



EMPRESAS / SALUD



Movilidad sostenible, la nueva palanca de bienestar en la empresa

La movilidad ha dejado de ser una cuestión periférica dentro de las empresas. Durante años, muchas organizaciones la han entendido como un asunto logístico, ambiental o incluso individual, vinculado a cómo cada trabajador se desplaza hasta su centro de trabajo. Sin embargo, la nueva Ley de Movilidad Sostenible introduce un cambio de mirada: los desplazamientos asociados al trabajo pasan a formar parte de la gestión empresarial, con implicaciones directas en sostenibilidad, prevención de riesgos laborales, bienestar, eficiencia y reputación corporativa.

Por David Cazallas

El nuevo escenario al que se enfrenta el tejido empresarial representa una obligación para muchas compañías, pero también una oportunidad. Porque la movilidad no afecta solo a las emisiones o al tráfico; afecta al tiempo, al estrés, a la seguridad vial, a la conciliación y al rendimiento. En un momento en el que las empresas miden cada vez más indicadores energéticos, ambientales y sociales, la movilidad aparece como una variable estratégica todavía poco

explorada. Gestionarla bien puede convertirse en una palanca real de transformación organizativa.

De una buena práctica a una herramienta de gestión

La movilidad sostenible deja de ser voluntaria para convertirse en una dimensión cada vez más regulada de la actividad empresarial. El nuevo marco estable-



ce la obligación de disponer de un Plan de Movilidad Sostenible al Trabajo para centros privados y públicos con más de 200 personas trabajadoras o más de 100 por turno. Tras la reducción del plazo inicial operada en marzo de 2026, los planes deberán estar disponibles antes del 5 de diciembre de 2026. Además, estos planes deberán negociarse con la representación legal de los trabajadores o, si no existe, mediante una comisión negociadora, e incorporar mecanismos de seguimiento.

Pero reducir el Plan de Movilidad Sostenible al Trabajo a un documento de cumplimiento sería perder buena parte de su valor. El PMST debe entenderse como una herramienta de gestión capaz de ordenar cómo se desplazan las personas, qué riesgos asumen, qué alternativas existen y cómo puede la empresa intervenir para mejorar esa realidad.

La movilidad es una de las principales fuentes de emisiones atmosféricas, pero muchas compañías todavía desconocen el impacto real que generan los desplazamientos de su plantilla, proveedores, visitantes o clientes. Mientras que la medición energética se ha normalizado en buena parte del tejido empresarial, la movilidad continúa siendo un territorio menos cuantificado y, por tanto, menos gestionado.

Ese vacío es precisamente una oportunidad. Diagnosticar patrones de entrada y salida, turnos, origen y destino de los desplazamientos, dependencia del vehículo privado, disponibilidad de transporte público, uso de aparcamientos o posibilidades de movilidad compartida permite tomar decisiones basadas en datos. El Observatorio de Transporte y la Logística en España (OTLE) recomienda que la participación y la comunicación deben acompañar todas las fases del plan: mejoran el diagnóstico, hacen visibles problemas que los datos agregados no detectan y favorecen la aceptación de las medidas. La ley exige considerar también a visitantes, proveedores y otras personas usuarias.

Sobre cómo abordar ese diagnóstico, Fernando Liz, director de Medioambiente y Sostenibilidad en Quirónprevención, explica que "la medición debe partir de una línea base sencilla pero rigurosa. Una encuesta

de movilidad permite conocer origen, distancia, modo de transporte, tiempo, frecuencia, turnos y alternativas disponibles. Esa información se cruza con datos de plantilla, aparcamiento, absentismo, accidentalidad in itinere, puntualidad y percepción de estrés o conciliación, desagregando los resultados cuando sea útil para detectar diferencias entre colectivos. Para las emisiones, se calculan los kilómetros por modo y se aplican factores oficiales. Conviene fijar pocos indicadores comparables, combinar datos cuantitativos con participación cualitativa y repetir la medición periódicamente".

En este sentido, la movilidad deja de ser un asunto individual para convertirse en una responsabilidad organizativa. No se trata de imponer una única forma de desplazamiento, sino de crear condiciones para que las opciones más seguras, saludables y eficientes sean también las más accesibles.

