recursos. • Menor objetividad en algunos procesos.	• Desconocimiento inicial de la organización. • Necesidad de generar confianza con la plantilla. • Dependencia del acceso a la información facilitada por la organización.

El gestor de movilidad es una figura indispensable en la elaboración de los Planes de Movilidad al Trabajo ya que actúa como el **garante estratégico que eleva la gestión de la movilidad a la categoría de derecho laboral fundamental**, tal y como reconoce la Ley 9/2025.

3.3 Comité de movilidad

El comité de movilidad es el órgano permanente que garantiza la continuidad del plan. Reúne periódicamente al conjunto de actores internos de la organización implicados en el desarrollo del PMT, pudiendo incorporar de forma puntual a operadores o administraciones cuando la situación lo requiere. En la práctica, este es el espacio donde la gobernanza se vuelve operativa al confluir todos los agentes implicados. Así se recomienda que la composición del comité contemple representantes de la dirección, de recursos humanos, de Prevención de Riesgos Laborales, de Responsabilidad Social Corporativa, de movilidad (si hubiera), de comunicación, y de la Representación Legal de las Personas Trabajadoras.

Sus funciones principales son revisar los avances, priorizar las actuaciones, resolver bloqueos y validar las decisiones estratégicas. Para operar con eficacia, este órgano necesita una periodicidad definida (mensual o trimestral), un orden del día enviado con antelación y un acta que registre tanto los acuerdos adoptados como los responsables y plazos de cada tarea. La existencia de un acta con seguimiento de compromisos transforma las sesiones en un mecanismo de productividad, convirtiendo al Comité de movilidad en un motor real de cambio.

3.4 Negociación colectiva

La nueva ley ha favorecido que la movilidad deje de ser un asunto meramente organizativo o logístico para tener un carácter laboral estructural, vinculado a las condiciones de trabajo. La consecuencia práctica es clara: el PMT no es un plan que la dirección “comunica” a la plantilla una vez terminado, sino un plan que debe construirse contando con su representación desde el principio. Para mejorar y optimizar el proceso de negociación de un PMT con la representación de los trabajadores, se proponen a continuación una serie de pautas clave resumidas:



3.5 Participación

La participación pública es una fase transversal a todo el proceso de desarrollo del PMT, y clave del Modelo de Gobernanza ya que permite articular la colaboración efectiva de todos y cada uno de los actores mediante el desarrollo de un conjunto de herramientas. El fin último de la participación es garantizar que el plan responda a las necesidades reales de las personas trabajadoras y de los demás actores implicados, y para ello se definen cuatro objetivos principales:

- **Obtener un diagnóstico real y preciso**, que permita identificar problemas y necesidades reales.
- **Alcanzar acuerdos para el consenso y validación del plan**, favoreciendo la implicación de las partes interesadas y minimizando los conflictos.
- **Generar espacios de trabajo y co-creación eficientes**, aprovechando el conocimiento directo de las personas trabajadoras para diseñar soluciones, optimizar recursos, priorizar actuaciones y detectar oportunidades de mejora e innovación.
- **Impulsar el cambio cultural y la sensibilización**, concienciando sobre los impactos negativos existentes, promoviendo la salud y fomentando nuevos hábitos, dando a conocer los beneficios de la movilidad eficiente, segura y ecológica.

Existe una gran variedad de herramientas participativas a utilizar en el proceso de desarrollo de un PMT, en el momento en que aporte mayor valor. A continuación se relacionan las principales.

Entrevista

En el marco del PMT, y una vez haya sido elaborado el mapeo de actores, se considera necesario establecer espacios de diálogo directo con dichos actores mediante reuniones específicas basadas en entrevistas. El objetivo principal de estas entrevistas es obtener información cualitativa relevante sobre la movilidad, incluyendo necesidades, percepciones, dificultades y propuestas de mejora.

Estas entrevistas parten de un guion diseñado previamente en el que se abordan distintos bloques temáticos, y están concebidas como una conversación guiada pero flexible. Se realizan a personas que, debido a su posición, responsabilidad o experiencia,¹³ disponen de un conocimiento directo sobre distintos aspectos del funcionamiento de la organización y el centro de trabajo y su relación con los desplazamientos cotidianos. De este modo, se busca caracterizar de forma precisa la actividad de la organización en relación con la movilidad, así como recoger aportaciones específicas vinculadas a cada área o cargo institucional.

Toda la información recogida se registra sistemáticamente y se analiza cualitativamente para identificar patrones o conflictos, con la finalidad última de obtener una comprensión más completa de la realidad de la movilidad y sentar las bases para el diseño de medidas más eficaces, realistas y socialmente aceptadas.

Encuesta

El punto de partida para transformar la movilidad de la organización es conocer y entender los hábitos actuales de desplazamientos de la plantilla y la predisposición al cambio. Para lograrlo, es necesario realizar una encuesta de movilidad a personas trabajadoras directas. Para ello, se diseñan cuestionarios específicos adaptados a cada colectivo, teniendo en cuenta sus particularidades (tipo de jornada, funciones, grado de presencialidad o relación con el centro de trabajo). Las encuestas pueden también ser realizadas a visitantes, clientes, proveedores, etc., aumentando así el alcance de conocimiento de patrones de movilidad de las personas relacionadas con la organización.

Los cuestionarios permiten recopilar datos a gran escala y obtener información relevante como modos de transporte utilizados y combinaciones modales, tiempos y costes de desplazamiento, origen y destino de los desplazamientos, grado de satisfacción, barreras al cambio hacia modos más seguros, eficientes y respetuosos con el medio ambiente, interés en posibles medidas (coche compartido, transporte de empresa, bicicleta, etc.).

En este sentido, la encuesta cumple una doble función: además de ser una herramienta de recogida de datos, es también un mecanismo de participación clave, al implicar directamente, y desde el inicio, a las personas trabajadoras en el proceso de diagnóstico y diseño del plan.

Talleres

Los talleres participativos presenciales son una herramienta de trabajo grupal cuya finalidad es proporcionar una herramienta destinada a fomentar la participación y el debate, para que personas con necesidades o intereses diversos alcancen acuerdos, en este caso en cuestiones relacionadas con los desplazamientos al trabajo. Para ello, en los talleres deberá haber representantes de los diferentes grupos profesionales (administración, servicios, limpieza, mantenimiento, etc.), representación sindical, prevención de riesgos laborales, RRHH y organización.

La realización de estos talleres en el marco de desarrollo de un PMT tiene como objetivos principales, dependiendo del momento en el que sea realizado, presentar y validar el diagnóstico, co-crear y diseñar posibles soluciones de gestión de la movilidad al trabajo, y seleccionar, priorizar y validar el conjunto de medidas finales del PMT.

Grupos focales segmentados o focus group

Un grupo focal (presencial u online) es una herramienta de participación cualitativa en la que un moderador guía una entrevista grupal con el objetivo principal de obtener información de los participantes y comprender sus opiniones, percepciones y actitudes sobre algunas cuestiones. En el marco de la elaboración de los PMT, los grupos focales ofrecen un debate dirigido por un facilitador entre un pequeño grupo de personas para conocer su visión sobre la situación actual de la movilidad en la organización, aquello que consideran positivo y lo que debería mejorarse. La persona que modere el debate dispondrá de un guion previo con los temas a tratar, pudiendo ser flexible en función del objetivo del focus.

Buzón de propuestas

Un buzón de propuestas de movilidad segura, eficiente y respetuosa con el medio ambiente es una iniciativa estratégica que permite a las personas realizar aportaciones en un marco menos reglado. Mediante esta herramienta la plantilla aporta ideas y propone soluciones directas para mejorar sus desplazamientos diarios hacia el centro de trabajo. Puede ser en formato físico o digital, y es un espacio de continua participación y actividad que requiere de mantenimiento, moderación y dinamización.

Para garantizar su éxito, es fundamental que el proceso sea totalmente transparente, revisando y evaluando las ideas de manera periódica y, por ejemplo, premiando las iniciativas más viables, transformando así el compromiso con el medio ambiente, la seguridad y la eficiencia en acciones concretas y medibles.

3.6 Comunicación y cambio de comportamiento

Factores que condicionan los hábitos de movilidad

La implantación de los PMT puede enfrentarse a diversas dificultades derivadas de la propia naturaleza de los cambios que estos instrumentos pretenden impulsar. Resulta habitual que exista una cierta resistencia a modificar los hábitos de desplazamiento, al afectar a comportamientos fuertemente consolidados en la rutina diaria de las personas trabajadoras. La elección del modo de transporte no depende únicamente de factores objetivos sino también de aspectos culturales, psicológicos y organizativos. A estas dificultades se añaden otras relacionadas con las características del entorno en el que se ubica el centro de trabajo. En este sentido, la implantación de los planes de movilidad no depende exclusivamente del compromiso de la empresa, sino también de las condiciones del entorno territorial y de la cooperación entre los distintos actores implicados.

Factores Personales

EJEMPLOS

Edad, **género**, estado de salud, situación familiar, capacidad física, posesión de permiso de conducir.

POSIBLES MEDIDAS DE ACTUACIÓN

Adaptar las medidas a distintos perfiles, facilitar información personalizada y ofrecer alternativas accesibles.

CÓMO INFLUYE EN LOS HÁBITOS DE MOVILIDAD

Las características individuales determinan las preferencias y posibilidades de desplazamiento. Las mujeres tienden a realizar viajes concatenados que combinan el trabajo con tareas de cuidado y mantenimiento del hogar, utilizando más el transporte público.

PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN LA IMPLANTACIÓN DE LAS MEDIDAS

Segmentar los mensajes según el perfil de las personas usuarias, explicar los beneficios individuales y ofrecer información clara sobre las alternativas disponibles.

Factores Laborales

EJEMPLOS

Horarios rígidos o flexibles, turnos, teletrabajo, necesidad de vehículo para la actividad laboral, disponibilidad de aparcamiento.

POSIBLES MEDIDAS DE ACTUACIÓN

Implantar horarios flexibles, fomentar el teletrabajo, gestionar el aparcamiento y promover planes de movilidad al trabajo.

CÓMO INFLUYE EN LOS HÁBITOS DE MOVILIDAD

Las condiciones de trabajo condicionan el modo y el horario de los desplazamientos. Horarios rígidos o incompatibles con los servicios de transporte dificultan el uso de alternativas, mientras que medidas como la flexibilidad horaria, el teletrabajo o las jornadas adaptadas favorecen opciones de movilidad más eficientes.

PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN LA IMPLANTACIÓN DE LAS MEDIDAS

Comunicar con antelación los cambios organizativos, resolver dudas y destacar las ventajas para la conciliación, la productividad y el bienestar.

Factores Territoriales e infraestructurales

EJEMPLOS

Distancia al centro de trabajo, frecuencia del transporte público, disponibilidad de aparcamiento, **carriles bici, aceras seguras, conectividad**.

POSIBLES MEDIDAS DE ACTUACIÓN

Mejorar la accesibilidad, ampliar la oferta de transporte público y desarrollar infraestructuras peatonales y ciclistas.

CÓMO INFLUYE EN LOS HÁBITOS DE MOVILIDAD

La ubicación del origen y destino, junto con la calidad de las infraestructuras, influye en la elección del medio de transporte. La seguridad y continuidad de los itinerarios peatonales y ciclistas son fundamentales para fomentar la movilidad activa. Aceras accesibles, carriles bici seguros y recorridos bien conectados generan confianza y facilitan que las personas opten por desplazarse caminando o en bicicleta.

PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN LA IMPLANTACIÓN DE LAS MEDIDAS

Difundir mapas, itinerarios, horarios y recursos disponibles, facilitando que las personas conozcan y utilicen las nuevas infraestructuras y servicios.

Factores Económicos

EJEMPLOS

Precio del combustible, tarifas del transporte público, **coste del aparcamiento**, mantenimiento del vehículo, incentivos económicos.

POSIBLES MEDIDAS DE ACTUACIÓN

Bonificaciones al transporte público, ayudas para la bicicleta, incentivos al coche compartido y políticas de aparcamiento.

CÓMO INFLUYE EN LOS HÁBITOS DE MOVILIDAD

El coste de cada alternativa influye directamente en la decisión de desplazamiento. La disponibilidad y el coste del aparcamiento son unos de los factores más determinantes. Cuando el estacionamiento es abundante, gratuito o de fácil acceso, el uso del vehículo privado resulta más atractivo. Por el contrario, las restricciones de aparcamiento o el aumento de su coste pueden incentivar la búsqueda de alternativas más eficientes.

PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN LA IMPLANTACIÓN DE LAS MEDIDAS

Informar de forma transparente sobre los incentivos y demostrar el ahorro económico que supone adoptar modos de transporte más seguros, eficientes y ecológicos.

Factores Psicológicos

EJEMPLOS

Sensación de comodidad, seguridad, rapidez, independencia, **control o prestigio asociado al vehículo privado**.

POSIBLES MEDIDAS DE ACTUACIÓN

Campañas de sensibilización, experiencias piloto, información sobre tiempos reales de viaje y promoción de los beneficios personales.

CÓMO INFLUYE EN LOS HÁBITOS DE MOVILIDAD

La percepción subjetiva de cada modo de transporte condiciona el comportamiento, incluso por encima de factores objetivos. En algunos contextos, el automóvil continúa asociado a comodidad, autonomía o prestigio social, mientras que otras formas de movilidad pueden percibirse como menos atractivas o prácticas.

PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN LA IMPLANTACIÓN DE LAS MEDIDAS

Diseñar mensajes positivos que reduzcan la incertidumbre, desmonten falsas creencias y refuercen la confianza en las nuevas alternativas de movilidad.

Factores Sociales y culturales

EJEMPLOS

Costumbre de utilizar el coche, influencia de familiares o compañeros, cultura ecológica, **hábitos adquiridos**, imagen social de cada medio de transporte.

POSIBLES MEDIDAS DE ACTUACIÓN

Programas de participación, campañas internas, liderazgo ejemplar de la organización y reconocimiento de buenas prácticas.

CÓMO INFLUYE EN LOS HÁBITOS DE MOVILIDAD

Las normas sociales y el entorno influyen en la aceptación de determinados hábitos de movilidad. Asimismo, los hábitos adquiridos y la resistencia al cambio representan una de las principales barreras para modificar pautas de movilidad consolidadas. Muchas decisiones de desplazamiento se realizan de forma automática, por lo que cambiar estos comportamientos requiere tiempo, motivación y acompañamiento.

PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN LA IMPLANTACIÓN DE LAS MEDIDAS

Generar una cultura de movilidad responsable mediante campañas continuas, participación activa y difusión de ejemplos de éxito que sirvan de referencia para otras personas.

Factores Ambientales y climáticos

EJEMPLOS

Lluvia, **calor extremo**, contaminación atmosférica, preocupación por el cambio climático.

POSIBLES MEDIDAS DE ACTUACIÓN

Dotar de aparcamientos cubiertos para bicicletas, mejorar el confort de las rutas y comunicar los beneficios ambientales de la movilidad ecológica.

¹⁷ CÓMO INFLUYE EN LOS HÁBITOS DE MOVILIDAD

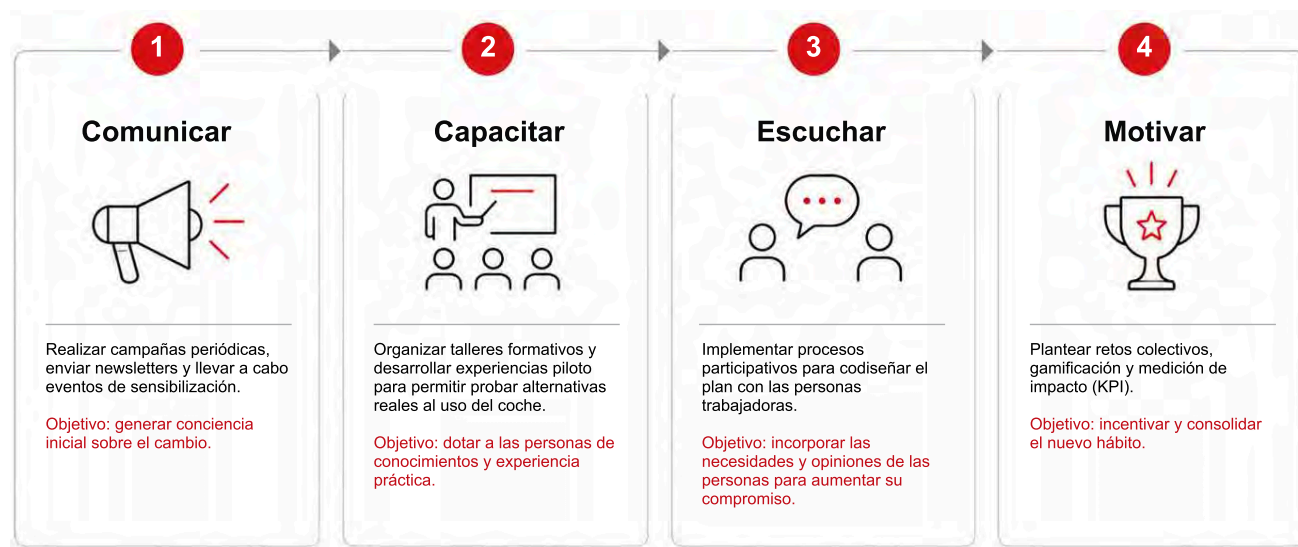
Las condiciones meteorológicas y la conciencia ambiental pueden favorecer o dificultar determinados desplazamientos. El calor extremo altera profundamente las decisiones de movilidad provocando un aumento en el uso del vehículo privado para evitar la exposición al sol y garantizar aire acondicionado.

PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN LA IMPLANTACIÓN DE LAS MEDIDAS

Sensibilizar sobre el impacto ambiental de la movilidad, comunicar episodios de contaminación y promover conductas responsables adaptadas a las condiciones climáticas.

En este contexto, uno de los principales retos de los PMT consiste en superar las reticencias iniciales al cambio y favorecer la aceptación de nuevas pautas de movilidad. Para ello, resulta imprescindible que las medidas propuestas se acompañen de actuaciones de información, sensibilización, participación e incentivos que generen confianza en las alternativas de movilidad segura, eficiente y respetuosa con el medio ambiente y faciliten un cambio gradual y duradero de los hábitos de desplazamiento. De este modo, el éxito y la eficacia de estos planes dependerán, en buena medida, de su capacidad para promover una transformación progresiva de los comportamientos de movilidad de las personas trabajadoras.

Hoja de ruta para el cambio de comportamientos



Sensibilización, participación y campañas internas

La sensibilización interna y la participación de las personas trabajadoras son aspectos fundamentales para consolidar hábitos de movilidad responsables dentro de la empresa. Estas estrategias, además de aumentar la conciencia ecológica asociada a los desplazamientos al trabajo, contribuyen a reforzar la implicación de la plantilla y a mejorar la aceptación de las medidas implantadas. Acciones como campañas internas, formación específica o programas de concienciación, especialmente si se realizan de forma continuada en el tiempo, pueden contribuir a generar una cultura corporativa orientada a la eficiencia, la seguridad y el respeto al medio ambiente, y al uso responsable de los recursos vinculados a la movilidad laboral. A continuación se relacionan algunas de las principales actuaciones que pueden desarrollarse, siguiendo la hoja de ruta:

Principales acciones de sensibilización que pueden desarrollarse en el marco de un PMT.

HOJA DE RUTA	ACTUACIÓN	DESCRIPCIÓN	MATERIALES Y MEDIOS	OBJETIVO CLAVE
COMUNICAR	Campañas informativas	Desarrollo de campañas para la difusión de mensajes clave para sensibilizar a la plantilla sobre la movilidad.	Carteles, pantallas informativas, intranet, correo electrónico, newsletters, folletos, infografías y material audiovisual.	Concienciar y visibilizar el plan.
	Jornadas temáticas	Organización de jornadas y participación en iniciativas, como la Semana Europea de la Movilidad.	Charlas, mesas redondas, stands informativos, ponencias, actividades divulgativas y materiales promocionales.	Fomentar el compromiso corporativo.
CAPACITAR	Formación	Realización de talleres y formaciones teóricas y prácticas sobre movilidad, seguridad vial y conducción eficiente.	Aulas de formación, plataformas de formación online, presentaciones, manuales, simuladores y material didáctico.	Capacitar en hábitos responsables y promover conductas de desplazamiento más seguras y eficientes.
	Experiencias piloto	Puesta en marcha de programas de prueba temporales para facilitar que los empleados prueben nuevas alternativas de transporte.	Bonos de transporte, préstamo de bicicletas, bicicletas eléctricas, acuerdos con operadores de movilidad compartida y aplicaciones de seguimiento.	Facilitar el cambio de hábitos mediante la experimentación de alternativas eficientes y ecológicas.
ESCUCHAR	Participación del personal y escucha activa	Consulta directa a los trabajadores para codiseñar las mejoras del plan.	Encuestas online, formularios, grupos de trabajo, buzón de sugerencias, reuniones participativas y herramientas colaborativas.	Detectar necesidades y propuestas.
MOTIVAR	Gamificación e incentivos	Dinámicas lúdicas basadas en incentivos para motivar el cambio de hábitos.	Aplicaciones móviles, plataformas de seguimiento, rankings, premios, incentivos y campañas internas.	Motivar la participación y consolidar cambios de comportamiento.
	Seguimiento y comunicación de resultados	Publicación de los resultados ambientales y personales conseguidos con el plan de indicadores clave de rendimiento (KPI).	Cuadros de mando, informes periódicos, paneles informativos, intranet, boletines y herramientas de visualización de datos.	Comunicar los resultados obtenidos, reforzar el compromiso de la organización y favorecer la mejora continua del Plan de Movilidad.

Fuente: Elaboración propia



Entre todas las actuaciones, destaca el desarrollo de las campañas internas por ser el motor para comunicar el PMT, impulsar la participación y consolidar hábitos de movilidad responsable en la plantilla. Su meta es transformar la movilidad segura, eficiente y respetuosa con el medio ambiente en un valor visible, cotidiano y compartido por la organización. Para garantizar su éxito, cada campaña debe diseñarse estructurándose de forma estratégica y adaptándose a la actividad de la empresa, su cultura y los perfiles de desplazamiento de sus trabajadores.

Marketing social

El marketing social aplica estrategias del marketing comercial para promover cambios voluntarios de comportamiento que generen beneficios individuales y colectivos. En el ámbito de la movilidad segura, eficiente y respetuosa con el medio ambiente, su objetivo es hacer más atractivas las alternativas al vehículo privado y facilitar la adopción de nuevos hábitos. El marketing social se apoya en modelos psicológicos que permiten comprender cómo se forman y modifican los hábitos de desplazamiento. En este sentido, se utilizan estrategias basadas en nudges o “empujones conductuales”, que consisten en intervenciones destinadas a modificar el comportamiento de las personas de forma predecible, sin restringir sus opciones ni alterar significativamente los incentivos económicos. A diferencia de las campañas, estas estrategias **trabajan directamente sobre las motivaciones, emociones y percepciones** de la plantilla.

Estrategias de marketing social que pueden desarrollarse en el marco de un PMT. Fuente: Elaboración propia

Estrategia	Descripción	Beneficio principal
Segmentación avanzada de públicos	Adaptar las intervenciones a perfiles específicos de movilidad, clasificando a los usuarios según sus actitudes, restricciones contextuales y disponibilidad de alternativas de transporte.	Permite diseñar medidas más eficaces para colectivos con necesidades y comportamientos diferenciados.
Mensajes personalizados y centrados en beneficios	Diseñar campañas que destaquen beneficios individuales inmediatos, como el ahorro económico, la reducción del estrés, la mejora de la salud o la optimización del tiempo de viaje, en lugar de centrarse únicamente en beneficios ambientales globales.	Incrementa la capacidad de persuasión y favorece el cambio de comportamiento.
Uso de embajadores de movilidad	Identificar y visibilizar a personas trabajadoras que ya utilizan modos de transporte eficientes, seguros y respetuosos con el medio ambiente para que actúen como referentes internos y refuercen las normas sociales favorables.	Genera un efecto de imitación y aumenta la aceptación social de la movilidad ecológica.
Gamificación y dinámicas colectivas	Incorporar elementos de juego, como sistemas de puntos, clasificaciones entre departamentos y recompensas simbólicas o económicas para incentivar la participación.	Favorece la motivación, la implicación y la consolidación de hábitos responsables.
Feedback individualizado del impacto	Proporcionar información personalizada sobre los beneficios obtenidos, como el ahorro económico o las emisiones de CO ₂ evitadas en cada desplazamiento.	Refuerza la percepción de autoeficacia y facilita el mantenimiento del cambio de comportamiento.
Compromisos públicos voluntarios	Promover que los trabajadores expresen públicamente su compromiso de reducir el uso del vehículo privado, por ejemplo, mediante retos colectivos o compromisos semanales.	Incrementa la probabilidad de mantener el comportamiento responsable y respetuoso con el medio ambiente gracias al principio de consistencia cognitiva.



3.7 Estrategia de comunicación del PMT

Para llevar a cabo todo lo anterior, es fundamental diseñar una estrategia de comunicación del PMT que transmita la importancia de este tipo de actuaciones, los beneficios y efectos positivos, además de concienciar a la plantilla y generar, poco a poco, el cambio de mentalidad y de hábitos en la manera de desplazarse. La estrategia de comunicación debe diseñarse de forma coordinada con el departamento de comunicación de la organización (si existe).

Los **objetivos** que se definan para la estrategia de comunicación deben contemplar:

- **Difundir** el Plan de Movilidad al Trabajo de la organización y el centro de trabajo, sus objetivos, avances y propuestas y el modelo de movilidad que se pretende alcanzar entre todos.
- **Aumentar** los modos seguros, eficientes y respetuosos con el medio ambiente en términos de viajes diarios realizados y de participación modal en el sistema de movilidad laboral de la organización.
- **Favorecer** la implicación de los agentes que forman parte del Modelo de Gobernanza.
- **Apoyar** el conocimiento de los pasos y las normas ²¹ que se den en la implementación del PMT.

El éxito de la estrategia de comunicación radica en definir y actualizar constantemente a su público objetivo. Para optimizar el impacto de los mensajes y canales, se recomienda segmentar a los actores según sus necesidades específicas, realizando revisiones periódicas que garanticen la vigencia y efectividad de cada acción comunicativa. Podrían definirse tres grupos principales:

- **Toda la organización:** para mensajes concernientes a todos, como el inicio del PMT.
- **Grupos de personas trabajadoras con características específicas:** si, por ejemplo, se quieren realizar acciones de comunicación sobre la gestión del aparcamiento, el público objetivo será principalmente las personas empleadas que accedan en automóvil.
- **Externos (clientes, proveedores, ciudadanía):** si se quiere dar a conocer el compromiso de la organización con la movilidad eficiente y segura y reforzar su imagen.

Los canales de comunicación empleados deben combinar medios digitales, presenciales y visuales. En caso de no existir departamento de comunicación en la organización, se recomienda establecer un responsable o persona encargada de la comunicación (community manager) que revise toda la documentación, elabore los contenidos apropiados para cada momento y decida los medios en los que se darán a conocer los avances del Plan.

Canales y medios de comunicación pueden utilizarse en el marco de un PMT.

Canales Digitales que favorecen las iniciativas de información, gestión y participación	Canales Presenciales y Participativos que favorecen la interacción	Canales visuales y espaciales que albergan recordatorios
Uso de la intranet Portal del Empleado Funciona como repositorio central de información con normativas, rutas, horarios y preguntas frecuentes. Envío de correo electrónico / Newsletters Permite emitir actualizaciones clave, lanzamientos y resúmenes de resultados mensuales. Canal de mensajería instantánea (Slack/Teams) Debe ser exclusivo para resolver dudas rápidas y crear comunidad. Diseño de una app de movilidad corporativa herramienta tecnológica muy útil para coordinar el coche compartido (carpooling) o reservar plazas.	Celebrar reuniones de lanzamiento (All-Hands) Mantener una sesión informativa general inicial liderada por la dirección para mostrar el compromiso y definir el plan de trabajo. Organizar talleres y formación Como sesiones prácticas sobre seguridad vial en bicicleta, uso de patinetes o ecoconducción. Establecer puntos informativos físicos Instalar stands temporales en zonas comunes, como el comedor o los accesos, durante la semana de lanzamiento. Seleccionar embajadores de movilidad Trabajar con personas empleadas voluntarias que promueven los nuevos hábitos entre sus propios compañeros.	Utilizar pantallas digitales Que muestren, por ejemplo, gráficos dinámicos en zonas comunes con el contador de CO₂ ahorrado. Instalar señalética en parking: Colocar carteles visibles en los accesos promoviendo las plazas exclusivas para coche compartido.

Fuente: Elaboración propia

También es de utilidad el uso de medios de comunicación locales: al igual que en la web y en redes sociales, se deberán incluir píldoras informativas en los medios de comunicación locales (prensa y radio), con entrevistas a expertos, etc.

La estrategia de comunicación debe iniciarse a la vez que se inicia el proceso de elaboración del PMT, si bien el despliegue de medios será progresivo para garantizar una asimilación óptima y no saturar a la plantilla. Así, el cronograma general debe adecuarse al cronograma de desarrollo del plan.

Además de una primera comunicación inicial para toda la organización acerca del comienzo del PMT, uno de los primeros pasos puede ser crear una imagen propia del PMT de la organización, lo que fomenta la identidad corporativa del proyecto. Para su diseño se puede incentivar a la participación de la plantilla. El diseño elegido se podrá usar para la creación de informes, cartelería, folletos, etc.

TIPS

1 El Modelo de gobernanza

Un plan de movilidad no funciona si recae en un solo departamento. Necesita una estructura sólida basada en:

- **Liderazgo:** Respaldo total y dotación de recursos por parte de la alta dirección.
- **Implicación:** Participación activa de la plantilla desde el minuto cero.
- **Transversalidad:** Creación de un Comité multidisciplinar.

2 Los Protagonistas: ¿Quién lidera el cambio?

- **El Gestor de Movilidad:** Es el director de orquesta. *¿Interno? Aporta un conocimiento profundo de la cultura de la empresa y genera confianza rápida. ¿Externo? Aporta alta especialización técnica, objetividad y experiencia de éxito en otros proyectos.*
- **El Comité de Movilidad:** El órgano permanente que garantiza que el plan no "muera" en un cajón. Integra a RRHH, Prevención, Dirección y Sindicatos. **Tip clave:** Sin un orden del día, periodicidad fija y un acta de compromisos, el comité no será efectivo.

3 Reglas de Oro en la Negociación Colectiva

La movilidad *in itinere* ya es un derecho laboral. Para negociar con éxito:

- **No comuniqués, involucra:** Integra a la representación legal desde la fase de diagnóstico, no al final.
- **Datos abiertos:** Transparencia total con los resultados de las encuestas para generar confianza.
- **Acuerdos progresivos:** No intentes cerrar todo a la vez; avanza primero en los puntos de consenso y deja los temas sensibles para un debate más profundo.

4 Herramientas de Participación

- **Encuestas:** Alcance masivo para obtener datos cuantitativos (modos, tiempos, costes).
- **Entrevistas y Focus Groups:** Para entender los *porqués* (barreras psicológicas y culturales).
- **Buzón de sugerencias y Talleres:** Espacios de cocreación continua para detectar oportunidades que los datos no ven.

5 La Fórmula del Cambio de Comportamiento 23

Para vencer la resistencia al cambio, olvida las imposiciones y utiliza el empujón conductual:

- **Vende el beneficio personal:** El mensaje puramente ambiental no siempre funciona. Destaca el ahorro económico, la reducción del estrés y la ganancia de tiempo libre.
- **Gamificación y Retos:** Usa rankings, premios y sistemas de puntos por usar modos ecológicos.
- **Embajadores de Movilidad:** Identifica a empleados que ya usen bici o transporte público para que contagien a sus compañeros (efecto imitación).

6 Matriz de Comunicación Estratégica

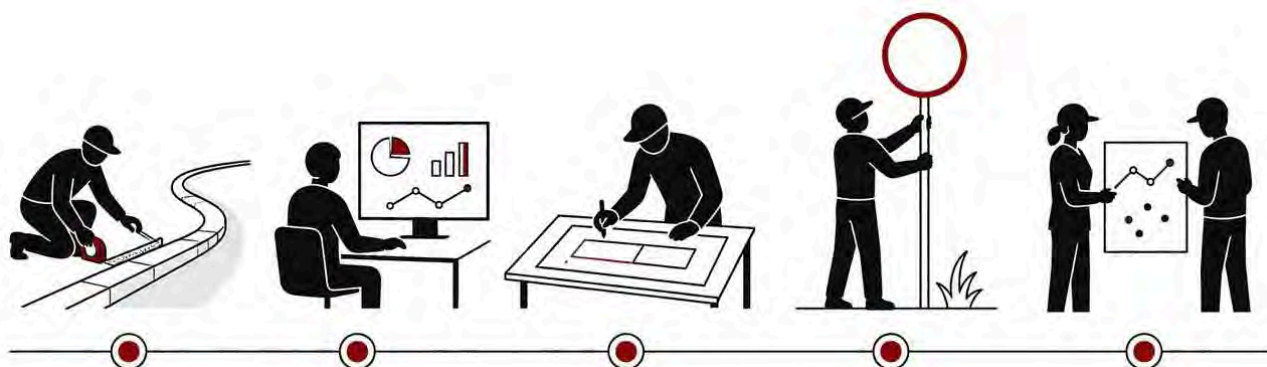
No satures. Lanza los mensajes de forma progresiva utilizando canales combinados:

- **Digitales (Para gestionar e informar):** App de carpooling corporativo, Intranet, Newsletters.
- **Presenciales (Para interactuar y convencer):** Reuniones *All-Hands* de lanzamiento, talleres de ecoconducción o seguridad vial.
- **Visuales (Para recordar y reforzar):** Señalética destacada en las mejores plazas de aparcamiento reservadas para coches compartidos, o pantallas con el Contador de CO₂ ahorrado.



04 CÓMO SE ELABORA E IMPLANTA

Metodología para la elaboración de Planes de Movilidad al Trabajo



EN ESTE CAPÍTULO

- 4.1 Estructura metodológica: fases y pilares transversales
- 4.2 Fase 0. Preparación del Plan de Movilidad al Trabajo
 - 4.2.1. Definición del alcance y perímetro del plan
 - 4.2.2. Definición del Modelo de Gobernanza Multinivel y mapeo de agentes implicados
 - 4.2.3. Constitución de los Órganos de Gestión y el Comité de Movilidad
 - 4.2.4. Diseño del plan de participación y comunicación interna
- 4.3 Fase 1. Análisis y diagnóstico
 - 4.3.1. Caracterización operativa y sociodemográfica del centro
 - 4.3.2. Auditoría territorial y de oferta multimodal
 - 4.3.3. Técnicas de obtención de datos
- 4.4 Fase 2. Objetivos y líneas estratégicas
- 4.5 Fase 3. Plan de Acción y priorización de medidas
- 4.6 Fase 4. Implantación, seguimiento, comunicación y actualización
- 4.7 Fase Continua. Desarrollo transversal de la participación, la concertación social y la comunicación en el PMT
- 4.8 Registro y reporte en el Espacio de Datos Integrado de Movilidad (EDIM)
- 4.9 Conclusión
- TIPS

La formulación de un PMT exige un enfoque holístico que integre variables organizativas, sociolaborales, ambientales, económico-financieras y territoriales. La experiencia empírica, tanto a nivel nacional como internacional, constata que los planes formulados exclusivamente bajo una perspectiva técnica de ingeniería de tráfico presentan altas tasas de fracaso en su adopción. Por el contrario, la asimilación del plan se maximiza cuando se asienta sobre un ecosistema de corresponsabilidad que involucra a todos los grupos de interés (stakeholders).

Así, y lejos de concebirse como un mero trámite administrativo o un documento técnico estático, los PMT deben articularse bajo la lógica de un sistema de gestión y mejora continua (alineado con el ciclo de Deming: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

4.1 Estructura metodológica: fases y pilares transversales

Para garantizar el éxito en su diseño, despliegue y consolidación, la metodología propuesta en esta guía se estructura en cinco fases operativas sucesivas, sustentadas de forma transversal por tres pilares fundamentales.

Estructura metodológica del PMT: cinco fases secuenciales y tres pilares transversales



Fases Secuenciales de Desarrollo:

Fase 0 Preparación del Plan Constitución de los equipos de trabajo, aseguramiento del compromiso institucional y directivo, y definición del alcance temporal y espacial del proyecto.	Fase 1 Análisis y diagnóstico Levantamiento de datos cualitativos y cuantitativos para caracterizar la oferta de transporte disponible y la demanda de movilidad actual (origen-destino, partición modal, perfiles socioeconómicos).	Fase 2 Definición de objetivos y estrategias Establecimiento de metas cuantitativas (KPI) realistas y medibles a corto, medio y largo plazo, basadas en la matriz de diagnóstico.	Fase 3 Elaboración del Plan de Acción Diseño del paquete de medidas concretas (infraestructurales, de gestión, de fomento y de restricción), incluyendo su cronograma, presupuesto y asignación de responsables.	Fase 4 Implantación y seguimiento Puesta en marcha de las medidas y monitorización sistemática para la aplicación de acciones correctivas.
---	---	--	---	---

Pilares Transversales:

- **Gobernanza:** Creación de marcos institucionales y organizativos sólidos, liderados por la figura del Gestor de Movilidad que aseguren la tracción y viabilidad del plan.
- **Participación social:** Involucración activa de la plantilla, comités de empresa, administraciones locales, operadores de transporte y comunidades vecinas en todas las fases del ciclo de vida del PMT.
- **Evaluación de resultados:** Implementación de un cuadro de mando con indicadores de seguimiento (ambientales, operativos y económicos) que garantice la trazabilidad, la transparencia y la validación de los impactos generados.



31

4.2 Fase 0. Preparación del Plan de Movilidad al Trabajo

La fase de preparación tiene por objeto establecer el marco habilitante y generar las condiciones organizativas, institucionales y participativas necesarias para el desarrollo y la viabilidad del Plan de Movilidad al Trabajo.

- Lejos de ser un mero trámite preliminar, constituye los cimientos del proyecto; su correcta configuración y el rigor en su ejecución son determinantes para garantizar el éxito, la asimilación y el impacto real de las fases posteriores. Esta etapa inicial debe estructurarse en torno a las actuaciones clave que se describen a continuación.

Formalización del compromiso directivo

Diagrama de flujo de la Fase 0



El primer hito ineludible es la adopción del plan por parte de la alta dirección. Este compromiso con la movilidad eficiente, segura y respetuosa con el medio ambiente debe trascender la declaración de intenciones y materializarse mediante un Acuerdo o Declaración Institucional formal. Este documento fundacional debe establecer:

- **La alineación del PMT** con los objetivos corporativos (estrategias ESG, Responsabilidad Social Corporativa, prevención de riesgos y descarbonización).
- **Los objetivos generales** perseguidos y la voluntad explícita de implantar las medidas resultantes del diagnóstico.
- **La asignación preliminar de recursos** técnicos, económicos y humanos para liderar el proceso.

4.2.1 Definición del alcance y perímetro del plan

Es imperativo delimitar con precisión el marco de actuación del PMT, identificando los centros de trabajo afectados. En organizaciones con múltiples sedes o gran dispersión territorial, deberá evaluarse la idoneidad de diseñar un "plan paraguas" corporativo o, preferiblemente, planes capilares específicos para cada centro, adaptados a la realidad de su entorno urbano y oferta de transporte.

Es necesaria la cuantificación y segmentación de la plantilla objeto de estudio (incluyendo personal propio, subcontratado y visitas recurrentes), así como el establecimiento del cronograma de diseño e implantación, definiendo hitos a corto, medio y largo plazo.

4.2.2 Definición del Modelo de Gobernanza multinivel y mapeo de agentes implicados

32

Para definir el Modelo de Gobernanza, que constituye la piedra angular de los PMT, el primer paso es identificar el ecosistema de agentes implicados, que debe contemplar, al menos, los siguientes actores:

Agentes Internos

Principales funciones de los Agentes Internos

✓ Compromiso de la dirección	01	✓ Definir alcance y recursos	02
✓ Constituir órganos de participación	03	✓ Designar responsables	04
✓ Elaborar plan de trabajo	05	✓ Diseñar estrategia de comunicación	06



- **La Dirección de la Organización:** Actúa como promotora, tractora y garante última del plan. Su liderazgo es vital para desbloquear recursos, integrar el PMT en la cultura de empresa y aprobar las medidas de carácter organizativo (como la flexibilización horaria o el teletrabajo).
- **La Plantilla:** Son los usuarios finales del plan y, simultáneamente, la principal fuente de conocimiento empírico. Su experiencia diaria es irremplazable para mapear barreras de accesibilidad, detectar oportunidades de mejora y definir necesidades que los análisis de ingeniería de tráfico no pueden captar por sí solos.
- **Representación Legal de los Trabajadores (RLT) y Sindicatos:** Su participación proactiva desde el minuto cero es innegociable. La RLT aporta legitimidad social, facilita la consecución de consensos en medidas que afectan las condiciones laborales y actúa como mecanismo preventivo para anticipar y resolver conflictos sociolaborales derivados de la ejecución del plan.

Agentes Externos y Entorno Institucional

- **Administraciones Públicas:** Las instituciones juegan un papel habilitador fundamental.
 - **El Consorcio Regional de Transportes de Madrid (CRTM)** es el aliado estratégico indispensable para estudiar mejoras en la oferta, refuerzo de líneas, paradas a demanda o integración tarifaria.
 - **Los Ayuntamientos locales** son clave para la pacificación del tráfico, el desarrollo de infraestructura ciclista, la regulación del aparcamiento y la gestión de Zonas de Bajas Emisiones (ZBE).
 - **La Comunidad de Madrid**, a través de sus distintas consejerías (Transportes, Medio Ambiente, Empleo), facilita marcos normativos, herramientas metodológicas y líneas de financiación.
- **Ecosistema empresarial y territorial:** En entornos de alta concentración de actividad, como parques empresariales, polígonos industriales o complejos hospitalarios, las externalidades son compartidas. En estos escenarios, el Modelo de Gobernanza debe ampliarse hacia Planes de Movilidad Agrupados, integrando en la toma de decisiones a Entidades Urbanísticas de Conservación (EUC), asociaciones empresariales, operadores privados de transporte y gestores de infraestructuras, aprovechando así las economías de escala.



4.2.3 Constitución de los Órganos de Gestión y el Comité de Movilidad

Para dotar al plan de tracción operativa, se debe designar la figura del Gestor de Movilidad, responsable técnico y coordinador del proyecto.

En paralelo, resulta esencial constituir el Comité de Movilidad, con representantes de RRHH, Prevención de Riesgos Laborales, Medio Ambiente, Movilidad, Mantenimiento, Servicios Generales y Personas Trabajadoras, garantizando así la representatividad de todos los agentes internos clave.



4.2.4 Diseño del plan de participación y comunicación interna

El cambio modal requiere una adecuada gestión del cambio cultural. Por ello, desde el inicio del plan debe diseñarse y ponerse en marcha la estrategia específica de comunicación y participación bidireccional que fije los canales de información, consulta y colaboración con la plantilla. El objetivo es mantener un flujo transparente durante todo el ciclo de vida del PMT, fomentando la receptividad y disipando posibles reticencias frente a los cambios de hábitos. El apartado 4.7. Fase Continua. Desarrollo transversal de la participación, la concertación social y la comunicación en el PMT, recoge las diferentes acciones de la participación acordes a las fases de desarrollo del PMT.