Bienestar, seguridad vial y productividad

La movilidad también es salud laboral. El tiempo que una persona dedica a desplazarse hasta el trabajo tiene un impacto directo en su bienestar, en su energía disponible y en su capacidad de rendir. Trayectos largos, congestión, horarios rígidos, dependencia del vehículo privado o falta de alternativas seguras pueden aumentar el estrés, reducir la conciliación y deteriorar la experiencia diaria del trabajador.

Desde la perspectiva preventiva, este enfoque resulta especialmente relevante. La nueva normativa incorpora la seguridad vial y la prevención de accidentes como parte del contenido de los planes de movilidad, reconociendo que los desplazamientos in itinere forman parte de los riesgos asociados al trabajo. Muchos de esos riesgos pueden gestionarse desde la empresa mediante la reorganización de horarios y turnos, el impulso del transporte colectivo, la movilidad activa en condiciones seguras, el teletrabajo cuando sea posible o la formación en seguridad vial.

La movilidad, por tanto, se sitúa en la intersección entre prevención, salud y productividad. Una empresa que reduce la exposición de sus trabajadores a desplazamientos ineficientes no solo mejora su desempeño ambiental, sino que también puede disminuir riesgos, reducir fatiga, favorecer la puntualidad, mejorar la organización del tiempo y reforzar el compromiso interno.

Las medidas más eficaces no son siempre las más complejas. En muchos casos, pequeños cambios organizativos pueden tener un impacto significativo: flexibilizar horarios para evitar horas punta, coordinar turnos, facilitar el teletrabajo parcial, impulsar lanzaderas,

La movilidad es una de las principales fuentes de emisiones atmosféricas, pero muchas compañías todavía desconocen el impacto real que generan los desplazamientos de su plantilla, proveedores, visitantes o clientes



EMPRESAS / SALUD

promover el coche compartido, mejorar la información sobre alternativas de transporte o adaptar los accesos a fórmulas de movilidad activa.

La clave está en entender que la movilidad no se resuelve únicamente con tecnología. La electrificación de flotas, la recarga de vehículos cero emisiones o las herramientas digitales de medición pueden ser muy útiles, pero la transformación real depende de la cultura corporativa. Si una organización premia implícitamente la presencia rígida, penaliza la flexibilidad o no escucha las necesidades de sus trabajadores, cualquier plan tendrá un recorrido limitado.

Por eso, el PMST debe conectarse con la estrategia de personas y construirse con participación real. Movilidad, bienestar y prevención no pueden operar como compartimentos estancos. Escuchar a la plantilla y a su representación ayuda a identificar barreras, desigualdades y necesidades distintas por turnos, horarios o circunstancias personales. Un desplazamiento más seguro y razonable mejora la calidad de vida del trabajador; una organización más flexible reduce tensiones innecesarias; una plantilla que percibe coherencia entre discurso y práctica refuerza su confianza en la empresa.

En relación con las medidas que deben adoptar las organizaciones, Liz subraya que "las medidas más eficaces son aquellas que responden a la realidad concreta de cada empresa y de cada centro de trabajo. No

existen soluciones universales: una actuación adecuada para una organización puede resultar poco viable o irrelevante para otra. Por ello, el punto de partida debe ser un diagnóstico riguroso que permita conocer cómo se desplazan las personas, cuáles son sus necesidades y dificultades, qué condicionantes introducen los horarios, los turnos y la ubicación del centro y qué alternativas tienen realmente disponibles. La participación de la plantilla resulta esencial para identificar barreras que los datos por sí solos no muestran. Solo a partir de ese conocimiento pueden definirse actuaciones realistas, aceptadas y capaces de mejorar la seguridad y la experiencia diaria de desplazamiento".

**ESG, eficiencia y reputación:
una oportunidad para transformar**

La movilidad también impacta en los compromisos ESG. Desde el punto de vista ambiental, permite avanzar en la reducción de emisiones asociadas a los desplazamientos. Desde la dimensión social, mejora el bienestar de las personas y contribuye a una organización más saludable. Y desde la gobernanza, exige datos, seguimiento, negociación, transparencia y coordinación con la planificación pública.