34

La participación continua como eje del PMT



4.3 Fase 1. Análisis y diagnóstico

El diagnóstico constituye la línea base técnica y analítica sobre la cual se cimentará toda la estrategia del Plan de Movilidad al Trabajo. Su propósito fundamental es auditar el ecosistema de movilidad generado y atraído por el centro de actividad, mapear las disfunciones actuales (cuellos de botella, ineficiencias) y dimensionar el potencial real de transferencia modal hacia alternativas más eficientes y ecológicas.

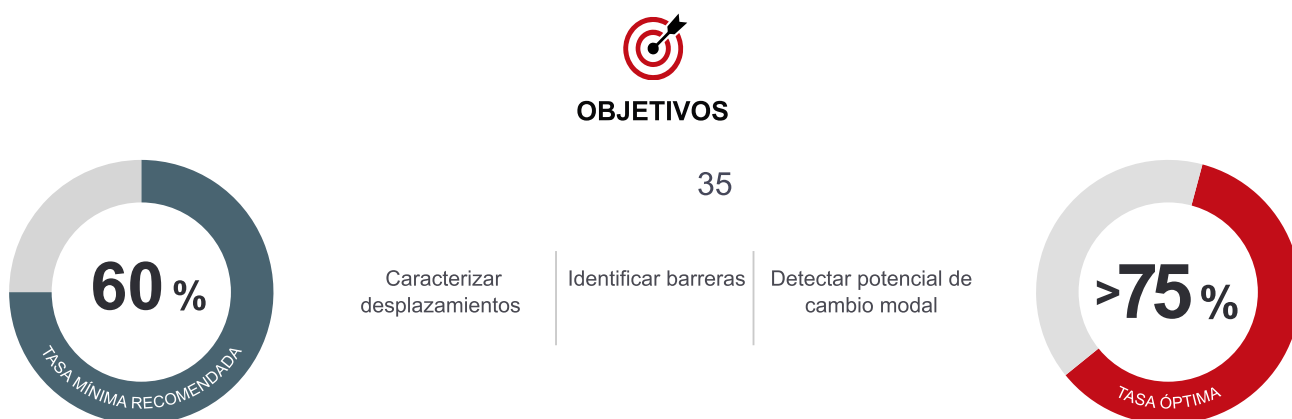
Este proceso de auditoría integral debe desglosarse en los siguientes bloques de estudio:

4.3.1 Caracterización operativa y sociodemográfica del centro

El primer paso requiere una radiografía exhaustiva de la organización como polo generador de viajes. Es indispensable auditar y modelizar las siguientes variables:

- **Demografía corporativa:** Volumen total de la plantilla, tipología de contratos y distribución demográfica.
- **Patrones temporales:** Horarios de entrada y salida, gestión de turnos rotativos y picos de demanda (horas punta).
- **Modelos de trabajo:** Grado de implantación del teletrabajo, modelos híbridos y flexibilidad horaria.
- **Flujos externos:** Cuantificación y caracterización de los desplazamientos generados por visitantes habituales, clientes, contratas y logística de proveedores (distribución urbana de mercancías).

Variables a auditar en la caracterización del centro



4.3.2 Auditoría territorial y de oferta multimodal

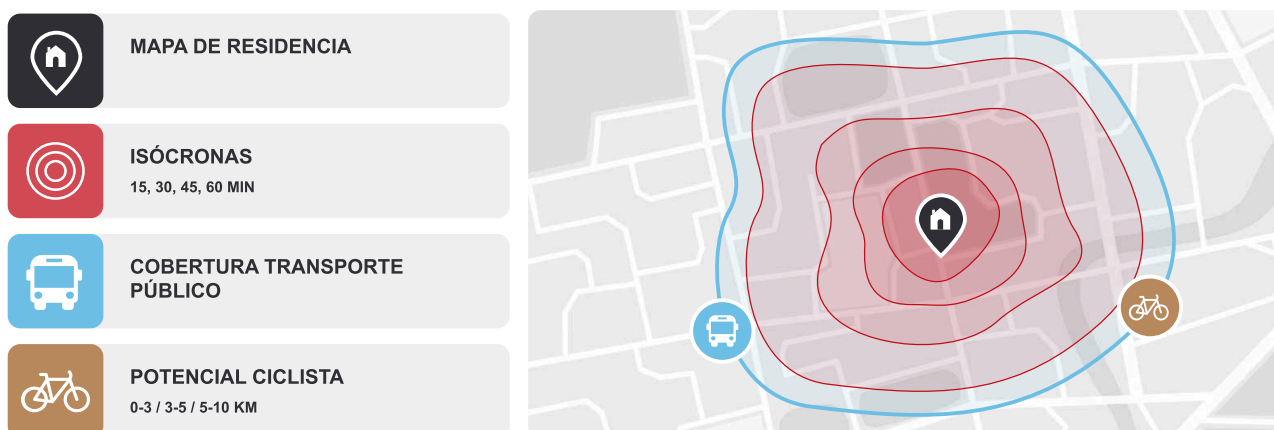
Se debe ejecutar un análisis espacial detallado a incluir en un Sistema de Información Espacial GIS para evaluar las condiciones de accesibilidad y conectividad del entorno (isocronas de acceso). Este inventario abarca las siguientes dimensiones:

Aspectos a inventariar en cada dimensión de la oferta

PEATONAL	CICLISTA	TRANSPORTE PÚBLICO	APARCAMIENTO
• Aceras • Cruces • Iluminación • Seguridad 	• Continuidad • Seguridad • Aparcabicis • Señalización 	• Distancia • Frecuencia • Fiabilidad • Conexiones 	• Ocupación • Rotación • Regulación • Uso indebido 

- **Movilidad peatonal:** Evaluación de la permeabilidad y continuidad de los itinerarios, calidad del espacio público urbano, parámetros de seguridad vial (pacificación del tráfico), criterios de accesibilidad universal (eliminación de barreras arquitectónicas) y confort ambiental (sombra, iluminación, mobiliario).
- **Movilidad ciclista y micromovilidad:** Análisis de la conectividad capilar con la red ciclista municipal o supramunicipal, perfil topográfico (pendientes), nivel de estrés de tráfico en la calzada y dotación de infraestructuras de final de trayecto (aparcabicis seguros, vestuarios y taquillas).
- **Transporte público:** Cartografía de la cobertura espacial de la red del Consorcio Regional de Transportes de Madrid (CRTM), y de las redes de transporte urbano de los diferentes municipios, frecuencias de paso, velocidades comerciales, tiempos de viaje puerta a puerta, nodos de intercambio intermodal y sincronización de los servicios con los horarios de los turnos laborales.
- **Oferta de estacionamiento:** Inventario exhaustivo de las plazas de aparcamiento internas (en recinto de empresa) y externas (en vía pública o disuasorios). Se debe medir su capacidad, tasas de rotación y ocupación, políticas de regulación (zonas SER, asignación por jerarquía) y el efecto de demanda inducida que una alta disponibilidad de **aparcamiento gratuito** genera sobre el uso del vehículo privado.

Análisis espacial del área de influencia del centro



4.3.3 Técnicas de obtención de datos

La consolidación del diagnóstico requiere una metodología mixta que combine fuentes cuantitativas y cualitativas. La Encuesta de Movilidad constituye el pilar cuantitativo maestro.

Su diseño estadístico debe asegurar la representatividad de la muestra para generar matrices Origen-Destino (O-D) precisas. Además de mapear la partición modal actual (cómo viajan los empleados), debe incluir variables actitudinales para medir las percepciones, barreras y la disposición al cambio de la plantilla.

De forma complementaria, el despliegue de entrevistas en profundidad a informantes clave, talleres de co-creación y grupos focales permite capturar matices sociológicos e identificar puntos ciegos del análisis puramente estadístico.

Fuentes internas y externas para la obtención de datos



El Análisis DAFO constituye una herramienta fundamental en la fase de diagnóstico previo de un Plan de Movilidad al Trabajo. Su función principal es trazar una radiografía objetiva de la realidad actual de la organización y su entorno, permitiendo identificar de manera estructurada tanto los problemas, carencias y barreras en los desplazamientos diarios de la plantilla (Debilidades y Amenazas), como los recursos internos y la predisposición al cambio (Fortalezas y Oportunidades).

De este modo, el DAFO actúa como el soporte estratégico clave que conecta el análisis de la situación presente con la toma de decisiones, garantizando que las futuras medidas de movilidad se diseñen estrictamente en base a los retos reales y las necesidades específicas detectadas en el centro de trabajo.

37

Matriz DAFO aplicada al diagnóstico de movilidad



4.4 Fase 2. Objetivos y líneas estratégicas

La Fase 2 actúa como el puente metodológico entre el diagnóstico previo (que identifica los problemas y la realidad actual) y el futuro Plan de Acción (que definirá las soluciones concretas). Su propósito es traducir los resultados analíticos en una visión estratégica clara, consensuada y orientada a resultados. En esta etapa se establecen las metas que la organización aspira alcanzar y los vectores sobre los cuales se estructurarán las medidas.

La definición de los objetivos no debe ser un mero trámite declarativo, sino un ejercicio de planificación riguroso. Estos objetivos deben concebirse como respuestas directas a las ineficiencias y áreas de mejora detectadas en la fase de diagnóstico (alta motorización, siniestralidad *in itinere*, problemas de accesibilidad, etc.).

Además, es imperativo que los objetivos corporativos del PMT mantengan una alineación estratégica y coherencia normativa con las políticas públicas vigentes en la Comunidad de Madrid y a nivel estatal y a nivel local, abarcando ámbitos como la movilidad ecológica, los planes de calidad del aire, las agendas de acción climática, la seguridad vial y las directrices de salud laboral.

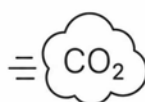


Para garantizar su eficacia organizativa, el establecimiento de las metas debe regirse estrictamente por la metodología SMART, garantizando que cada objetivo sea:

- **Específico:** Detallado y focalizado en un problema concreto.
- **Medible:** Cuantificable para permitir su seguimiento y auditoría.
- **Alcanzable:** Basado en el potencial real de transferencia modal identificado en el diagnóstico, evitando metas inasumibles que generen frustración.
- **Relevante:** Orientado a generar un impacto significativo en organización y entorno.
- **Temporalmente definido:** Sujeto a un cronograma con hitos de cumplimiento a corto, medio y largo plazo.

De forma ineludible, cada objetivo deberá estar emparejado con sus correspondientes Indicadores Clave de Rendimiento (KPI). Este cuadro de mando de indicadores (ej. toneladas de CO₂ evitadas, incremento porcentual del uso de la bicicleta, reducción de la demanda de plazas de aparcamiento) será la herramienta que permita monitorizar y evaluar el grado de cumplimiento del plan en las fases posteriores.

Cuadro de mando: cada objetivo emparejado con sus indicadores

KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6
					
REPARTO MODAL	TASA OCUPACIÓN VEHÍCULO	DISTANCIA MEDIA km/trab.	EMISIONES kg CO ₂ /trab.	SINIESTRALIDAD accid./100 trab.	ACCESIBILIDAD % alternativa competitiva

Las líneas estratégicas funcionan como las grandes familias o marcos de referencia bajo los cuales se agruparán e implementarán las medidas tácticas concretas. Un PMT integral debe ser poliédrico y abordar el reto de la movilidad desde múltiples frentes complementarios. Habitualmente, la arquitectura de un PMT se vertebra en torno a las siguientes líneas de actuación fundamentales:

■ **Racionalización y reducción de la movilidad obligada:**

Integración de medidas de carácter organizativo y tecnológico (implantación o consolidación del teletrabajo, flexibilización de los horarios de entrada/salida para evitar la congestión en horas punta, compactación de la jornada laboral y fomento de reuniones telemáticas).

■ **Impulso del transporte público de viajeros:**

Actuaciones dirigidas a favorecer la intermodalidad, la negociación de títulos de transporte subvencionados mediante esquemas de retribución flexible, y, cuando la escala lo justifique, la implementación de rutas de transporte colectivo discrecional que conecten con los principales nodos del Consorcio Regional de Transportes de Madrid.

■ **Fomento de la movilidad activa y el diseño urbano:**

Apoyo decidido a los desplazamientos no motorizados (peatonales y ciclistas) mediante la instalación de infraestructuras habilitantes en el centro de trabajo (aparcabici seguros y de proximidad, vestuarios, taquillas) y el diálogo con la administración local para la pacificación de los entornos y la creación de itinerarios seguros.

■ **Optimización y movilidad compartida:**

Transición desde el uso individual hacia modelos de alta ocupación mediante plataformas de coche compartido, flotas de vehículos compartidos (carsharing) y fomento de la micromovilidad eléctrica.

- **Gestión inteligente de la demanda de aparcamiento (Push & Pull):**

Sustitución del modelo tradicional de aparcamiento libre y garantizado por esquemas de gestión activa. Esto incluye la priorización de plazas para vehículos de Alta Ocupación (VAO), usuarios de carpooling, vehículos cero emisiones, o personas con movilidad reducida, así como la posible implementación de tarifas disuasorias.

- **Descarbonización y electrificación de flotas:**

Planes de transición progresiva de la flota corporativa hacia tecnologías limpias (etiquetas CERO y ECO) y despliegue de Infraestructuras de Recarga de Vehículos Eléctricos (IRVE) en las instalaciones, tanto para flotas de empresa como para empleados.

- **Seguridad vial y prevención de riesgos laborales:**

Desarrollo de programas formativos transversales en conducción eficiente, segura y preventiva, planes de mantenimiento de vehículos, y acciones de concienciación orientadas a erradicar la siniestralidad *in itinere* y en misión (Visión Cero).



4.5 Fase 3. Plan de acción y priorización de medidas

El Plan de Acción constituye el núcleo ejecutivo del PMT; es la traducción operativa donde los objetivos estratégicos previamente definidos se materializan en un portafolio de intervenciones tangibles.

Su diseño exige rigor técnico y debe garantizar que las medidas propuestas ataquen directamente las ineficiencias o problemas detectados en el diagnóstico, adaptándose con precisión a la realidad organizativa, económica y social del centro de trabajo. Para estructurar correctamente esta fase, se deben aplicar las siguientes metodologías.

Fichas de Actuación

Cada una de las intervenciones propuestas debe documentarse de forma individualizada mediante una ficha de actuación descriptiva, que operará como el documento director para su ejecución. Esta estandarización facilita la comprensión y el control de cada iniciativa. Toda ficha debe contener, como mínimo, los siguientes campos:

- **Identificación y alcance:** Título de la medida, línea estratégica a la que pertenece y colectivo al que va dirigida (alcance poblacional y espacial).
- **Objetivos específicos:** Meta concreta que persigue la acción.
- **Recursos y presupuesto:** Estimación de los costes de capital para inversiones en infraestructuras y de los costes operativos para su mantenimiento, así como la asignación de recursos humanos.
- **Gobernanza:** Identificación clara del departamento o rol responsable de su ejecución y supervisión.
- **Cronograma:** Plazos estimados para su desarrollo, lanzamiento y consolidación.
- **Indicadores de Seguimiento (KPI):** Métricas cuantitativas vinculadas a la medida para auditar su éxito.

Priorización mediante Análisis Multicriterio

Dado que los recursos corporativos son limitados, es imprescindible establecer un orden de prelación para la ejecución de las medidas. Para ello, se aplicará una Matriz de Evaluación Multicriterio, que ponderará cada actuación evaluando de forma simultánea los siguientes parámetros:

- **Impacto esperado:** Grado de contribución de la medida a los objetivos estratégicos generales del PMT.
- **Viabilidad económica:** Relación coste-beneficio y disponibilidad presupuestaria.
- **Viabilidad técnica y organizativa:** Complejidad en el despliegue o necesidad de modificaciones normativas/urbanísticas.
- **Aceptación social:** Nivel de consenso con la Representación Legal de los Trabajadores (RLT) y grado de acogida estimado por parte de la plantilla.

Cronograma de despliegue

El resultado de este filtrado técnico cristalizará en una hoja de ruta temporalizada, estructurando las actuaciones en tres horizontes temporales:

Corto plazo	Medio plazo	Largo plazo
Actuaciones de bajo coste y rápida ejecución que generen tracción y visibilidad inicial.	Medidas estructurales que requieran inversión moderada o cambios organizativos profundos.	Intervenciones complejas, como grandes obras de infraestructura o renovación integral de flotas.

Metodología de evaluación, cuadro de mando e impactos

La evaluación y monitorización constituyen la clave de bóveda que garantiza la viabilidad del PMT a lo largo del tiempo. Un plan que no se mide es un documento estático; la auditoría continua permite verificar el retorno de la inversión, validar el grado de cumplimiento de los objetivos, justificar la continuidad de las políticas de movilidad y activar acciones correctoras.

Para ello, se debe configurar un Cuadro de Mando Integral de Movilidad (CMI), cuyos indicadores deben definirse en las fases preliminares y auditarse periódicamente. Este cuadro de mando se estructura en cinco dimensiones fundamentales:

01 Indicadores operativos de movilidad

Orientados a medir los cambios físicos en los patrones de viaje de la plantilla:

Partición o reparto modal: Evolución porcentual de la cuota de mercado de cada modo de transporte.

Índice de ocupación vehicular: Ratio de personas por vehículo motorizado que accede al centro de trabajo.

Volumen y longitud de desplazamientos: Número de viajes evitados y reducción de la distancia media recorrida diaria.

02 Indicadores de impacto ambiental

Destinados a cuantificar la descarbonización y la mitigación de externalidades ecológicas:

Huella de Carbono (Emisiones GEI): Reducción de las emisiones de toneladas de CO₂ equivalente asociadas a la movilidad obligada (Alcance 3). Se utilizarán para su cálculo los factores de emisión oficiales del Ministerio para la Transición Ecológica (MITECO) o del inventario de la Comunidad de Madrid.

Calidad del aire local: Reducción estimada de contaminantes críticos para la salud pública urbana, especialmente Óxidos de Nitrógeno (NO_x) y material particulado (PM₁₀ y PM_{2.5}).

Eficiencia energética: Disminución del consumo de combustibles fósiles (litros de diésel/gasolina evitados) e incremento de kilovatios-hora (kWh) de origen renovable consumidos por flotas eléctricas.

03 Indicadores de seguridad vial y salud laboral

Enfocados en la política de Visión Cero y prevención de riesgos:

Índices de siniestralidad: Evolución de las tasas de incidencia y gravedad de los accidentes de tráfico *in itinere* y en misión.

Niveles de estrés y confort: Reducción de la exposición a factores de riesgo psicosocial derivados de la congestión circulatoria y tiempos de viaje excesivos.

04 Indicadores sociales y de equidad

Miden la asimilación del plan por parte del factor humano:

Tasa de participación: Porcentaje de la plantilla adherida activamente a las medidas (usuarios de plataformas de *carpooling*, solicitantes de *Ticket* Transporte, etc.).

Satisfacción y equidad: Nivel de aceptación del PMT mediante encuestas de clima laboral, evaluando si el acceso al trabajo es ahora más inclusivo y universal.

05 Indicadores económicos

Evalúan el retorno de la inversión para la organización y la plantilla:

Costes de implantación: Seguimiento de la ejecución presupuestaria del PMT.

Ahorros directos e indirectos (ROI corporativo): Cuantificación económica de la reducción del absentismo laboral por siniestralidad, optimización del gasto en combustible de flotas y ahorro en la provisión o arrendamiento de plazas de aparcamiento para empleados.



4.6 Fase 4. Implantación, seguimiento, comunicación y actualización

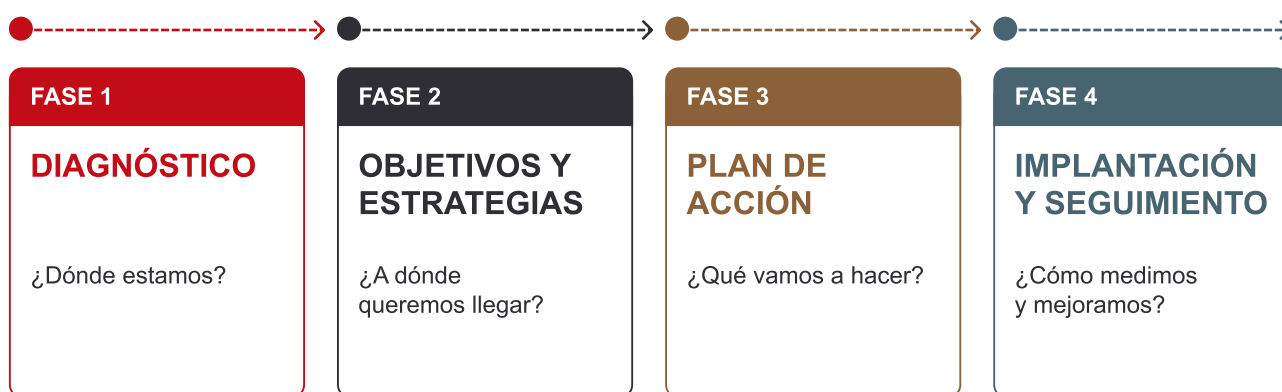
La fase de implantación representa la cristalización del plan; es el momento en el que las estrategias, hasta ahora teóricas, se integran en el *business as usual* de la organización. Para garantizar que esta transición sea efectiva, es imperativo establecer una estructura de gestión robusta que asegure la continuidad de las medidas.

Gobernanza y coordinación en la fase de ejecución

El éxito de la implantación depende de la asignación inequívoca de responsabilidades y del aseguramiento de los recursos financieros y humanos necesarios. En este marco, los roles clave son:

- **Gestor de Movilidad:** Su papel es determinante durante la ejecución. Actúa como el eje central responsable de la ejecución del cronograma, la interlocución con los actores internos y externos y la supervisión de los KPI definidos. Su liderazgo garantiza que el plan no pierda impulso ante las dificultades cotidianas.
- **Comité de Movilidad:** Mantiene su rol como órgano de gobernanza y supervisión. Actúa como foro de resolución de conflictos, garante de la participación social y espacio de validación de los ajustes necesarios que surjan durante la implementación del plan.

Reparto de responsabilidades durante la implantación



Estrategias de comunicación y gestión del cambio

Para consolidar los nuevos patrones de movilidad, la comunicación no debe ser unidireccional ni puntual, sino un proceso de gestión del cambio organizacional, mediante campañas de sensibilización y el lanzamiento de iniciativas que pongan en valor los beneficios de la movilidad segura, eficiente y respetuosa con el medio ambiente (salud, ahorro económico, menor estrés).

Se complementará con acciones formativas mediante talleres de conducción eficiente, sesiones informativas sobre el uso de la intermodalidad o formación en el uso de vehículos eléctricos/VMP. Todo ello sumado a un portal de transparencia, mediante la emisión de boletines informativos (digitales o físicos) que comuniquen los logros alcanzados, reforzando la cultura corporativa de compromiso ambiental.

La implantación requiere un seguimiento sistemático mediante informes periódicos de seguimiento (trimestrales o semestrales) que auditen el grado de cumplimiento de los indicadores establecidos. Se recomienda, además, realizar una evaluación integral de impacto con una frecuencia bianual, alineada con la revisión estratégica general del PMT, lo que permite adaptar el plan a nuevas realidades territoriales, cambios en la normativa o variaciones en los modelos de trabajo.

4.7 Fase Continua. Desarrollo transversal de la participación, la concertación social y la comunicación en el PMT

El proceso participativo de cada PMT se articula como un eje transversal y co-creativo en todas las fases del proyecto con el objetivo de fomentar la aceptación de la plantilla y validar un Plan de Acción consensuado y acordado con la Representación Legal de las Personas Trabajadoras (RLT), tal y como requiere la nueva Ley de Movilidad.

Por ello, dada su relevancia, y con el objetivo de ofrecer una visión clara del proceso participativo, a continuación se muestran de forma resumida los pasos a seguir indicando las herramientas de participación propuestas estructuradas según la fase del proyecto y el objetivo perseguido con cada una de ellas.

FASE PMT	FASE PARTICIPACIÓN	HERRAMIENTA	OBJETIVO
F.0 PREPARACIÓN DEL PMT*	Sensibilización	Comunicación de Inicio	Informar a las personas trabajadoras y generar interés para involucrar a la plantilla desde el inicio en la elaboración del PMT. La participación comienza de forma preventiva. Antes de auditar hábitos, es vital desplegar campañas de comunicación interna que transparenten el alcance, los objetivos medioambientales y de salud del PMT. Este ejercicio temprano de transparencia mitiga la incertidumbre y desactiva resistencias iniciales frente a posibles restricciones futuras.
	Consulta	Buzón de propuestas	Recoger ideas y propuestas de soluciones directas aportadas por la plantilla para mejorar sus desplazamientos diarios hacia el centro de trabajo. Se inicia en esta fase y estará activo de forma permanente.
*	*Además de las acciones ya mencionadas en la Definición del Modelo de Gobernanza Multinivel y mapeo de agentes implicados, la Constitución de los Órganos de Gestión y el Comité de Movilidad esta Fase contempla más acciones.		
F.1 DIAGNÓSTICO	Consulta	Encuestas de movilidad	Conocer los patrones de movilidad actuales (encuesta de preferencias reveladas), barreras actuales y aceptación de medidas (encuesta de preferencias declaradas).
	Consulta	Entrevistas con actores	Obtener información relevante y diferentes percepciones o puntos de vista de la movilidad a través de las preguntas a personas que, por sus experiencias, poseen un conocimiento de la movilidad en el centro de trabajo.
F.2 OBJETIVOS Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS	Consulta y Co-creación	Talleres participativos	Aterrizar los resultados analíticos preliminares, contrastar percepciones, identificar disfunciones de diseño urbano y codiseñar propuestas. Son potentes aceleradores para cultivar una nueva cultura corporativa de responsabilidad ambiental.
	Consulta y Co-creación	Grupos focales segmentados	Dar voz a colectivos con necesidades críticas de accesibilidad o vulnerabilidad. Deben organizarse sesiones específicas para trabajadores a turnos nocturnos, personas con movilidad reducida (PMR), empleados con responsabilidades de cuidados o residentes en áreas metropolitanas de baja densidad con pobreza de transporte.
F.3 PLAN DE ACCIÓN Y PRIORIZACIÓN DE MEDIDAS	Concertación sociolaboral	Negociación colectiva	Diálogo permanente y búsqueda de consenso con la Representación Legal de los Trabajadores y los comités de empresa. Son obligatorios para dotar al plan de seguridad jurídica y paz social.
	Comunicación continua y trazabilidad	Campaña interna	Informar a las personas trabajadoras sobre los resultados de su participación en la elaboración del plan, con el fin de poner en valor su implicación y destacar su importancia para el éxito de la futura implementación del plan.
AL FINALIZAR EL PMT		Presentación del Plan	Presentar cada plan en los centros de trabajo. El objetivo es actuar como evento oficial de activación del plan, consolidando la implicación de la plantilla y transfiriendo formalmente su implantación a la Mesa de Movilidad y al Gestor/a de Movilidad de Centro designado para liderar el cambio cultural.
F.4 IMPLANTACIÓN, SEGUIMIENTO, COMUNICACIÓN Y ACTUALIZACIÓN	Comunicación continua y trazabilidad	Campañas, formación, seguimiento y comunicación de resultados	Se debe establecer un flujo informativo crónico que rinda cuentas sobre el grado de avance, los KPI ambientales alcanzados y la evaluación de las medidas. Un bucle de retroalimentación transparente consolida la confianza de la plantilla y blinda el PMT como un instrumento vivo y asimilado por toda la organización.

4.8 Registro y reporte en el Espacio de Datos Integrado de Movilidad (EDIM)

Para consolidar el PMT como un instrumento de política pública y contribuir a la inteligencia de movilidad regional, todas las organizaciones deben formalizar su compromiso mediante la incorporación del plan al Espacio de Datos Integrado de Movilidad (EDIM).

Este repositorio permite a la Administración Regional disponer de un dataset homogéneo, trazable y actualizado sobre los PMT, facilitando la evaluación de la eficacia de las políticas de movilidad a escala metropolitana y regional. El registro debe contener una síntesis estructurada del PMT, incluyendo:

- **Identificación:** Datos del centro de actividad y alcance de la plantilla objeto.
- **Diagnóstico:** Resultados clave de la caracterización de movilidad.
- **Marco estratégico:** Objetivos definidos bajo metodología SMART.
- **Plan de Acción:** Medidas prioritarias y cronograma de despliegue.
- **Seguimiento:** Indicadores (KPI) de impacto ambiental, movilidad y seguridad.
- **Valor añadido:** La actualización periódica de estos datos permitirá generar conocimiento agregado sobre los patrones de movilidad al trabajo en la Comunidad de Madrid, permitiendo una planificación basada en evidencia y optimizando el diseño de futuras actuaciones públicas.

4.9 Conclusión

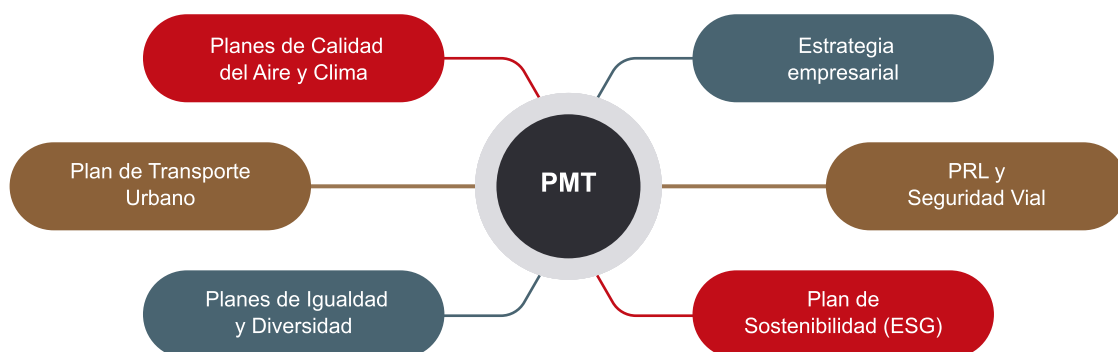
Los Planes de Movilidad al Trabajo se consolidan como una herramienta estratégica indispensable para transitar hacia un paradigma de movilidad metropolitana más eficiente, seguro y resiliente.

Su eficacia no reside exclusivamente en la sofisticación técnica del diagnóstico, sino en la capacidad de la organización para articular procesos de gobernanza participativa, involucrando activamente a la plantilla como agente del cambio.

La metodología propuesta en esta guía proporciona el marco común necesario para el desarrollo de PMT en la Comunidad de Madrid, garantizando:

- **Coherencia metodológica:** Un estándar riguroso para la elaboración y seguimiento de los planes.
- **Participación efectiva:** La integración de todos los stakeholders en la toma de decisiones.
- **Alineación política:** La sincronización de las estrategias corporativas con los objetivos regionales de descarbonización, mejora de la calidad del aire, seguridad vial y accesibilidad universal, así como la integración del PMT dentro de la planificación y los sistemas de las empresas.

Integración del PMT con el resto de instrumentos de la organización



En última instancia, el PMT debe entenderse como un organismo vivo: un proceso de mejora continua que evoluciona con la organización y su entorno, garantizando que el derecho a la movilidad se ejerza de forma compatible con el bienestar social y la preservación ambiental de la región.



1 La Arquitectura del Plan: 5 Fases y 3 Pilares

El Plan de Movilidad al Trabajo no es un documento estático, sino un ecosistema vivo basado en la mejora continua (Ciclo de Deming).

- **3 Pilares Transversales:** Gobernanza constante, Participación social activa y Evaluación rigurosa de resultados.
- **5 Fases Secuenciales:** Desde la preparación institucional hasta la implantación técnica en el día a día.

FASE 0: Los Cimientos (Preparación y Compromiso)

Sin esta fase, el plan carece de viabilidad. Es el momento de la burocracia estratégica.

- **Compromiso Top-Down:** La alta dirección debe firmar una declaración formal garantizando recursos y alineación con la estrategia ESG.
- **El Ecosistema:** Mapeo de agentes internos (dirección, plantilla, sindicatos, etc.) y externos (Ayuntamientos, Consorcio de Transportes, etc.).
- **Estructura Operativa:** Designación oficial del Gestor de Movilidad y constitución del Comité de Movilidad.

FASE 1: La Radiografía (Análisis y Diagnóstico)

Sustituir la intuición por datos exactos mediante una auditoría integral técnica y social.

- **Auditoría Física y Espacial:** Uso de sistemas GIS para analizar isocronas, rutas peatonales/ciclistas, cobertura de transporte público y saturación de parkings.
- **Auditoría Humana:** Lanzamiento de la Encuesta de Movilidad para obtener matrices Origen-Destino (O-D) y medir la disposición real al cambio modal.

FASE 2: La Brújula (Objetivos y Estrategia)

Traducir los problemas detectados en la **Fase 1** en metas bajo la metodología **SMART** (Específicas, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Temporales). Se estructuran en familias de acción:

- **Reducción de viajes** (teletrabajo, flexibilidad).
- **Fomento del transporte público y movilidad activa** (bici/pie).
- **Movilidad compartida** (*carpooling*) y electrificación de flotas.
- **Gestión Push & Pull:** Restringir el aparcamiento indiscriminado y premiar a los vehículos de alta ocupación o cero emisiones.
- **Seguridad** "Visión Cero" (cero accidentes *in itinere*).

FASE 3: La Hoja de Ruta (Plan de Acción y Priorización)

De la teoría a las tácticas tangibles con presupuesto y responsables.

- **Fichas de Actuación:** Cada medida debe tener su propia "ficha" estandarizada (objetivo, coste, responsable, KPI).
- **Matriz Multicriterio:** No se puede hacer todo a la vez. Priorizar medidas cruzando su impacto esperado, viabilidad económica/técnica y aceptación social.
- **El Cuadro de Mando Integral (CMI)**
- **Establecimiento de KPI innegociables en 5 frentes:** Operativos, Ambientales (Huella de Carbono), Seguridad, Sociales y Económicos (Retorno de Inversión / ROI).

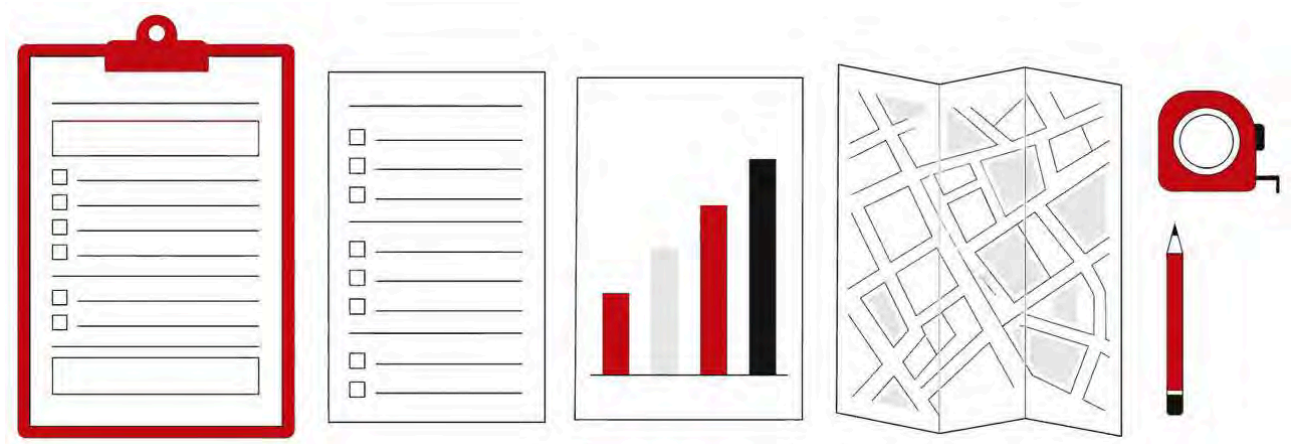
FASE 4: Aterrizaje y Registro (Implantación y EDIM)

- **Despliegue y Seguimiento:** El Gestor de Movilidad lidera la ejecución, reportando al Comité mediante auditorías trimestrales/semestrales.
- **El Trámite Final (EDIM):** Es obligatorio volcar el PMT en el Espacio de Datos Integrado de Movilidad (EDIM) de la Administración para generar inteligencia regional y justificar el cumplimiento de la ley.

05

QUÉ HERRAMIENTAS SE UTILIZAN

Plantillas, herramientas y modelos



EN ESTE CAPÍTULO

- 5.1 Herramientas y materiales de apoyo
- 5.2 Dibujo y esquema del Mapeo de actores
- 5.3 Cuestionario tipo para la elaboración de un Plan de Movilidad al Trabajo
- 5.4 Modelo de Informe Diagnóstico (DAFO)
- 5.5 Inventario de medidas
- 5.6 Matriz de priorización de medidas
- 5.7 Ficha del Plan de Acción y Hoja de Ruta
- 5.8 Modelo de Acta de Comité de Movilidad
- 5.9 Pasos a seguir en el diseño de una campaña interna de movilidad laboral

TIPS

La elaboración de Planes de Movilidad al Trabajo requiere una metodología normalizada que garantice la coherencia y eficacia de las actuaciones. La falta de herramientas homogéneas genera disparidad en los resultados, dificulta la evaluación objetiva y limita la comparabilidad interorganizacional. Para resolver estas carencias, la guía propone un repositorio de herramientas metodológicas normalizadas que cumplen cinco funciones críticas:

- **Estandarización:** Homogeneiza la recolección de datos y reduce la variabilidad técnica en los diagnósticos.
- **Participación:** Simplifica la interacción con los *stakeholders* mediante documentos accesibles e interpretables.
- **Calidad Técnica:** Asegura la aplicación de metodologías contrastadas en todo el proceso de planificación.
- **Evaluación y Seguimiento:** Proporciona criterios objetivos para valorar las medidas y realizar su monitoreo posterior.
- **Generación de Indicadores:** Facilita la obtención de métricas comparables para la mejora continua de las políticas públicas de movilidad.

Estas plantillas, vinculadas a cada etapa del ciclo de vida del PMT, no son documentos rígidos, sino marcos flexibles que permiten la adaptabilidad sin comprometer la consistencia metodológica. Su adopción sistemática facilita la integración del PMT en los sistemas corporativos de gestión (calidad, medio ambiente y seguridad), transformando la movilidad en un ámbito de gestión estratégica y permanente.



5.1 Herramientas y materiales de apoyo

El proceso de elaboración de un Plan de Movilidad al Trabajo se fundamenta en la gestión de información estructurada mediante herramientas normalizadas, las cuales se rigen por cuatro principios metodológicos:

Para su implementación práctica, cada herramienta se vincula a una fase metodológica específica:

1	Mapeo de actores <i>Preparación</i> Identificar personas implicadas	
2	Cuestionario de movilidad <i>Diagnóstico</i> Caracterizar la demanda de movilidad	
3	Modelo DAFO <i>Diagnóstico</i> Sintetizar fortalezas y problemas	
4	Inventario de medidas <i>Definición del Plan</i> Identificar posibles actuaciones	
5	Matriz de priorización <i>Plan de Acción</i> Seleccionar las actuaciones prioritarias	
6	Ficha de actuación <i>Implantación</i> Planificar la ejecución de cada medida	
7	Cuadro de indicadores <i>Seguimiento</i> Medir el cumplimiento de objetivos	
8	Informe de seguimiento <i>Evaluación</i> Analizar la evolución del plan	
9	Check list final <i>Cierre y revisión</i> Verificar la calidad global del PMT	
10	Plantilla de Acta <i>Todo el proyecto</i> Registrar acuerdos y actividad	
11	Pasos diseño de campaña <i>Todo el proyecto</i> Visibilizar, concienciar y movilizar	

46

Finalmente, todas las plantillas mantienen una estructura operativa uniforme (objeto, momento de uso, instrucciones, modelo y recomendaciones) que optimiza la calidad técnica y reduce el tiempo de desarrollo del PMT.

5.2 Dibujo y esquema del Mapeo de actores

La primera tarea de gobernanza, antes incluso de relacionarse con nadie, es dibujar el mapa de actores: quién influye en la movilidad del centro de trabajo y qué puede aportar o bloquear cada uno. Para ello, hay que atender en primer lugar al plano interno de la organización, para luego revisar el plano externo. Un consejo práctico: además de listar a los actores, conviene anotar para cada uno cuál es su interés y cuál es su capacidad de influencia. Este pequeño análisis de cada agente permite diseñar estrategias de comunicación eficientes y optimizar los recursos disponibles. Un mapeo tipo sería el siguiente:

INTERNO

01 NIVEL ESTRATÉGICO

Dirección y gerencia: es el máximo órgano de decisión.

Papel principal: respaldo institucional, proveer de recursos.

Funciones: validación de resultados, toma de decisiones, negociación colectiva, aprobación del plan.

02 NIVEL OPERATIVO Y DE COORDINACIÓN

Gestor de Movilidad (Mobility Manager): es la persona líder del proyecto.

Papel: transversal, impulsar el plan y coordinar todo el proceso de elaboración, implementación y seguimiento.

Funciones: impulso del PMT, identificación de necesidades, oportunidades y medidas de mejora, centralizar los datos, ejercer de interlocutor entre actores, tanto internamente como con agentes externos, colaboración estrecha con las áreas técnicas, dinamización de la mesa de movilidad, facilitador de acciones de participación, y liderazgo en la implementación y el seguimiento del PMT.

03 NIVEL TÉCNICO

Comité de Movilidad o Mesa de movilidad: es el órgano formado por representantes de los diferentes departamentos de la organización implicados en el PMT.

Papel: representación funcional, validación de resultados, debate y selección de medidas.

Funciones: específicas según el área.

Recursos humanos: modificación de convenios, gestión de incentivos, regulación de teletrabajo, etc.

Prevención de Riesgos Laborales: prevención de accidentes *in itinere*, formación en seguridad vial y conducción eficiente, etc.

Responsables RSC: fomentar actuaciones para alinear el PMT con el compromiso medioambiental, social y de salud laboral de la empresa.

Comunicación: difusión de noticias y resultados relacionados con el desarrollo del PMT, diseño de campañas de sensibilización y beneficios del PMT, etc.

04 NIVEL CONSULTIVO Y SOCIAL

Comité de empresa o Comisión Negociadora: es el órgano para la Representación Legal de las Personas Trabajadoras. Debe estar integrado en el Comité de Movilidad (o la Mesa de Movilidad).

Papel: Representación Legal de las Personas Trabajadoras, garantizar que el PMT responde a las necesidades reales de las personas.

Funciones: fomento de la participación, validación de resultados, propuesta y diseño de soluciones, negociación y aprobación del plan.

EXTERNO

Administraciones públicas (locales, regionales)

Operadores de transporte público

Empresas gestoras de polígonos o parques empresariales

Proveedores de servicios de movilidad (carsharing, bike sharing, etc.)

Comunidad local o vecinos

Otros

Coordinación, comunicación y colaboración continua entre todos los actores para el éxito del PMT.

Es altamente recomendable plasmar el mapeo de actores del PMT en un esquema gráfico como el que se muestra abajo, ya que permite visibilizar con claridad las alianzas clave, priorizar los canales de comunicación y coordinar eficazmente a las empresas, empleados y autoridades de transporte implicadas.