El nuevo marco legal refuerza esa dimensión de gobernanza al exigir informes de seguimiento a los





dos años desde la aprobación del plan y cada dos años durante su vigencia. También conecta la movilidad empresarial con la planificación pública para elaborar el PMST deben tenerse en cuenta, cuando existan, el plan de movilidad sostenible de la entidad local y los instrumentos aprobados por la administración competente en transportes y movilidad.

Para las empresas con centros de alta ocupación, el reto será aún mayor. La ley considera como tales los centros con más de 1.000 personas trabajadoras situados en municipios o áreas metropolitanas de más de 500.000 habitantes. Sus planes deberán incluir medidas para reducir la movilidad en horas punta o durante la jornada, promover medios de bajas o cero emisiones, movilidad colaborativa y movilidad activa, e incorporar herramientas que faciliten la recarga pública o privada.

En términos empresariales, todo ello obliga a pasar de la improvisación a un proceso ordenado: preparación y gobernanza, diagnóstico, de finición de objetivos, selección de medidas, implantación, comunicación y

seguimiento. Las compañías deberán conocer sus datos, identificar puntos críticos, negociar soluciones, asignar responsables y recursos y evaluar resultados. Pero, bien entendido, este proceso puede generar beneficios que van más allá del cumplimiento normativo.

“El PMST debe integrarse en la gestión ordinaria y no funcionar como un documento aislado”, subraya el responsable de sostenibilidad de Quirónprevención. “En ESG, sus indicadores alimentan la huella de carbono, los objetivos de reducción, el bienestar y la gobernanza. En prevención, el diagnóstico y las medidas se coordinan con la evaluación de la siniestralidad vial, la planificación preventiva y la formación. Una gobernanza compartida entre dirección, personas, prevención, sostenibilidad, operaciones y representación de las personas trabajadoras permite asignar responsables, presupuesto, plazos e indicadores. La participación y la comunicación deben mantenerse desde el diagnóstico hasta la evaluación, no limitarse al momento formal de negociación”.

Una política de movilidad bien diseñada puede reducir costes indirectos, mejorar la eficiencia de los accesos, disminuir la presión sobre aparcamientos, favorecer la coordinación entre turnos, reforzar la seguridad vial y contribuir a una reputación corporativa más sólida. En sectores donde la atracción y retención de talento es crítica, ofrecer una experiencia laboral más saludable y coherente con los valores de sostenibilidad puede convertirse también en una ventaja competitiva.

La movilidad no fracasa por falta de tecnologías, sino por falta de cultura. Por eso, el éxito de estos planes dependerá menos del documento final que de la capacidad de las organizaciones para movilizar a sus equipos, escuchar sus necesidades y convertir las medidas en hábitos reales. La transición hacia una movilidad más sostenible exige incentivos, comunicación, participación y liderazgo.

La nueva Ley de Movilidad Sostenible introduce una obligación, pero abre sobre todo una conversación estratégica. Cómo llegan las personas al trabajo, cuánto tiempo pierden, qué riesgos asumen y qué alternativas tienen son preguntas que afectan directamente al rendimiento y al bienestar. Integrar la movilidad en la gestión empresarial permite mirar la organización desde otro ángulo: no solo desde lo que ocurre dentro del centro de trabajo, sino también desde todo aquello que condiciona la jornada antes incluso de que empiece.

En esa mirada reside la oportunidad. La movilidad puede ser una herramienta ambiental, preventiva, social y reputacional. Puede ayudar a reducir emisiones, mejorar la salud laboral, ordenar procesos y construir empresas más eficientes y atractivas. El reto no es cumplir con un plan, sino entender que cada desplazamiento también forma parte de la cultura de una organización.

Un desplazamiento más seguro y razonable mejora la calidad de vida del trabajador; una organización más flexible reduce tensiones innecesarias; una plantilla que percibe coherencia entre discurso y práctica refuerza su confianza en la empresa