Esquema tipo del mapeo de actores de un PMT

INTERNO

1. NIVEL ESTRATÉGICO

DIRECCIÓN Y GERENCIA

Máximo órgano de decisión.
Respaldo institucional y provisión de recursos.
Aprueba el plan y las medidas organizativas.

2. NIVEL OPERATIVO Y DE COORDINACIÓN

GESTOR DE MOVILIDAD (MOBILITY MANAGER)

Líder del proyecto y coordinación integral del PMT.
Identifica necesidades, oportunidades y medidas.
Centraliza datos y actúa como interlocutor.
Dinamiza la Mesa de Movilidad.
Lidera la implementación y el seguimiento.

3. NIVEL TÉCNICO

COMITÉ DE MOVILIDAD (MESA DE MOVILIDAD)

Representación de áreas clave.
Valida resultados, debate y selecciona medidas.

FUNCIONES POR ÁREA

Recursos Humanos:
incentivos, convenios, teletrabajo, etc.

Prevención Riesgos Laborales:
seguridad vial, formación, conducción eficiente, etc.

Sostenibilidad / RSC: alinear el PMT con compromiso ambiental, social y salud laboral.

Comunicación: difusión, campañas y comunicación de resultados y beneficios.

4. NIVEL CONSULTIVO Y SOCIAL

REPRESENTACIÓN LEGAL DE LOS TRABAJADORES (COMITÉ DE EMPRESA / COMISIÓN NEGOCIADORA)

Participación desde el inicio: legitimidad social.
Aporta necesidades reales y favorece consensos.
Previene y resuelve conflictos sociolaborales.

FUNCIONES

48 Fomento de la participación

Validación de resultados

Propuesta y diseño de soluciones

Negociación y aprobación del plan

EXTERNO

1. ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

DIRECCIÓN Y GERENCIA

Consorcio Regional de Transportes de Madrid
mejora de oferta, refuerzo de líneas, paradas a demanda, integración tarifaria.
Ayuntamientos locales
pacificación del tráfico, infraestructura ciclista, aparcamiento, ZBEs.
Comunidad de Madrid
marcos normativos, herramientas y financiación.

2. NIVEL OPERATIVO Y DE COORDINACIÓN

GESTOR DE MOVILIDAD (MOBILITY MANAGER)

Planes de Movilidad Agrupados en entornos de alta concentración:
parques empresariales, polígonos, complejos, etc.
Integración de:
EUC, asociaciones empresariales, operadores de transporte, gestores de infraestructuras, proveedores de movilidad (carsharing, bike sharing, etc.), comunidades locales o vecinos.
Aprovechamiento de economías de escala y reducción de externalidades.

Coordinación, comunicación y colaboración continua entre todos los actores para el éxito del PMT.



5.3 Cuestionario tipo para la elaboración de un Plan de Movilidad al Trabajo

La encuesta de movilidad es el instrumento primario de diagnóstico en un PMT, fundamental para caracterizar los hábitos de desplazamiento y las motivaciones modales de la plantilla, aspectos que no pueden obtenerse con precisión mediante fuentes de información secundarias.

Este cuestionario permite obtener los datos necesarios para cuantificar el reparto modal actual y la ocupación de vehículos privados, evaluar la demanda potencial de transporte público, movilidad activa y sistemas de coche compartido, analizar el impacto del teletrabajo y la flexibilidad horaria, detectar barreras de accesibilidad y necesidades de colectivos específicos y calcular indicadores ambientales y establecer objetivos de movilidad cuantificables.

Consideraciones metodológicas para su diseño:

- **Equilibrio técnico:** El cuestionario debe optimizar la profundidad analítica sin exceder un tiempo de cumplimentación de 10-15 minutos para asegurar una tasa de respuesta adecuada.
- **Representatividad estadística:** Se recomienda una participación mínima del 50 % de la plantilla, con mayores exigencias en organizaciones de menos de 250 trabajadores, asegurando siempre la segmentación por centros, turnos y perfiles.
- **Gestión de datos:** El tratamiento de la información debe garantizar el anonimato y cumplir estrictamente con la normativa de protección de datos personales.
- **Soportes:** Se prioriza el uso de plataformas digitales (web, móvil, QR) por su capacidad para facilitar la explotación estadística y la integración con sistemas GIS, aunque se contemplan formatos en papel o entrevistas presenciales según las necesidades de la organización.

El cuestionario se estructura en nueve bloques temáticos que permiten caracterizar todas las dimensiones de la movilidad laboral.





Nueve bloques temáticos. Se puede cumplimentar aquí mismo: lo escrito se guarda en este navegador y puede exportarse o imprimirse.

BLOQUE 1. Caracterización de la persona trabajadora

Este bloque permite segmentar posteriormente los resultados y analizar diferencias entre colectivos.

1. Centro de trabajo

☐ Centro A ☐ Centro B ☐ Centro C

2. Departamento o área funcional

3. Tipo de jornada

☐ Jornada partida ☐ Jornada continua ☐ Turnos rotativos ☐ Turno fijo mañana ☐ Turno fijo tarde
☐ Turno fijo noche ☐ Otro

4. Modalidad de trabajo habitual

☐ Presencial ☐ Híbrida ☐ Teletrabajo

5. Número de días presenciales por semana

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

6. Código postal de residencia

BLOQUE 2. Características del desplazamiento

Este bloque constituye el núcleo principal del diagnóstico.

7. ¿Cuál es el medio de transporte que utiliza habitualmente?

☐ Caminando ☐ Bicicleta ☐ Bicicleta eléctrica ☐ Patinete ☐ Autobús urbano
☐ Autobús interurbano ☐ Metro ☐ Cercanías ☐ Vehículo particular como conductor
☐ Vehículo particular como acompañante ☐ Motocicleta ☐ Taxi ☐ VTC ☐ Transporte de empresa
☐ Otro

50

8. ¿Cuánto tiempo tarda habitualmente en llegar al trabajo?

☐ Menos de 10 minutos ☐ 10-20 minutos ☐ 20-30 minutos ☐ 30-45 minutos ☐ 45-60 minutos
☐ Más de una hora

9. Distancia aproximada recorrida

☐ Menos de 2 km ☐ 2-5 km ☐ 5-10 km ☐ 10-20 km ☐ 20-40 km ☐ Más de 40 km

10. Número de etapas del viaje (cambios de modo de desplazamiento)

☐ Una ☐ Dos ☐ Tres o más

11. ¿A qué hora comienza normalmente su jornada?

12. ¿A qué hora finaliza?

BLOQUE 3. Vehículo privado

Este bloque únicamente será contestado por quienes utilicen coche o motocicleta.

13. ¿Dispone de plaza de aparcamiento?

- ☐ Sí, dentro del centro ☐ Sí, en aparcamiento privado ☐ En vía pública ☐ No

14. Tiempo medio dedicado a buscar aparcamiento

- ☐ No busco ☐ Menos de 5 minutos ☐ 5-10 minutos ☐ 10-20 minutos ☐ Más de 20 minutos

15. Número habitual de ocupantes del vehículo

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 o más

16. Motivos principales para utilizar el coche (Pueden marcarse varios)

- ☐ Rapidez ☐ Comodidad ☐ Falta de transporte público ☐ Necesidades familiares
☐ Transporte de material ☐ Flexibilidad horaria ☐ Distancia ☐ Costumbre ☐ Seguridad ☐ Otro

BLOQUE 4. Transporte público

Este bloque permite identificar oportunidades de mejora.

17. ¿Existe una parada de transporte público a menos de 500 metros de su domicilio?

- ☐ Sí ☐ No ☐ No lo sé

18. ¿Y del centro de trabajo?

- ☐ Sí ☐ No

19. Valore los siguientes aspectos del transporte público (1-5)

Frecuencia	1	2	3	4	5
Puntualidad	1	2	3	4	5
Precio	1	2	3	4	5
Tiempo de viaje	1	2	3	4	5
Comodidad	1	2	3	4	5
Información disponible	1	2	3	4	5
Seguridad	1	2	3	4	5

20. ¿Qué mejoras considera prioritarias?

51

BLOQUE 5. Movilidad activa

Este bloque analiza el potencial peatonal y ciclista.

21. ¿Caminaría hasta el trabajo si existieran mejores condiciones?

- ☐ Sí ☐ No ☐ Depende

22. ¿Utilizaría la bicicleta?

- ☐ Sí ☐ No ☐ Ya la utilizo

23. ¿Qué barreras encuentra? (Pueden marcarse varias)

- ☐ Distancia ☐ Pendientes ☐ Tráfico ☐ Falta de carriles bici ☐ Falta de aparcamiento seguro
☐ Duchas ☐ Vestuarios ☐ Seguridad ☐ Climatología ☐ Otra

BLOQUE 6. Movilidad compartida

La elevada ocupación de los vehículos constituye una de las actuaciones más eficaces para reducir emisiones.

24. ¿Conoce a personas que realicen un recorrido similar?

☐ Sí

☐ No

25. ¿Estaría dispuesto a compartir vehículo?

☐ Sí

☐ No

☐ Depende

26. ¿Qué incentivos facilitarían su participación? (Pueden marcarse varios)

☐ Plaza preferente

☐ Ayuda económica

☐ Plataforma digital

☐ Flexibilidad horaria

☐ Garantía de viaje de emergencia

☐ Otro

BLOQUE 7. Teletrabajo y flexibilidad

27. ¿Considera que podría teletrabajar más días?

☐ Sí

☐ No

28. ¿La flexibilidad horaria reduciría sus problemas de movilidad?

☐ Mucho

☐ Bastante

☐ Poco

☐ Nada

BLOQUE 8. Percepción y satisfacción

Este bloque permite incorporar variables cualitativas.

Valore del 1 al 5

Seguridad del recorrido	1	2	3	4	5
Comodidad	1	2	3	4	5
Tiempo empleado	1	2	3	4	5
Coste económico	1	2	3	4	5
Estrés asociado	1	2	3	4	5
Calidad del transporte público	1	2	3	4	5
Accesibilidad	1	2	3	4	5
Información disponible	1	2	3	4	5

52

BLOQUE 9. Propuestas de mejora

¿Qué actuaciones considera prioritarias para mejorar la movilidad hacia el centro de trabajo?

La información obtenida mediante el cuestionario debe transformarse posteriormente en indicadores que permitan caracterizar el funcionamiento del sistema de movilidad. Como mínimo deberán calcularse los siguientes indicadores:

Indicadores mínimos a calcular a partir del cuestionario

Indicador	Unidad
Reparto modal	%
Distancia media recorrida	km
Tiempo medio de desplazamiento	minutos
Ocupación media del vehículo	personas/vehículo
Emisiones medias por trabajador	kg CO ₂ /trabajador·año
Coste medio del desplazamiento	€/mes
Uso del teletrabajo	%
Potencial de cambio modal	% trabajadores
Disposición al coche compartido	%
Índice de satisfacción	Escala 1-5

Estos indicadores constituyen la línea base del Plan de Movilidad y servirán como referencia para evaluar la eficacia de las medidas implantadas durante la fase de seguimiento. Para maximizar la calidad de la información recopilada se recomienda realizar la encuesta durante un periodo de funcionamiento ordinario de la organización, evitando vacaciones, periodos festivos o situaciones excepcionales; mantener abierta la encuesta entre dos y tres semanas; realizar campañas internas de comunicación para incrementar la participación; garantizar el anonimato de las respuestas; segmentar posteriormente los resultados por centro de trabajo, turno, género, edad, distancia al trabajo y modalidad laboral y complementar la encuesta con entrevistas y talleres participativos cuando existan colectivos especialmente afectados por problemas de accesibilidad.

Finalmente, la encuesta no debe entenderse como un ejercicio aislado, sino como un instrumento de seguimiento que conviene repetir periódicamente, preferentemente cada dos o tres años, con objeto de evaluar la evolución de los hábitos de movilidad y medir el impacto real de las actuaciones implantadas.

5.4 Modelo de Informe Diagnóstico (DAFO)

Para asegurar la homogeneidad y rigor, el informe de diagnóstico debe seguir una estructura común que abarque desde la caracterización del centro y su área de influencia, hasta la oferta de transporte, aparcamiento, seguridad vial, percepción de la plantilla y análisis estratégico. Su elaboración se rige por cinco principios clave:

- **Enfoque integral:** Integración de variables territoriales, sociales, económicas y organizativas.
- **Basado en evidencias:** Uso de fuentes contrastadas (encuestas, GIS, aforos, datos oficiales) para evitar la subjetividad.



- **Perspectiva territorial:** Análisis que trasciende los límites del centro de trabajo hacia su área de influencia.
- **Participación:** Contraste técnico con el conocimiento real de los trabajadores.
- **Orientación a la acción:** Cada problema detectado debe derivar en una medida concreta.

La síntesis de la situación se realiza mediante una matriz DAFO, clasificando factores internos (fortalezas/debilidades) y externos (oportunidades/amenazas) que condicionan la movilidad.

Posteriormente, se aplica la metodología CAME para transformar este diagnóstico en decisiones operativas, corrigiendo debilidades, afrontando amenazas, manteniendo fortalezas y explotando oportunidades.

Para la priorización de problemas, se emplea una matriz basada en el impacto sobre la movilidad y la facilidad de resolución, permitiendo una jerarquización clara de las actuaciones.

La matriz diferencia cuatro categorías.

Factores internos		Factores externos	
Fortalezas		Oportunidades	
Debilidades		Amenazas	

Fortalezas INTERNO Son aquellos aspectos internos que favorecen la implantación del Plan de Movilidad, como el elevado compromiso de la dirección; disponibilidad de espacios para aparcabicicletas; existencia de teletrabajo; buena accesibilidad en transporte público; cultura corporativa comprometida con el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social o experiencia previa en movilidad.	Debilidades INTERNO Corresponden a factores internos que dificultan el cambio modal como la elevada dependencia del vehículo privado; horarios rígidos; ausencia de incentivos; exceso de plazas de aparcamiento gratuitas; inexistencia de gestor de movilidad o falta de recursos económicos.
Oportunidades EXTERNO Son factores externos que pueden favorecer el éxito del plan, como nuevas líneas de transporte público; ampliación de carriles bici; ayudas públicas; implantación de Zonas de Bajas Emisiones; desarrollo de plataformas de movilidad compartida o crecimiento del teletrabajo.	Amenazas EXTERNO Se corresponden con circunstancias externas que pueden limitar la eficacia del plan, como el incremento del precio del transporte; baja frecuencia del transporte público; dispersión residencial de la plantilla; congestión viaria; crecimiento urbano desordenado o incertidumbre presupuestaria.

Una vez identificados los principales problemas conviene clasificarlos según su importancia.

Se propone utilizar una matriz basada en dos variables:

- **Impacto sobre la movilidad**
- **Facilidad de resolución.**

El informe debe concluir con una síntesis ejecutiva que jerarquice problemas, estime el potencial de mejora, identifique colectivos vulnerables, proponga objetivos preliminares y sugiera recomendaciones para el Plan de Acción. La calidad técnica se garantiza mediante el uso de datos actualizados, el soporte cartográfico, la distinción clara entre hechos e interpretaciones, y la trazabilidad, asegurando que cada conclusión sea justificable y operativa.

Con objeto de homogeneizar los distintos Planes de Movilidad al Trabajo desarrollados en la Comunidad de Madrid, se recomienda que todos los informes diagnósticos adopten una estructura común.

Estructura común recomendada para el informe diagnóstico

Apartado	Contenido
1. Caracterización del centro	Actividad, plantilla, horarios y organización
2. Área de influencia	Localización y entorno territorial
3. Caracterización de la movilidad	Demanda y reparto modal
4. Oferta de transporte	Movilidad peatonal, ciclista, transporte público y vehículo privado
5. Aparcamiento	Oferta, ocupación y regulación
6. Seguridad vial	Accesibilidad y riesgos
7. Percepción de la plantilla	Resultados de la encuesta
8. Diagnóstico integrado	Síntesis de problemas y oportunidades
9. Matriz DAFO	Análisis estratégico
10. Conclusiones	Líneas de actuación prioritarias

5.5 Inventario de medidas

El inventario de medidas funciona como un catálogo estructurado y dinámico que conecta el diagnóstico con el Plan de Acción, permitiendo la selección fundamentada de intervenciones adaptadas a la realidad de cada centro de trabajo. Su función es sistematizar las posibles respuestas ante las necesidades detectadas, evitando la selección aleatoria de actuaciones y facilitando la comparabilidad y el intercambio de buenas prácticas entre organizaciones. La elección de las actuaciones debe regirse por criterios de coherencia y eficacia técnica:

- **Coherencia con el diagnóstico:** Cada medida debe responder explícitamente a una necesidad o problema documentado en la fase de diagnóstico, evitando la implementación de soluciones descontextualizadas.
- **Enfoque multimodal:** El plan debe trascender la reducción del vehículo privado, promoviendo la intermodalidad y abarcando soluciones para la movilidad peatonal, ciclista, micromovilidad, transporte público, movilidad compartida y organización del trabajo.

- **Equilibrio *Push & Pull*:** Se requiere una estrategia combinada de incentivos para facilitar alternativas eficientes, seguras y respetuosas con el medio ambiente, y medidas de gestión de demanda para desincentivar progresivamente el uso ineficiente del vehículo privado, garantizando así un cambio modal significativo.
- **Progresividad:** El inventario debe incluir actuaciones de diversa complejidad temporal. Se priorizan las medidas de rápida implantación para generar aceptación y tracción inicial, antes de abordar intervenciones estructurales a medio y largo plazo.

Esta clasificación sistemática de actuaciones, organizada bajo líneas estratégicas, permite a las organizaciones transformar los resultados del diagnóstico en un Plan de Acción coherente, escalable y con capacidad de seguimiento técnico.



LÍNEA ESTRATÉGICA 1.

Gobernanza y gestión de la movilidad

IMPACTO ESPERADO

Alto

COSTE

Bajo

PLAZO

Corto

Estas actuaciones tienen como finalidad incorporar la movilidad al funcionamiento ordinario de la organización:

- Designación del Gestor de Movilidad.
- Creación del Comité de Movilidad.
- Elaboración del Plan de Comunicación.
- Programa de participación de la plantilla.
- Integración del PMT en la estrategia ESG.
- Elaboración de protocolos de seguimiento.
- Creación del cuadro de indicadores.
- Formación interna sobre movilidad.



LÍNEA ESTRATÉGICA 2.

Organización del trabajo

IMPACTO ESPERADO

Alto

COSTE

Bajo

PLAZO

Corto

En numerosos casos, la medida más eficaz consiste en reducir la necesidad de desplazarse. Las actuaciones organizativas presentan habitualmente una excelente relación coste-beneficio:

- Implantación del teletrabajo.
- Modelos híbridos.
- Flexibilidad horaria.
- Escalonamiento de turnos.
- Compactación de jornada.
- Reuniones telemáticas.
- Digitalización de procesos.
- Gestión inteligente de turnos.

56



LÍNEA ESTRATÉGICA 3.

Transporte público

IMPACTO ESPERADO

Alto

COSTE

Medio-Alto

PLAZO

Medio

Las actuaciones dirigidas al transporte público deben perseguir mejorar tanto la accesibilidad física como la competitividad respecto al vehículo privado:

- Información en tiempo real.
- Planos de accesibilidad.
- Negociación con operadores.
- Refuerzo de frecuencias.
- Modificación de recorridos.
- Nuevas paradas.
- Lanzaderas de empresa.
- Servicio lanzadera desde estaciones ferroviarias.
- Bonificación del abono transporte.
- Retribución flexible.
- Integración tarifaria.
- Campañas de promoción.





LÍNEA ESTRATÉGICA 4.

Movilidad activa

IMPACTO ESPERADO

Bajo

COSTE

Medio

PLAZO

Medio

La movilidad peatonal y ciclista constituye el modo prioritario para desplazamientos de corta distancia. Las actuaciones deberán dirigirse tanto a mejorar las infraestructuras internas como a colaborar con las administraciones competentes para mejorar el entorno urbano:

- Mejora de accesos.
- Eliminación de barreras.
- Itinerarios accesibles.
- Señalización peatonal.
- Mejora de iluminación.
- Cruces seguros.
- Caminos escolares y laborales seguros.
- Aparcamientos cubiertos.
- Aparcamientos videovigilados.
- Vestuarios.
- Duchas.
- Taquillas.
- Taller básico de reparación.
- Estaciones de inflado.
- Bicicletas corporativas.
- Bicicletas eléctricas compartidas.



LÍNEA ESTRATÉGICA 5.

Movilidad compartida

IMPACTO ESPERADO

Medio

COSTE

Bajo

PLAZO

Corto

El aumento de la ocupación de los vehículos representa una de las actuaciones con mayor capacidad de reducción de emisiones:

- Plataforma de carpooling.
- Bolsa interna de viajeros.
- Prioridad de aparcamiento.
- Incentivos económicos.
- Garantía de regreso.
- Carsharing corporativo.
- Vehículos compartidos para reuniones.
- Integración con plataformas regionales.



LÍNEA ESTRATÉGICA 6.

Gestión del aparcamiento

IMPACTO ESPERADO

Medio

COSTE

Medio

PLAZO

Medio

La gestión del estacionamiento constituye una de las herramientas más eficaces para modificar el reparto modal. Las actuaciones deberán diseñarse cuidadosamente y acompañarse de alternativas eficientes, seguras y respetuosas con el medio ambiente.

- Inventario de plazas.
- Regulación del acceso.
- Reserva para PMR.
- Reserva para vehículos eléctricos.
- Reserva para coche compartido.
- Sistema de autorizaciones.
- Aparcamiento rotatorio.
- Tarificación progresiva.
- Eliminación de plazas infrutilizadas.
- Conversión parcial en zonas verdes o espacios estanciales.



LÍNEA ESTRATÉGICA 7.

Seguridad vial

IMPACTO ESPERADO

Bajo

COSTE

Bajo

PLAZO

Largo

El PMT debe integrarse con la estrategia de prevención de riesgos laborales:

- Auditorías de seguridad vial.
- Formación.
- Conducción eficiente.
- Conducción preventiva.
- Campañas de sensibilización.
- Planes de emergencia.
- Revisión de accesos.
- Señalización interna.
- Gestión de velocidades.
- Itinerarios seguros.





LÍNEA ESTRATÉGICA 8.

Descarbonización y digitalización

IMPACTO ESPERADO

Medio

COSTE

Medio

PLAZO

Largo

Las nuevas tecnologías ofrecen oportunidades para optimizar la movilidad corporativa:

- Electrificación de flotas.
- Infraestructura de recarga.
- Gestión inteligente del aparcamiento.
- Aplicaciones de movilidad.
- Monitorización mediante sensores.
- Sistemas GIS.
- Plataformas MaaS.
- Analítica de datos.
- Automatización de indicadores.

Se recomienda registrar todas las actuaciones mediante una tabla homogénea como la siguiente.

Modelo de registro homogéneo de actuaciones

Código	Medida	Línea estratégica	Problema que resuelve	Coste	Impacto	Responsable	Horizonte
M-01	Teletrabajo	Organización	Congestión	Bajo	Muy alto	RRHH	Corto
M-02	Aparcabicis	Movilidad activa	Baja cuota ciclista	Medio	Alto	Servicios Generales	Medio
M-03	Lanzadera	Transporte público	Baja accesibilidad	Alto	Muy alto	Dirección	Medio

5.5.1. Variables para caracterizar cada medida

Antes de proceder a su priorización, todas las actuaciones deberán evaluarse utilizando una ficha normalizada que incluya, al menos, la siguiente información:

- Código identificativo
- Nombre de la actuación
- Descripción técnica
- Objetivo perseguido
- Colectivo destinatario
- Problema diagnosticado al que responde
- Línea estratégica
- Coste estimado
- Recursos necesarios
- Plazo de implantación
- Responsable
- Dependencias con otras medidas
- Indicadores asociados
- Riesgos de implantación
- Observaciones

58



5.6 Matriz de priorización de medidas

Ante la limitación de recursos (económicos, temporales y humanos), la matriz de priorización permite transformar un inventario de medidas en una hoja de ruta jerarquizada mediante un procedimiento multicriterio. Este enfoque asegura que la selección sea técnica, transparente, reproducible y justificada. El proceso de evaluación debe regirse por cuatro pilares básicos:

- **Objetividad:** Valoración basada en indicadores definidos, evitando sesgos subjetivos.
- **Transparencia:** Documentación exhaustiva (criterios, puntuaciones, responsables y fechas) para futuras revisiones.
- **Participación:** Evaluación colegiada incluyendo a perfiles clave (Dirección, RRHH, Prevención, RLT, Movilidad, Medio Ambiente).
- **Adaptabilidad:** Flexibilidad para ajustar el peso de los criterios según las prioridades estratégicas de cada organización.

Se propone la valoración de cada actuación mediante una escala del 1 al 5 en siete dimensiones:

- **Contribución estratégica:** Grado de cumplimiento de los objetivos del plan.
- **Impacto esperado:** Magnitud de los efectos previstos.
- **Viabilidad técnica:** Nivel de complejidad y compatibilidad operativa.
- **Viabilidad económica:** Análisis de la relación entre inversión y costes operativos.
- **Plazo de implantación:** Valoración de la inmediatez de los resultados.
- **Aceptación social:** Probabilidad de apoyo por parte de la plantilla y otros agentes.
- **Riesgo:** Evaluación de incertidumbres.

La puntuación final se obtiene mediante una media ponderada, aplicando el peso porcentual asignado a cada criterio:

Ponderación recomendada:

- **Contribución estratégica (25 %) e impacto esperado (20 %) concentran la mayor importancia (45 % del total).**
- **Viabilidad técnica (15 %) y Económica (15 %).**
- **Plazo (10 %) y Aceptación social (10 %).**
- **Riesgo (5 %).**

Este sistema permite una toma de decisiones robusta, facilitando la justificación técnica ante cualquier agente implicado y permitiendo actualizaciones dinámicas del plan ante cambios en el entorno organizativo.

Ejemplo de puntuación multicriterio de medidas

Medida	Obj.	Impacto	Técnica	Económica	Plazo	Social	Riesgo	Resultado
Teletrabajo	5	5	5	5	5	4	5	4,90
Plataforma carpooling	5	4	5	4	5	4	4	4,50
Aparcabicis	4	4	5	4	4	5	5	4,35
Bonificación TP	4	4	5	3	4	5	5	4,20
Lanzadera	5	5	3	2	2	4	3	3,75
Electrificación completa de flota	5	4	3	1	1	4	3	3,20

Tras obtener la puntuación final de las actuaciones evaluadas, el proceso establece una clasificación jerárquica en cinco niveles de prioridad, que abarcan desde una escala de «Muy alta» (4,50-5,00 puntos) hasta «Muy baja» (menos de 3,00 puntos). Esta categorización es el paso previo fundamental para la elaboración del cronograma de implantación, permitiendo ordenar las medidas de manera lógica y eficiente.

Como herramienta de apoyo para alcanzar consensos en el Comité de Movilidad, se recomienda integrar una matriz de Impacto-Esfuerzo. Esta representación gráfica clasifica las actuaciones en cuatro cuadrantes según su retorno y complejidad: las de alto impacto y bajo esfuerzo se catalogan como "Quick Wins" para una implantación inmediata; las de alto impacto y esfuerzo son consideradas actuaciones estratégicas; las medidas de bajo impacto y bajo esfuerzo actúan como acciones complementarias; y, finalmente, aquellas de bajo impacto y alto esfuerzo se definen como no prioritarias o aplazables.

La integración de estos análisis permite construir una hoja de ruta distribuida en tres horizontes temporales. El corto plazo (0-12 meses) se reserva para medidas de bajo coste y rápida implantación, como campañas de comunicación o servicios de coche compartido, que ofrecen resultados inmediatos. El medio plazo (1-3 años) contempla actuaciones de inversión moderada o que requieren mayor coordinación, tales como lanzaderas o digitalización. Por último, el largo plazo (más de 3 años) se destina a intervenciones estructurales de gran envergadura, como la electrificación completa de flotas o el desarrollo de grandes infraestructuras.

Finalmente, es vital comprender que la priorización inicial no debe considerarse un documento estático. Se requiere una revisión periódica de la matriz siempre que se produzcan cambios significativos, ya sea por modificaciones en la plantilla, alteraciones en la oferta de transporte público, avances tecnológicos, variaciones regulatorias o nuevas disponibilidades financieras. Este mantenimiento continuo garantiza que el Plan de Movilidad mantenga su coherencia y eficacia, adaptándose a las necesidades reales de la organización a lo largo del tiempo.

5.7 Ficha del Plan de Acción y Hoja de Ruta

La ficha de actuación funciona como la unidad básica de gestión del Plan de Acción, permitiendo documentar de forma individualizada y precisa cada medida seleccionada para el Plan de Movilidad al Trabajo. Su implementación garantiza una estructura homogénea en la documentación, facilita la coordinación interdepartamental al clarificar responsabilidades y permite un seguimiento sistemático y objetivo del plan.

Metodológicamente, esta herramienta es el puente entre la planificación estratégica y la gestión operativa, convirtiendo las líneas estratégicas en actuaciones ejecutables, evaluables y actualizables. Para asegurar la coherencia en la ejecución y el seguimiento, toda ficha debe incorporar los siguientes bloques informativos:

- **Identificación:** Código y denominación de la medida.
- **Descripción y objetivos:** Explicación técnica de la actuación y finalidad perseguida.
- **Justificación:** Vinculación directa con el problema detectado en el diagnóstico.
- **Alcance y planificación:** Delimitación de colectivos, ámbito territorial y cronograma de ejecución.
- **Recursos y gobernanza:** Asignación de recursos (humanos, materiales y económicos) y designación de responsables de ejecución y supervisión.
- **Seguimiento y riesgos:** Indicadores de desempeño (KPI), identificación de posibles dificultades durante la implantación y estado actual de la medida.





Unidad básica de gestión del Plan de Acción: una ficha por cada medida seleccionada.

01 Identificación

02 Código de la actuación

03 Denominación

04 Línea estratégica

☐ Gobernanza

☐ Organización del trabajo

☐ Transporte público

☐ Movilidad activa

☐ Movilidad compartida

☐ Aparcamiento

☐ Seguridad vial

☐ Descarbonización

05 Descripción

Descripción detallada de la actuación.

¿Qué se pretende hacer?

¿Cómo se llevará a cabo?

¿Dónde se implantará?

¿Qué cambios implica respecto a la situación actual?

06 Justificación

Problema identificado durante el diagnóstico al que responde la actuación.

07 Objetivos específicos

Cada actuación deberá contribuir de forma directa a alguno de los objetivos estratégicos definidos durante el PMT.

08 Colectivo destinatario

Indicar qué personas podrán beneficiarse de la medida.

09 Ámbito territorial

Indicar el área o departamento de aplicación.

62

La planificación de los recursos necesarios es un factor crítico para garantizar la viabilidad y ejecución real de las medidas de un Plan de Movilidad al Trabajo. Cada ficha de actuación debe integrar un desglose detallado de los recursos requeridos:

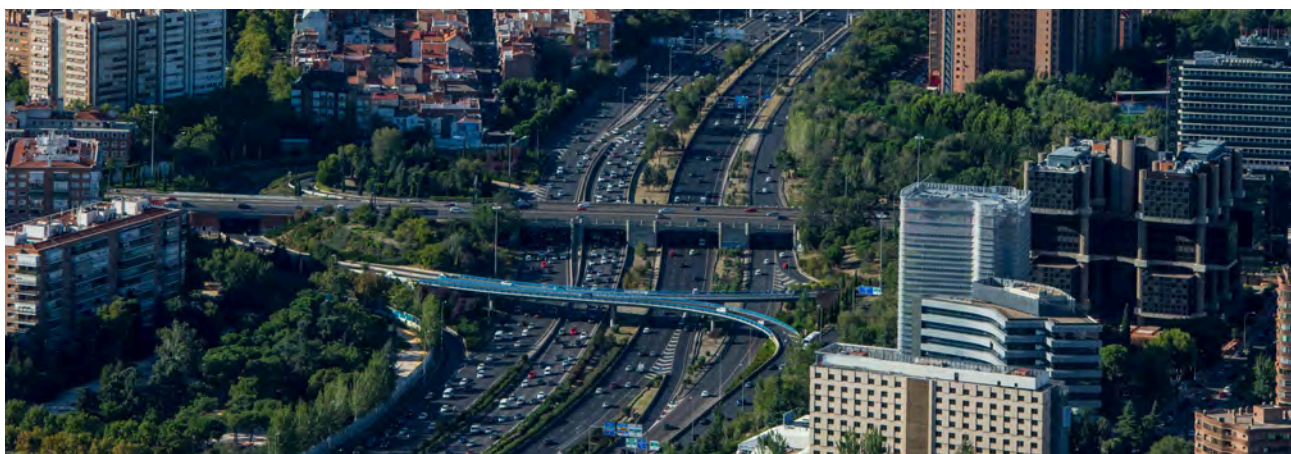
- **Recursos humanos:** Identificación del responsable técnico, departamentos implicados, colaboradores externos, administraciones participantes, operadores de transporte y asistencia de consultoría especializada.
- **Recursos materiales:** Inversiones en equipamiento físico o digital, tales como señalización, software, mobiliario urbano, aparcabicicletas, vehículos y equipos informáticos.
- **Recursos económicos:** Estimación de la inversión clasificada en cinco niveles, desde "Muy baja" (<5.000 €) hasta "Muy alta" (>500.000 €), facilitando así la programación presupuestaria.

Asimismo, cada medida debe contar con un cronograma de implantación que permita una planificación temporal precisa. Este debe contemplar fases obligatorias que incluyen la preparación, contratación, implantación, puesta en servicio y evaluación inicial. Adicionalmente, se recomienda definir fechas de inicio y fin, hitos críticos y las dependencias operativas entre las distintas actuaciones. La hoja de ruta constituye una visión agregada del conjunto de actuaciones previstas.

Hoja de ruta: visión agregada del conjunto de actuaciones

Código	Actuación	Prioridad	Responsable	Inicio	Fin	Estado
M-01	Gestor de Movilidad	Muy alta	RRHH	Enero	Febrero	Finalizada
M-02	Encuesta de movilidad	Muy alta	Comité	Marzo	Abril	En ejecución
M-03	Aparcabicis	Alta	Servicios Generales	Mayo	Agosto	Pendiente
M-04	Plataforma de carpooling	Alta	Sistemas	Junio	Octubre	Pendiente
M-05	Lanzadera	Media	Dirección	Septiembre	Marzo	Pendiente

63



Esta tabla permite visualizar rápidamente el grado de avance del Plan. Toda actuación deberá disponer de indicadores específicos que permitan evaluar su eficacia. Se recomienda incluir, como mínimo:

Indicadores mínimos por actuación

Indicador	Unidad
Grado de ejecución	%
Presupuesto ejecutado	€
Personas beneficiarias	Nº
Uso de la medida	%
Nivel de satisfacción	Escala 1-5
Reducción estimada de emisiones	t CO ₂ /año

Para asegurar una ejecución robusta y controlada del Plan de Acción, la gestión de riesgos y el monitoreo del estado de ejecución son componentes esenciales de las fichas de actuación:

- **Análisis de riesgos:** Se requiere una evaluación preliminar que vincule riesgos potenciales (baja participación, retrasos administrativos, falta de presupuesto, resistencia al cambio o cambios normativos) con su probabilidad e impacto, estableciendo medidas preventivas específicas.
- **Seguimiento del estado de ejecución:** Cada medida debe categorizarse según su progreso (pendiente, en planificación, en ejecución, finalizada o revisada), registrando además la fecha de actualización, el responsable, incidencias y decisiones correctivas adoptadas.
- **Ejemplo de aplicación:** Para actuaciones como la implementación de plataformas de coche compartido, la ficha debe definir claramente el objetivo, los indicadores de desempeño (usuarios, viajes, vehículos evitados, emisiones), el coste estimado y los resultados esperados.

Como recomendaciones para la gestión operativa, se sugiere documentar cada medida en una ficha independiente y mantenerlas actualizadas durante toda la vigencia del plan, vincular las actuaciones con indicadores específicos del cuadro de mando, utilizar la hoja de ruta como documento de trabajo constante para el Comité de Movilidad, incluyendo revisiones anuales del cronograma y mantener un registro histórico de las modificaciones en las fichas para asegurar la trazabilidad del plan y justificar las decisiones estratégicas tomadas.

5.8 Modelo de Acta de Comité de Movilidad

El diseño de herramientas transversales y de uso continuo es un pilar fundamental para garantizar la coherencia y el éxito de un Plan de Movilidad al Trabajo en todas sus etapas. Instrumentos como las actas de reunión aseguran la transparencia institucional y el registro de acuerdos desde la fase de diagnóstico hasta la de seguimiento. A modo de ejemplo, se facilita una propuesta de plantilla de acta.

Plan de Movilidad al Trabajo de *Nombre de la organización- centro de trabajo***1. Datos de la sesión**

- Entidad / Organización:
- Proyecto: Elaboración del Plan de Movilidad al Trabajo (PMT)
- N.º de sesión: N.º [00] – [Nombre o Tema Central de la Reunión]
- Fecha: [Día] de [Mes] de [Año]
- Hora de inicio: [00:00]
- Hora de finalización: [00:00]
- Lugar / Modalidad: [Sala de Juntas / Enlace de Teams, Zoom, Híbrida]
- Persona que preside la sesión:
- Persona que actúa como secretaria:

2. Asistentes

- Ausentes con excusa: [Nombre de las personas que justificaron su inasistencia]

3. Orden del día

- Bienvenida y apertura de la sesión.
- Aprobación del acta de la sesión anterior (si procede).
- Presentación del estado de elaboración del PMT.
- Exposición de resultados o documentación técnica.
- Debate y aportaciones de las personas asistentes.
- Acuerdos adoptados.
- Definición de próximas actuaciones.
- Ruegos y preguntas.

4. Desarrollo de la sesión

- Recoger un resumen de los aspectos tratados por cada punto del orden del día

5. Acuerdos adoptados**6. Tareas y compromisos****7. Próxima reunión**

- Fecha prevista: [Día de la semana, DD/MM/AAAA]
- Lugar / Modalidad: [Sala de Juntas / Enlace de Teams, Zoom, Híbrida]
- Objetivos de la próxima sesión:

8. Documentación presentada o anexada

- ☐ Presentación de la sesión.
- ☐ Resultados de encuestas de movilidad.
- ☐ Diagnóstico de movilidad.
- ☐ Propuestas de actuación.
- ☐ Planos o cartografía.
- ☐ Otros:

9. Cierre de la sesión

- No habiendo más asuntos que tratar, se da por finalizada la sesión a las _____ horas del día indicado.
- Firmas

5.9 Pasos a seguir en el diseño de una campaña interna de movilidad laboral

Esta hoja de ruta se consolida como una herramienta transversal de vital importancia para el proyecto, diseñada estratégicamente para ser implementada de forma continua en cada una de las etapas operativas. Al fundamentarse en una metodología clara y estructurada para el despliegue de las campañas de comunicación, la organización cuenta con la flexibilidad necesaria para moldear, segmentar y adaptar los mensajes informativos o de sensibilización a medida que el proyecto evoluciona y madura. De este modo, se garantiza un flujo de información dinámico y oportuno, además de mantener un alto nivel de compromiso, alineación y empatía cultural entre todos los actores clave involucrados a lo largo del tiempo. A continuación, se recogen las fases principales a seguir en el diseño de una campaña interna de movilidad laboral.



1 Diagnóstico inicial

Analizar la situación actual y las necesidades de movilidad.

Objetivo: comprender el contexto antes de planificar acciones.



2 Identificación y segmentación

Identificar y segmentar los públicos objetivo.

Objetivo: adaptar la campaña a las características de cada grupo.



3 Definición de objetivos

Establecer objetivos concretos y medibles.

Objetivo: orientar la campaña con metas claras y evaluables.



4 Diseño de mensajes

Crear mensajes claros, positivos y cercanos a la realidad de los usuarios.

Objetivo: lograr una comunicación efectiva y persuasiva.



5 Selección de canales

Elegir los medios de comunicación más adecuados, como:

Correo interno.

Intranet.

Redes corporativas.

Señalización.

Otros canales institucionales.

Objetivo: maximizar el alcance e impacto de la comunicación.



6 Implantación de acciones

Aplicar incentivos, dinámicas participativas y acciones de acompañamiento.

Objetivo: fomentar la participación y el cambio de comportamiento.



7 Seguimiento y evaluación

Evaluar los resultados mediante indicadores de participación y cambio modal.

Objetivo: medir la eficacia de la campaña e identificar oportunidades de mejora.

TIPS

1 El Valor de Estandarizar

No se puede gestionar lo que no se mide de forma uniforme. Usar plantillas normalizadas garantiza:

- **Comparabilidad:** Permite cruzar datos año tras año sin sesgos.
- **Transparencia:** Facilita la comunicación con sindicatos, dirección y administraciones.
- **Ahorro de tiempo:** Evita "reinventar la rueda" en cada fase del proyecto.

2 El Mapa de Actores

- Antes de actuar, hay que saber quién es quién en el tablero.
- **La regla clave:** No basta con listarlos; hay que clasificar a cada actor según su nivel de interés y su capacidad de influencia.
- **El ecosistema:** Divide visualmente entre actores Internos (Dirección, Gestor, Comité, Sindicatos) y Externos (Ayuntamientos, Consorcio de Transportes, Operadores, Vecinos).

3 La Encuesta de Movilidad

Es el corazón del diagnóstico cuantitativo. Sin datos reales, las medidas fracasan.

- **Regla de Oro:** Tiempo máximo de respuesta de 10-15 minutos para evitar abandonos.
- **Objetivo de participación:** Mínimo del 50% de la plantilla.
- **Digital por defecto:** Usar códigos QR y plataformas web para facilitar la exportación de datos a sistemas GIS (mapas).
- **El contenido vital:** Debe medir modos actuales, tiempos, distancias, barreras para usar alternativas y disposición real al coche compartido o la bicicleta.

4 Del Diagnóstico a la Acción

Los problemas se detectan, se ordenan y se atacan estratégicamente.

- **El DAFO de Movilidad:** Analiza lo interno (Fortalezas corporativas vs. Debilidades como el exceso de aparcamiento) y lo externo (Oportunidades como nuevas líneas de bus vs. Amenazas como la dispersión residencial).
- **La Matriz de Priorización:** Los recursos son limitados.
Cada medida propuesta debe recibir una nota (del 1 al 5) basada en su:
 - **Viabilidad técnica y económica** (30%).
 - **Aceptación social y plazo** (20%).
 - **Riesgos** (5%).
 - **Matriz Impacto-Esfuerzo:** Identifica los Quick Wins (medidas de alto impacto y bajo coste a implementar de inmediato).

TIPS

5 La Ficha de Actuación

Ninguna medida debe ir al plan sin su ficha técnica. Si no está documentada, no se ejecutará. Cada ficha debe incluir obligatoriamente:

- **Qué y Por qué:** Descripción y problema que resuelve.
- **Quién:** Responsable asignado (con nombres y apellidos o departamento).
- **Cuánto:** Presupuesto estimado y recursos necesarios.
- **Cuándo:** Plazos de inicio y fin.
- **Cómo se mide:** KPI asociados.

6 Herramientas Transversales

- **El Acta del Comité:** "Lo que no está escrito, no existe". Vital para registrar acuerdos, asignar tareas, responsables y fechas límite tras cada reunión.
- **Los 7 Pasos de la Campaña de Comunicación:** Diagnóstico > Segmentación (no todos viajan igual) > Objetivos > Mensaje (positivo y centrado en beneficios) > Canales (digital + físico) > Ejecución > Evaluación de impacto.



06 QUÉ MEDIDAS HAN SIDO UN ÉXITO

Casos tipo



EN ESTE CAPÍTULO

CASO 01 Plan de movilidad en un hospital de referencia: Hospital Universitario La Paz

CASO 02 Implantación de un Plan de Movilidad al Trabajo: Distrito Telefónica

CASO 03 Gestión compartida de la movilidad en parques empresariales: MERLIN Properties

CASO 04 Campus sin coches: Novartis Basilea

CASO 05 Incentivos para fomentar el uso de la bicicleta al trabajo: Liberty Seguros

CASO 06 Movilidad multimodal en un campus hospitalario: Radboud University Medical Center

CASO 07 Intermodalidad y transporte público en un campus universitario: Universidad Autónoma de Barcelona

CASO 08 Transporte colectivo de empresa y última milla B. Braun Medical

CASO 09 Movilidad colaborativa de Asociación Hotelera y Extrahotelera de Tenerife: ASHOTEL

CASO 10 Electrificación de la flota corporativa: BAT Iberia

CASO 11 Integración digital para facilitar el acceso al trabajo: Jelbi (Berlín) / Movilidad como Servicio (MaaS)

CASO 12 Movilidad autónoma en un gran centro logístico: Mercamadrid

CASO 13 Programa de carpooling: Las Rozas Innova

CASO 14 Gestión del aparcamiento para fomentar el cambio modal: Microsoft Redmond

CASO 15 Teletrabajo y organización flexible del trabajo: Ciudad BBVA

CASO 01

PLAN DE MOVILIDAD EN UN HOSPITAL DE REFERENCIA

Hospital Universitario La Paz

ENTIDAD	TIPO DE CENTRO	UBICACIÓN	TAMAÑO
Hospital Universitario La Paz	Hospital Universitario	Madrid (España)	Cerca de 8.000 profesionales
COSTE APROXIMADO: MEDIO		PLAZO DE IMPLANTACIÓN LARGO: > 3 AÑOS	

OBJETIVO PRINCIPAL

Mejorar la accesibilidad al hospital para profesionales, pacientes y visitantes, reduciendo las emisiones y la siniestralidad asociadas a los desplazamientos al trabajo

DESCRIPCIÓN

El Hospital Universitario La Paz implantó un Plan de Movilidad para mejorar el acceso a sus distintos centros y fomentar alternativas al vehículo privado. La estrategia combina actuaciones sobre el transporte público, la movilidad compartida, la movilidad activa y la gestión de los desplazamientos, integrándose en la política ambiental del hospital

MEDIDAS IMPLANTADAS

- Elaboración de encuestas periódicas de movilidad para conocer los hábitos de desplazamiento.
- Promoción del transporte público mediante campañas informativas.
- Implantación de una aplicación para fomentar el coche compartido.
- Autobús lanzadera entre los hospitales La Paz, Carlos III y Cantoblanco.
- Instalación de puntos de recarga para vehículos eléctricos.
- Difusión de rutas peatonales y ciclistas y solicitud de estaciones de bicicleta pública en el entorno del hospital.
- Acciones de sensibilización y formación sobre movilidad.

ELEMENTOS INNOVADORES

Integración de la movilidad en la gestión hospitalaria mediante una combinación de análisis de la demanda, medidas de movilidad compartida, transporte colectivo interno y seguimiento continuo de los hábitos de desplazamiento

RESULTADOS OBTENIDOS

El hospital dispone de un Plan de Movilidad consolidado desde 2017, actualizado mediante nuevas encuestas de movilidad y actuaciones continuas para mejorar la accesibilidad y reducir las emisiones

FACTORES DE ÉXITO

Compromiso institucional, seguimiento periódico mediante encuestas, coordinación con las administraciones públicas e integración de diversas medidas adaptadas a las necesidades de un gran complejo hospitalario

DIFICULTADES ENCONTRADAS

Elevado volumen diario de usuarios, ubicación en un entorno con intensa congestión de tráfico y necesidad de coordinar actuaciones entre distintas administraciones y operadores de transporte

TRANSFERIBILIDAD

Alta en hospitales, campus sanitarios y grandes centros de actividad con elevada afluencia diaria, especialmente aquellos que requieren mejorar la accesibilidad mediante actuaciones de gestión de la movilidad

LECCIONES APRENDIDAS

El diagnóstico continuo de los hábitos de movilidad y la combinación de medidas de gestión, información y mejora de la accesibilidad permiten implantar estrategias de movilidad adaptadas a centros complejos



CASO 02

IMPLANTACIÓN DE UN PLAN DE MOVILIDAD AL TRABAJO

Distrito Telefónica

ENTIDAD	TIPO DE CENTRO	UBICACIÓN	TAMAÑO
Telefónica	Campus empresarial	Madrid (España)	Cerca de 14.000 personas trabajadoras
COSTE APROXIMADO: ALTO		PLAZO DE IMPLANTACIÓN MEDIO: 1-3 AÑOS	

OBJETIVO PRINCIPAL

Mejorar la accesibilidad al campus reduciendo la dependencia del vehículo privado mediante una estrategia integral de movilidad

DESCRIPCIÓN

Distrito Telefónica implantó un Plan de Movilidad al Trabajo que integra transporte colectivo, movilidad activa, coche compartido y gestión del aparcamiento para reducir la dependencia del vehículo privado en uno de los mayores campus empresariales de España.

MEDIDAS IMPLANTADAS

- Servicio de autobuses lanzadera entre el campus y los principales intercambiadores de transporte público.
- Promoción del transporte público mediante información e integración con la red de Metro y Cercanías.
- Plataforma de coche compartido y reserva de plazas preferentes para vehículos de alta ocupación.
- Aparcamientos para bicicletas, vestuarios y duchas para fomentar la movilidad ciclista.
- Gestión del aparcamiento e incentivos al cambio modal.
- Campañas de comunicación y sensibilización sobre movilidad.

ELEMENTOS INNOVADORES

Integración de múltiples medidas de movilidad en un único plan, combinando infraestructuras, incentivos, información y gestión de la demanda para ofrecer alternativas reales al vehículo privado en un gran campus empresarial

RESULTADOS OBTENIDOS

La implantación del plan permitió incrementar el uso del transporte público y de la movilidad compartida, mejorar la accesibilidad al campus y reducir la dependencia del vehículo privado. Asimismo, consolidó un modelo de gestión de la movilidad reconocido como una de las experiencias de referencia en España en el ámbito de los Planes de Movilidad al Trabajo

FACTORES DE ÉXITO

El éxito del plan se apoyó en la combinación de medidas complementarias, la implicación de la dirección de la empresa, la existencia de alternativas competitivas al vehículo privado y un seguimiento continuo de los hábitos de movilidad de las personas trabajadoras

DIFICULTADES ENCONTRADAS

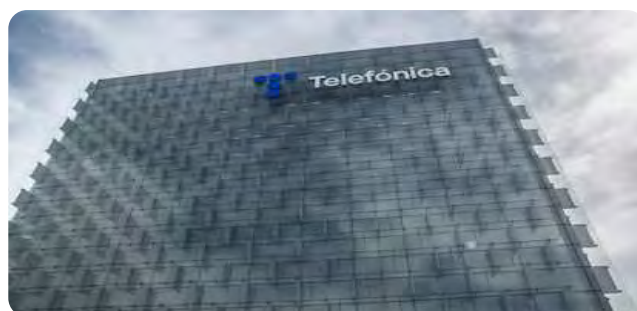
Coordinar la movilidad de un campus con una elevada concentración de personas trabajadoras y mantener el cambio modal a largo plazo, garantizando una oferta de transporte público y servicios de movilidad adaptada a la demanda

TRANSFERIBILIDAD

Alta en grandes sedes corporativas, parques empresariales y campus de oficinas con elevada generación de desplazamientos diarios

LECCIONES APRENDIDAS

Las estrategias integrales de movilidad son más eficaces que la implantación de medidas aisladas



CASO 03

GESTIÓN COMPARTIDA DE LA MOVILIDAD EN PARQUES EMPRESARIALES MERLIN Properties

ENTIDAD
MERLIN Properties

TIPO DE CENTRO
Parque empresarial / gestor
inmobiliario de oficinas

UBICACIÓN
Madrid (España)

TAMAÑO
Más de 40 edificios de oficinas y
40.000 personas usuarias

COSTE APROXIMADO: **MEDIO**

PLAZO DE IMPLANTACIÓN **MEDIO: 1-3 AÑOS**

OBJETIVO PRINCIPAL

Mejorar la accesibilidad a los complejos empresariales mediante soluciones de movilidad compartida, transporte colectivo y colaboración público-privada, reduciendo la dependencia del vehículo privado

DESCRIPCIÓN

MERLIN Properties impulsa, a través de MERLIN Hub, una estrategia de movilidad para los usuarios de sus parques empresariales basada en Planes de Transporte al Trabajo, servicios compartidos e incentivos al cambio modal, gestionando la movilidad de múltiples empresas

MEDIDAS IMPLANTADAS

- Elaboración de PMT para empresas ubicadas en sus edificios.
- Creación de una Oficina de Movilidad para asesorar a empresas y personas trabajadoras.
- Servicios de lanzadera para conectar los complejos empresariales con intercambiadores de transporte público.
- Promoción del coche compartido con plataformas de carpooling.
- Incentivos al uso de modos activos y eficientes.
- Instalación de puntos de recarga para vehículos eléctricos.
- Colaboración con las administraciones para mejorar las infraestructuras de acceso, como el desarrollo de un carril bus en la A-1 para la zona empresarial del norte de Madrid.

ELEMENTOS INNOVADORES

Gestión conjunta de la movilidad para múltiples empresas, combinando servicios compartidos y colaboración público-privada

RESULTADOS OBTENIDOS

Entre 2022 y 2023, los programas de movilidad de MERLIN evitaron más de 64.000 desplazamientos en coche, transportaron cerca de 87.000 personas y redujeron ~~67~~ toneladas de CO₂. Las mejoras de accesibilidad impulsadas beneficiarán a más de 50.000 personas trabajadoras

FACTORES DE ÉXITO

La coordinación entre empresas y la oferta conjunta de alternativas al vehículo privado permiten implantar soluciones más eficaces

DIFICULTADES ENCONTRADAS

Coordinar las necesidades de múltiples empresas con perfiles y horarios diferentes, así como adaptar las soluciones de movilidad a emplazamientos con elevada dependencia del vehículo privado

TRANSFERIBILIDAD

Muy alta en parques empresariales, complejos de oficinas, áreas logísticas y otros espacios donde conviven numerosas empresas que pueden compartir servicios de movilidad

LECCIONES APRENDIDAS

La gestión coordinada de la movilidad en parques empresariales permite implantar soluciones más eficientes y favorecer el cambio modal



CASO 04

CAMPUS SIN COCHES

Novartis Basilea

ENTIDAD
Novartis Campus

TIPO DE CENTRO
Campus empresarial

UBICACIÓN
Basilea (Suiza)

TAMAÑO
Cerca de 8.000 personas
trabajadoras

COSTE APROXIMADO: ALTO

PLAZO DE IMPLANTACIÓN LARGO: > 3 AÑOS

OBJETIVO PRINCIPAL

Reducir la dependencia del vehículo privado y favorecer que los desplazamientos de acceso e internos se realicen mediante modos de transporte más eficientes y seguros

DESCRIPCIÓN

Campus corporativo diseñado bajo el modelo de "campus sin coches", que prioriza la movilidad peatonal y el transporte público mediante un diseño urbano orientado a reducir la necesidad de utilizar el vehículo privado

MEDIDAS IMPLANTADAS

- Diseño de un campus sin tráfico rodado, restringiendo la circulación de vehículos privados en el interior del recinto
- Prioridad para los desplazamientos peatonales, mediante una red continua de itinerarios accesibles, seguros y de alta calidad.
- Comodidad con zonas verdes.
- Concentración y organización funcional de los edificios, favoreciendo los desplazamientos internos a pie.
- Limitación del estacionamiento de vehículos, desincentivando el acceso en automóvil y optimizando el uso del espacio.
- Integración con el transporte público, garantizando una buena accesibilidad mediante la red de tranvía y autobús de Basilea.

ELEMENTOS INNOVADORES

La movilidad se incorpora desde el diseño del campus, integrando urbanismo, accesibilidad y gestión del automóvil en una única estrategia

RESULTADOS OBTENIDOS

Se ha consolidado un campus con movilidad predominantemente peatonal y menor presencia del vehículo privado. No existen indicadores públicos que cuantifiquen sus resultados

FACTORES DE ÉXITO

Planificación integrada, buena oferta de transporte público y política de restricción del vehículo privado

DIFICULTADES ENCONTRADAS

Requiere una planificación desde el inicio del proyecto y una oferta suficiente de transporte público

TRANSFERIBILIDAD

Alta en campus empresariales, universitarios y hospitalarios, especialmente en nuevas implantaciones o procesos de renovación

LECCIONES APRENDIDAS

Incorporar la movilidad en el diseño del centro de trabajo resulta más eficaz que aplicar medidas correctoras posteriormente



INCENTIVOS PARA FOMENTAR EL USO DE LA BICICLETA AL TRABAJO

Liberty Seguros

ENTIDAD	TIPO DE CENTRO	UBICACIÓN	TAMAÑO
Liberty Seguros	Oficinas corporativas	Madrid, Barcelona y Bilbao (España)	Más de 1.000 personas trabajadoras
COSTE APROXIMADO: BAJO		PLAZO DE IMPLANTACIÓN CORTO: < 1 AÑO	

OBJETIVO PRINCIPAL

Incrementar el uso de la bicicleta en los desplazamientos al trabajo mediante incentivos, formación y mejora de las infraestructuras

DESCRIPCIÓN

Liberty Seguros desarrolló un programa integral de fomento del uso de la bicicleta dirigido a su plantilla, combinando incentivos económicos, formación, mejora de las instalaciones y acciones de acompañamiento para reducir las barreras al cambio modal y promover una movilidad más saludable y eficiente

MEDIDAS IMPLANTADAS

- Incentivo económico de 0,37 €/km por acudir al trabajo en bicicleta.
- Instalación de aparcamientos seguros para bicicletas.
- Habilitación de vestuarios y duchas.
- Cursos de mecánica, circulación y seguridad vial.
- Acompañamiento en rutas y jornadas de formación práctica.

ELEMENTOS INNOVADORES

Programa integral que combina incentivos económicos, formación, infraestructuras y acompañamiento para facilitar un cambio modal efectivo hacia la bicicleta

RESULTADOS OBTENIDOS

De forma ineludible, cada objetivo deberá estar emparejado con sus correspondientes Indicadores Clave de Rendimiento (KPI). Este cuadro de mando de indicadores (ej. toneladas de CO2 evitadas, incremento porcentual del uso de la bicicleta, reducción de la demanda de plazas de aparcamiento) será la herramienta que permita monitorizar y evaluar el grado de cumplimiento del plan en las fases posteriores.

FACTORES DE ÉXITO

Enfoque integral basado en incentivos económicos, mejora de las infraestructuras ciclistas, formación y acompañamiento a las personas trabajadoras

DIFICULTADES ENCONTRADAS

Superar la percepción de inseguridad vial y fomentar el cambio de hábitos entre personas no usuarias de la bicicleta

TRANSFERIBILIDAD

Alta en empresas ubicadas en entornos urbanos con infraestructura ciclista y posibilidad de habilitar aparcamientos, vestuarios y duchas

LECCIONES APRENDIDAS

La combinación de incentivos económicos, infraestructuras adecuadas y formación práctica favorece un cambio modal efectivo hacia la bicicleta en los desplazamientos al trabajo



CASO 06

MOVILIDAD MULTIMODAL EN UN CAMPUS HOSPITALARIO

Radboud University Medical Center

ENTIDAD
RUMC

TIPO DE CENTRO
Hospital universitario

UBICACIÓN
Nijmegen (Países Bajos)

TAMAÑO
10.000 personas
trabajadoras

COSTE APROXIMADO: ALTO

PLAZO DE IMPLANTACIÓN LARGO: > 3 AÑOS

OBJETIVO PRINCIPAL

Garantizar un acceso al campus cómodo, seguro y de bajas emisiones, priorizando los desplazamientos activos y el transporte público

DESCRIPCIÓN

El RUMC ha implantado una estrategia integral de movilidad basada en el principio STOMP, priorizando los desplazamientos a pie, en bicicleta y en transporte público mediante actuaciones sobre infraestructuras, gestión de la demanda y digitalización

MEDIDAS IMPLANTADAS

- Aplicación del principio STOMP para priorizar los modos activos.
- Mejora de los itinerarios peatonales y ciclistas y creación de 2.200 plazas de aparcamiento para bicicletas.
- Refuerzo del transporte público mediante líneas BRT, autobuses eléctricos y subvención del 100 % del abono para trabajadores.
- Reducción progresiva del aparcamiento para vehículos privados e implantación de medidas de gestión de la demanda.
- Integración de servicios de movilidad compartida y plataforma MaaS para planificar y gestionar los desplazamientos.
- Implantación de logística de cero emisiones y calmado del tráfico.

ELEMENTOS INNOVADORES

Aplicación del principio STOMP como criterio de planificación de la movilidad, integrando infraestructura, transporte público, movilidad compartida, digitalización y logística en una única estrategia

RESULTADOS OBTENIDOS

Más del 60 % de las personas trabajadoras accede al campus a pie o en bicicleta, el 19 % utiliza el transporte público y solo el 18 % se desplaza en coche. Como este último grupo concentra más de la mitad de los kilómetros recorridos, el hospital ha reforzado los incentivos al uso de la bicicleta eléctrica en trayectos de hasta 15 km.

FACTORES DE ÉXITO

Planificación integral de la movilidad, fuerte apuesta por la bicicleta y el transporte público, apoyo institucional e integración de herramientas digitales para la gestión de los desplazamientos

DIFICULTADES ENCONTRADAS

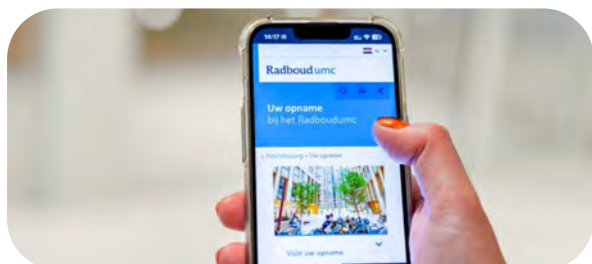
Coordinación de múltiples actuaciones, necesidad de adaptar los hábitos de movilidad de una comunidad muy numerosa y reorganización progresiva del espacio destinado al automóvil

TRANSFERIBILIDAD

Alta en hospitales, universidades, campus empresariales y grandes centros de actividad con elevada afluencia diaria y capacidad para implantar una estrategia integral de movilidad

LECCIONES APRENDIDAS

Analizar los patrones de movilidad permite orientar las medidas hacia los desplazamientos con mayor impacto, priorizando alternativas como la bicicleta eléctrica para distancias medias



INTERMODALIDAD Y TRANSPORTE PÚBLICO EN UN CAMPUS UNIVERSITARIO

Universidad Autónoma de Barcelona

ENTIDAD	TIPO DE CENTRO	UBICACIÓN	TAMAÑO
UAB	Campus universitario	Bellaterra, Cerdanyola del Vallès (Barcelona)	37.166 estudiantes y 3.262 personas trabajadoras (PDI y PAS)
COSTE APROXIMADO: ALTO		PLAZO DE IMPLANTACIÓN LARGO: > 3 AÑOS	

OBJETIVO PRINCIPAL

Mejorar la accesibilidad al campus priorizando el transporte público y los modos activos para reducir la dependencia del vehículo privado

DESCRIPCIÓN

La UAB ha desarrollado una estrategia de movilidad para facilitar el acceso a un campus universitario de carácter periférico mediante una amplia oferta de transporte público, complementada con actuaciones de intermodalidad, movilidad activa y mejora de la accesibilidad interna

MEDIDAS IMPLANTADAS

- Conexión ferroviaria mediante Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya y Rodalies.
- Red de más de 15 líneas de autobús interurbano y servicio gratuito de autobús interno.
- Nueva línea circular y reorganización de paradas para mejorar la conectividad.
- Itinerarios peatonales, red ciclista y aparcamientos para bicicletas.
- Información al usuario, campañas de sensibilización y promoción del coche compartido

ELEMENTOS INNOVADORES

Integración de transporte ferroviario, autobús, movilidad activa y servicios internos bajo un modelo de intermodalidad que facilita el acceso al campus sin necesidad de utilizar el vehículo privado

RESULTADOS OBTENIDOS

La UAB ha consolidado un modelo de movilidad con un claro predominio del transporte público, que concentra el 67 % de los desplazamientos al Campus de Bellaterra. El vehículo privado representa el 27,5 % de los viajes (solo el 20,6 % corresponden a coches con un único ocupante), mientras que la movilidad activa alcanza el 5,5 %

FACTORES DE ÉXITO

Amplia oferta de transporte público, coordinación con los operadores de transporte, mejora continua de los servicios e implicación de la comunidad universitaria

DIFICULTADES ENCONTRADAS

Elevada demanda de desplazamientos hacia un campus periférico y necesidad de coordinar actuaciones entre diferentes administraciones y operadores de transporte

TRANSFERIBILIDAD

Alta en universidades, hospitales y grandes campus situados en áreas metropolitanas con disponibilidad de transporte público y capacidad para desarrollar soluciones intermodales

LECCIONES APRENDIDAS

Una oferta de transporte público integrada con la movilidad peatonal y ciclista puede convertir al transporte colectivo en el principal modo de acceso al campus



CASO 08

TRANSPORTE COLECTIVO DE EMPRESA Y ÚLTIMA MILLA

B. Braun Medical

ENTIDAD	TIPO DE CENTRO	UBICACIÓN	TAMAÑO
B. Braun Medical	Planta industrial	Rubí (Barcelona)	1.886 personas trabajadoras
COSTE APROXIMADO: MEDIO		PLAZO DE IMPLANTACIÓN MEDIO: 1-3 AÑOS	

OBJETIVO PRINCIPAL

Reducir la dependencia del vehículo privado y fomentar el uso del transporte público y los modos activos en los desplazamientos al trabajo

DESCRIPCIÓN

B. Braun Medical desarrolló un Plan de Movilidad al Trabajo para mejorar la accesibilidad de su centro de trabajo y reducir el elevado uso del vehículo privado. La estrategia combina transporte colectivo de empresa, incentivos económicos al transporte público y actuaciones para facilitar la movilidad peatonal y ciclista

MEDIDAS IMPLANTADAS

- Implantación de rutas lanzadera adaptadas a los turnos de trabajo.
- Incentivos económicos mediante tarjetas de transporte para fomentar el uso del transporte público.
- Optimización de las rutas de transporte de empresa.
- Mejora de la movilidad interna mediante 2 bicicletas eléctricas para desplazamientos entre edificios.
- Reserva de plazas de aparcamiento para vehículos de alta ocupación (17 plazas) y vehículos ECO (12 plazas).
- Instalación de puntos de recarga para vehículos eléctricos y aparcamientos seguros para bicicletas con estación de reparación.
- Mejora de los accesos peatonales y ciclistas.

ELEMENTOS INNOVADORES

Combinación de transporte colectivo de empresa, incentivos económicos y mejora de la accesibilidad para resolver el problema de la "última milla" en un entorno industrial con oferta limitada de transporte público

RESULTADOS OBTENIDOS

La implantación de las medidas permitió que 103 personas trabajadoras dejaran de utilizar el vehículo privado como modo principal de desplazamiento al trabajo, logrando una reducción anual estimada de 80.000 kg de CO₂

FACTORES DE ÉXITO

Combinación de transporte colectivo de empresa, incentivos al transporte público, gestión del aparcamiento, mejora de la movilidad activa y disponibilidad de infraestructuras para vehículos de bajas emisiones

DIFICULTADES ENCONTRADAS

Ubicación en un entorno industrial con escasa oferta de transporte público y elevada dependencia inicial del vehículo privado

TRANSFERIBILIDAD

Alta en polígonos industriales y centros de trabajo situados en áreas con limitada oferta de transporte público, especialmente cuando existe una concentración suficiente de personas trabajadoras

LECCIONES APRENDIDAS

La combinación de medidas complementarias resulta más eficaz que las actuaciones aisladas para favorecer el cambio modal



Reducción de las emisiones:
80.000 kg/CO₂ ahorradas anualmente



Mejoras y optimización rutas de transporte de empresa (se proporciona un tríptico informativo y explicación en la acogida)

Se dispone de 2 bicicletas eléctricas para desplazamientos internos entre E4 y OR Supply



CASO 09

MOVILIDAD COLABORATIVA DE ASOCIACIÓN HOTELERA Y EXTRAHOTELERA DE TENERIFE ASHOTEL

ENTIDAD	TIPO DE CENTRO	UBICACIÓN	TAMAÑO
ASHOTEL	Red de establecimientos hoteleros	Tenerife (España)	14 establecimientos hoteleros
COSTE APROXIMADO: MEDIO		PLAZO DE IMPLANTACIÓN MEDIO: 1-3 AÑOS	

OBJETIVO PRINCIPAL

Mejorar el acceso al trabajo del personal mediante un sistema de transporte compartido flexible que reduzca el uso del vehículo privado

DESCRIPCIÓN

ASHOTEL impulsó, con el apoyo del Cabildo de Tenerife y del Gobierno de Canarias, un sistema de movilidad colaborativa para el personal de 14 hoteles del sur de la isla. El servicio utiliza una plataforma digital que adapta en tiempo real las rutas, horarios y capacidad de los vehículos a la demanda, permitiendo compartir desplazamientos entre trabajadores de distintos establecimientos

MEDIDAS IMPLANTADAS

- Servicio de transporte compartido bajo demanda.
- Plataforma digital para la gestión de reservas y planificación dinámica de rutas.
- Adaptación del servicio a turnos laborales y condiciones del tráfico.
- Rutas compartidas entre varios hoteles mediante tres corredores.
- Gestión colaborativa de recursos y costes entre empresas participantes.

ELEMENTOS INNOVADORES

Modelo de movilidad colaborativa interempresarial basado en transporte compartido a demanda, que optimiza las rutas en tiempo real y permite a varias empresas compartir vehículos, recorridos y costes

RESULTADOS OBTENIDOS

El proyecto ha registrado más de 25.000 desplazamientos, con un 43 % de ahorro en los costes de transporte para las personas usuarias, una reducción del 33 % en el uso del vehículo privado (106 coches menos al día), una mejora del 40 % en los tiempos de desplazamiento, una reducción del 64 % de las emisiones de CO₂ y un incremento superior al 163 % en el uso del servicio desde su implantación

FACTORES DE ÉXITO

Cooperación entre empresas, apoyo institucional, utilización de una plataforma digital de gestión dinámica y adaptación del servicio a los turnos laborales y a la demanda real

DIFICULTADES ENCONTRADAS

Coordinación entre diferentes empresas participantes, adaptación de los horarios a turnos variables y necesidad de alcanzar una masa crítica de usuarios para garantizar la eficiencia del servicio

TRANSFERIBILIDAD

Alta en áreas empresariales, polígonos industriales, parques tecnológicos o sectores con concentración de empresas y horarios similares, especialmente donde el transporte público presenta limitaciones

LECCIONES APRENDIDAS

La cooperación entre empresas y la gestión digital permiten implantar soluciones de movilidad más eficientes y seguras.



CASO 10

ELECTRIFICACIÓN DE LA FLOTA CORPORATIVA BAT Iberia

ENTIDAD	TIPO DE CENTRO	UBICACIÓN	TAMAÑO
BAT Iberia	Oficinas corporativas	Madrid (España)	Más de 240 personas trabajadoras
COSTE APROXIMADO: ALTO		PLAZO DE IMPLANTACIÓN LARGO: > 3 AÑOS	

OBJETIVO PRINCIPAL

Reducir las emisiones asociadas a la movilidad corporativa mediante la electrificación progresiva de la flota de empresa

DESCRIPCIÓN

BAT Iberia ha desarrollado una estrategia para sustituir progresivamente los vehículos de combustión de su flota corporativa por vehículos electrificados, integrando esta actuación dentro de su estrategia global de descarbonización.

La iniciativa busca reducir las emisiones derivadas de los desplazamientos profesionales y acelerar la transición hacia una movilidad de bajas emisiones

MEDIDAS IMPLANTADAS

- Sustitución progresiva de vehículos diésel por vehículos eléctricos e híbridos enchufables.
- Renovación integral de la flota corporativa.
- Integración de la movilidad en la estrategia climática de la empresa.
- Promoción de vehículos de cero y bajas emisiones para los desplazamientos profesionales.

ELEMENTOS INNOVADORES

Electrificación prácticamente completa de la flota corporativa mediante una planificación progresiva alineada con los objetivos de reducción de emisiones de la compañía

RESULTADOS OBTENIDOS

El 100 % de la flota corporativa está formada por vehículos electrificados (56 % híbridos enchufables y 44 % eléctricos), lo que ha permitido reducir hasta un 55 % las emisiones de CO₂ asociadas a los desplazamientos corporativos

FACTORES DE ÉXITO

La integración de la movilidad dentro de la estrategia de la empresa, la renovación planificada de la flota y el compromiso de la dirección han facilitado una transición ordenada hacia vehículos de bajas emisiones

DIFICULTADES ENCONTRADAS

La renovación progresiva de la flota requiere inversiones significativas, planificación a medio plazo y disponibilidad de infraestructura de recarga adecuada

TRANSFERIBILIDAD

Alta en empresas con flotas comerciales o de representación, especialmente aquellas con procesos periódicos de renovación de vehículos

LECCIONES APRENDIDAS

La electrificación de la flota constituye una medida eficaz para reducir las emisiones de los desplazamientos profesionales cuando se integra en una estrategia corporativa de descarbonización y se acompaña de una planificación adecuada



CASO 11

MOVILIDAD COMO SERVICIO (MAAS) Integración digital para facilitar el acceso al trabajo Jelbi (Berlín)

ENTIDAD	TIPO DE CENTRO	UBICACIÓN	TAMAÑO
Berliner Verkehrsbetriebe (BVG)	Plataforma digital de movilidad	Berlín (Alemania)	área metropolitana de Berlín (Más de 3,8 millones de habitantes)
COSTE APROXIMADO: ALTO		PLAZO DE IMPLANTACIÓN LARGO: > 3 AÑOS	

OBJETIVO PRINCIPAL

Facilitar el acceso a diferentes modos de transporte mediante una única plataforma digital, reduciendo la dependencia del vehículo privado

DESCRIPCIÓN

Jelbi es una plataforma de Movilidad como Servicio (MaaS) que integra en una única aplicación la planificación, reserva y pago de distintos modos de transporte. El usuario puede combinar transporte público, bicicleta compartida, patinetes eléctricos, motocicletas, vehículos compartidos y taxi, diseñando el recorrido más eficiente para cada desplazamiento. El sistema facilita la intermodalidad y reduce las barreras de acceso a los servicios de movilidad

MEDIDAS IMPLANTADAS

- App única para planificar, reservar y pagar los desplazamientos.
- Integración del transporte público con servicios de bicicleta compartida, carsharing, patinetes eléctricos, motos compartidas y taxi.
- Creación de estaciones físicas (Jelbi Stations) donde confluyen distintos modos de transporte.
- Información en tiempo real sobre disponibilidad y tiempos de viaje.
- Acuerdos entre operadores públicos y privados bajo una única plataforma.

ELEMENTOS INNOVADORES

Integración de múltiples operadores y modos de transporte en un único sistema digital, eliminando la necesidad de utilizar aplicaciones independientes y facilitando desplazamientos puerta a puerta

RESULTADOS OBTENIDOS

La plataforma ha consolidado una amplia red de 745 estaciones intermodales y ha integrado numerosos operadores de movilidad en un único ecosistema digital, facilitando el uso combinado del transporte público y los servicios compartidos como alternativa al vehículo privado

FACTORES DE ÉXITO

Liderazgo del operador público de transporte, colaboración con empresas privadas, integración tecnológica, experiencia de usuario sencilla y amplia oferta de modos de transporte

DIFICULTADES ENCONTRADAS

Coordinación entre operadores e integración de plataformas de movilidad

TRANSFERIBILIDAD

Alta en grandes ciudades, áreas metropolitanas, campus universitarios, parques empresariales y grandes centros de trabajo donde exista una oferta diversa de modos de transporte

LECCIONES APRENDIDAS

La integración digital de los distintos modos de transporte mejora la experiencia del usuario, favorece la intermodalidad y facilita el abandono del vehículo privado sin necesidad de incrementar las infraestructuras



CASO 12

MOVILIDAD AUTÓNOMA EN UN GRAN CENTRO LOGÍSTICO Mercamadrid

ENTIDAD	TIPO DE CENTRO	UBICACIÓN	TAMAÑO
Mercamadrid	Plataforma logística y mercado mayorista	Madrid (España)	Más de 9.000 personas trabajadoras y 20 millones de visitantes anuales
COSTE APROXIMADO: ALTO		PLAZO DE IMPLANTACIÓN MEDIO: 1-3 AÑOS	

OBJETIVO PRINCIPAL

Mejorar la movilidad interna mediante un sistema de transporte colectivo autónomo, seguro y de bajas emisiones, facilitando los desplazamientos dentro del recinto

DESCRIPCIÓN

Mercamadrid ha puesto en marcha un proyecto piloto de autobús autónomo para mejorar la movilidad dentro del recinto. El vehículo conecta distintos puntos estratégicos de la plataforma logística mediante un servicio eléctrico, automatizado y accesible, contribuyendo a reducir los desplazamientos en vehículo privado y demostrando el potencial de la conducción autónoma en entornos controlados

MEDIDAS IMPLANTADAS

- Implantación de un autobús eléctrico autónomo para recorridos internos.
- Definición de un itinerario con paradas en los principales puntos de actividad.
- Integración de sistemas de conducción automatizada y sensores para una circulación segura.
- Desarrollo del proyecto en un entorno real de actividad logística.
- Evaluación del funcionamiento y la aceptación de la tecnología por parte de los usuarios

ELEMENTOS INNOVADORES

Uso de un autobús autónomo de conducción automatizada para prestar un servicio regular de transporte interno en una gran plataforma logística, incorporando tecnologías de electrificación, automatización y conectividad en un entorno operativo real

RESULTADOS OBTENIDOS

El proyecto ha demostrado la viabilidad del transporte autónomo para mejorar la movilidad interna con vehículos de cero emisiones

76

FACTORES DE ÉXITO

Colaboración entre administraciones públicas, empresas tecnológicas y operadores de transporte; entorno controlado para la realización de pruebas; utilización de tecnología de conducción autónoma y propulsión eléctrica

DIFICULTADES ENCONTRADAS

Adaptación del vehículo a un entorno con elevada intensidad de tráfico logístico, necesidad de garantizar la seguridad operacional y cumplimiento del marco regulatorio para la conducción automatizada

TRANSFERIBILIDAD

Alta en grandes recintos cerrados, plataformas logísticas, campus universitarios, hospitales, parques empresariales y otras instalaciones con movilidad interna recurrente y recorridos definidos

LECCIONES APRENDIDAS

Los vehículos autónomos mejoran la movilidad interna y reducen las emisiones en grandes recintos con recorridos definidos



CASO 13

PROGRAMA DE CARPOOLING Las Rozas Innova

ENTIDAD	TIPO DE CENTRO	UBICACIÓN	TAMAÑO
Las Rozas Innova Ayuntamiento de Las Rozas	Programa municipal de movilidad	Las Rozas (Madrid)	Más de 35.000 desplazamientos diarios por trabajo o estudio
COSTE APROXIMADO: MEDIO		PLAZO DE IMPLANTACIÓN MEDIO: 1-3 AÑOS	

OBJETIVO PRINCIPAL

Reducir el uso del vehículo privado en los desplazamientos cotidianos mediante soluciones de movilidad compartida

DESCRIPCIÓN

Las Rozas Innova impulsó un programa de movilidad compartida que combina carpooling, carsharing, una plataforma digital e incentivos para reducir el uso del vehículo privado

MEDIDAS IMPLANTADAS

- Plataforma de carpooling para poner en contacto a personas con trayectos compatibles.
- Financiación parcial de los viajes compartidos mediante ayudas económicas para conductores y gratuidad o bonificación para pasajeros.
- Incentivos para recorridos con origen o destino en Las Rozas de hasta 40 km.
- Integración de servicios de carsharing eléctrico mediante acuerdos con operadores privados (Zity, WiBLE y Voltio).

ELEMENTOS INNOVADORES

Integración de distintas modalidades de movilidad compartida en un único programa municipal, combinando plataformas digitales, incentivos económicos y colaboración público-privada para favorecer el cambio modal

FACTORES DE ÉXITO

Incentivos económicos, facilidad de uso mediante una aplicación móvil, colaboración entre el Ayuntamiento y operadores privados y elevada demanda de desplazamientos diarios

TRANSFERIBILIDAD

Alta en municipios y áreas empresariales con importantes flujos pendulares y recorridos recurrentes entre zonas residenciales y centros de empleo

RESULTADOS OBTENIDOS

El 75 % de las personas usuarias que probaron el servicio de carpooling lo adoptó como medio habitual de transporte, reflejando un elevado grado de aceptación. Además, la iniciativa fue reconocida con el Reto Movilidad al Trabajo del Global Mobility Call

DIFICULTADES ENCONTRADAS

77 Lanzar una masa crítica de personas usuarias y consolidar el cambio de hábitos en favor del coche compartido

LECCIONES APRENDIDAS

La combinación de plataformas digitales, incentivos económicos y colaboración público-privada favorece la consolidación del coche compartido como alternativa al vehículo privado



CASO 14

GESTIÓN DEL APARCAMIENTO PARA FOMENTAR EL CAMBIO MODAL Microsoft Redmond

ENTIDAD Microsoft	TIPO DE CENTRO Campus empresarial	UBICACIÓN Redmond (Estados Unidos)	TAMAÑO 47.000 personas trabajadoras
COSTE APROXIMADO: MEDIO		PLAZO DE IMPLANTACIÓN MEDIO: 1-3 AÑOS	

OBJETIVO PRINCIPAL

Reducir la dependencia del vehículo privado mediante una gestión estratégica del aparcamiento y el fomento de alternativas de movilidad

DESCRIPCIÓN

El campus de Microsoft en Redmond implantó una estrategia de gestión del aparcamiento como herramienta para disminuir el uso del automóvil. En lugar de ampliar la capacidad de estacionamiento, la empresa optó por regular su uso, priorizar los modos de transporte más eficientes e integrar incentivos para favorecer el transporte público, la movilidad compartida y la bicicleta

MEDIDAS IMPLANTADAS

- Eliminación del aparcamiento gratuito generalizado y establecimiento de criterios de uso.
- Reserva de plazas para vehículos de alta ocupación (carpooling) y vehículos eléctricos.
- Incentivos económicos para las personas que no utilizan el aparcamiento.
- Promoción del transporte público, lanzaderas y bicicleta como alternativas al coche.
- Implantación de sistemas inteligentes para la gestión y monitorización de la ocupación del aparcamiento.

ELEMENTOS INNOVADORES

Gestión del aparcamiento como instrumento de cambio modal, combinando restricciones al uso del automóvil con incentivos y herramientas digitales para optimizar la ocupación y favorecer alternativas más eficientes y seguras

FACTORES DE ÉXITO

Integración de la gestión del aparcamiento con incentivos al cambio modal, amplia oferta de alternativas al vehículo privado y utilización de sistemas digitales para optimizar el uso de las plazas disponibles

TRANSFERIBILIDAD

Alta en grandes campus empresariales, parques tecnológicos, hospitales y universidades donde exista una elevada demanda de aparcamiento y disponibilidad de alternativas de transporte

RESULTADOS OBTENIDOS

La estrategia permitió reducir el uso del vehículo privado individual, aumentar la ocupación media de los vehículos mediante el coche compartido, disminuir la presión sobre el aparcamiento e incrementar el uso del transporte público y otras alternativas de movilidad

DIFICULTADES ENCONTRADAS

Aceptación inicial de las restricciones al aparcamiento y necesidad de ofrecer alternativas de movilidad competitivas para facilitar el cambio de hábitos

LECCIONES APRENDIDAS

La gestión del aparcamiento es más eficaz cuando se acompaña de alternativas e incentivos al cambio modal



CASO 15

TELETRABAJO Y ORGANIZACIÓN FLEXIBLE DEL TRABAJO Ciudad BBVA

ENTIDAD BBVA	TIPO DE CENTRO Sede corporativa	UBICACIÓN Madrid (España)	TAMAÑO 6.000 personas trabajadoras
COSTE APROXIMADO: MEDIO		PLAZO DE IMPLANTACIÓN MEDIO: 1-3 AÑOS	

OBJETIVO PRINCIPAL

Reducir la necesidad de desplazamientos al trabajo mediante un modelo organizativo basado en el teletrabajo, la digitalización y la flexibilidad laboral

DESCRIPCIÓN

BBVA ha integrado la movilidad en su modelo de organización del trabajo mediante la implantación del teletrabajo, la digitalización de procesos y la virtualización de reuniones. Estas medidas reducen los desplazamientos obligados, favorecen la conciliación y mejoran la eficiencia operativa, disminuyendo el impacto asociado a la movilidad laboral

MEDIDAS IMPLANTADAS

- Implantación de un modelo híbrido de teletrabajo.
- Digitalización de procesos administrativos y uso de firma electrónica.
- Generalización de herramientas colaborativas y videoconferencias.
- Adaptación de los espacios de trabajo para facilitar la colaboración presencial y remota.
- Flexibilidad horaria y organización del trabajo por objetivos.

ELEMENTOS INNOVADORES

Integración de la movilidad en la organización del trabajo, actuando sobre la reducción de la demanda de desplazamientos mediante soluciones digitales y nuevos modelos de trabajo

RESULTADOS OBTENIDOS

La implantación del modelo híbrido ha reducido la necesidad de desplazamientos diarios, favoreciendo una organización más flexible del trabajo y disminuyendo los viajes asociados a reuniones y gestiones internas mediante herramientas digitales

FACTORES DE ÉXITO

Compromiso de la dirección, digitalización de los procesos, disponibilidad de herramientas colaborativas y adaptación de los espacios de trabajo al modelo híbrido

DIFICULTADES ENCONTRADAS

Adaptación de la cultura organizativa al trabajo híbrido, coordinación de equipos y mantenimiento de la colaboración presencial cuando resulta necesaria

TRANSFERIBILIDAD

Alta en organizaciones con actividades susceptibles de realizarse de forma remota y con capacidad para implantar herramientas digitales y modelos de trabajo flexible

LECCIONES APRENDIDAS

Reducir la necesidad de desplazarse puede ser tan eficaz como promover un cambio modal cuando la actividad permite modelos de trabajo flexibles y digitalizados





**Comunidad
de Madrid**

