Miguel Márquez

EL MILAGRO MIMARA

25 años dedicados
al cuidado de
las personas



Miguel Márquez

EL MILAGRO MIMARA

25 AÑOS DEDICADOS AL CUIDADO DE LAS PERSONAS

Testimonios para la Historia S.L. Editora
Barcelona

Este libro no podrá ser reproducido, ni total ni parcialmente, sin el previo permiso escrito del autor. Todos los derechos reservados.

Título: El milagro mimara. 25 años dedicados al cuidado de las personas
© Miguel Márquez 2026
© Testimonios para la Historia, SL Editora 2026
Diseño de la cubierta: Miguel Márquez
Maquetación: signocomunicacion.es
ISBN: 978-84-96038-87-5
Depósito Legal: B 11515-2026
Impresión y encuadernación: Novoprint
Impreso en España

Cuando en 2001 empecé la aventura de Grupo Mimara no imaginaba todo lo que el camino exigiría ni todo lo que acabaría devolviéndome. Mimara no se ha construido solo, por eso quiero dar las gracias a todos los que lo han hecho posible.

Gracias a mis padres y a mis tíos, por jugarse el patrimonio de toda una vida para que yo pudiera dar el primer paso. Su confianza fue, desde el principio, una responsabilidad y una fuerza que nunca he olvidado ni olvidaré.

Gracias a mis abuelas, por estar ahí desde el primer día, ayudando cuando todavía no había estructura ni certezas, solo trabajo y voluntad.

Gracias a mi pareja, por caminar a mi lado en cada etapa, por soportar conmigo el peso de las decisiones difíciles y compartir tanto los momentos buenos como aquellos otros, más complicados, que pusieron a prueba nuestra resistencia.

Gracias a mis hijos, por ser el motor que me impulsa cada día. Todo el esfuerzo, todas las renuncias y todos los sacrificios encuentran sentido en ellos.

Gracias a las personas leales, a las que siguen presentes y también a las que estuvieron en algún tramo del camino.

Gracias a los amigos que me han sostenido cuando más lo he necesitado.

Gracias a todos los colaboradores, profesionales y equipos que han aportado su trabajo, su compromiso y su confianza a este proyecto.

Mimara no es el resultado de una sola persona. Es la suma de muchas manos, muchas historias y muchas personas que, de una manera u otra, han decidido caminar a mi lado. A todas ellas: gracias..

Prólogo
Querido Miguel

Veinticinco años a tu lado son como cien. Siempre tan intenso y apasionado en todo lo que haces. He visto cómo nacen tus ideas, cómo se transforman en proyectos y cómo, a pesar de parecernos locas, acaban convirtiéndose en realidades que dejan huella. Porque si algo te define es esa capacidad de ver más allá, de adelantarte, de creer cuando otros todavía dudan.

Quién nos iba a decir que la locura de asumir la gestión de una residencia en el pico del covid nos llevaría a lo que es Mimara hoy en día. Aún recuerdo esa llamada en pleno mes de agosto. Estaba de vacaciones con mi familia y, de repente, todo cambió: había que ir el lunes a un nuevo centro. Habías dicho que sí a un proyecto que muchos consideraban una locura, pero que terminó siendo el inicio de algo mucho más grande: darnos a conocer, demostrar quiénes éramos y empezar a replicar nuestro modelo en otros centros.

Fue entonces cuando realmente entendimos que teníamos algo diferente. Algo sólido, sí, pero también humano. Y, sobre todo, con alma. Mimara. Porque, como siempre digo, nosotros no fabricamos bolígrafos, trabajamos con personas, con historias de vida, con emociones, con fragilidades y con dignidad.

El camino no ha sido fácil. Hemos encontrado personas que nos han puesto piedras, pero juntos las hemos apartado, sin desviarnos de nuestro objetivo: cuidar a las personas, siempre desde el cariño hacia la gente mayor y hacia quienes son más vulnerables.

Me enseñaste a dirigir un centro desde la exigencia y el perfeccionismo por las cosas bien hechas. A no conformarme nunca. A entender que los detalles no son pequeños, que lo dicen todo: una cortina mal colocada, un papel en el suelo, una arruga en una cama… Todo transmite. Todo habla de quién eres y de lo que haces. Esa forma de trabajar, esa exigencia constante, forma parte de mí a día de hoy y, por suerte o por desgracia, también la transmito a quienes me rodean.

Contigo aprendí el verdadero significado de la resiliencia: levantarnos después de cada caída y adaptarnos al cambio. Porque en esta empresa o te adaptas o te quedas por el camino; está hecha solo para valientes.

Escribo este prólogo para ti, desde el corazón. No para los demás, sino para ti. Porque eres una de las personas más auténticas que conozco.

Siempre pensando en los demás, siempre con esa mezcla tan tuya de exigencia y generosidad. Capaz de perdonar lo imperdonable, aunque sin olvidar lo aprendido. Firme en tus decisiones, pero también profundamente humano.

Durante estos veinticinco años has tenido que tomar decisiones muy difíciles. Decisiones que no solo afectan a números o proyectos, sino a personas. Algunas te han llevado a romper lazos personales, incluso familiares o de amistad, y aun así has seguido adelante, priorizando siempre el bienestar de quienes dependen de ti y de tu proyecto.

Nunca has dejado de confiar en mí, ni siquiera en uno de los episodios más duros de mi vida —y probablemente también de la empresa—. Recuerdo ir a tu casa, llorando y con miedo, sintiendo que te había fallado, que no había sabido proteger aquello que tanto esfuerzo nos cuesta construir. Y sé que ni por un segundo dudaste de mí. Sé que, como me has dicho en más de una ocasión, «caminarías por un precipicio con los ojos vendados si es a mi lado, si yo te doy la mano».

Hoy, después de todo ese recorrido, estás rodeado de gente que cree en lo que haces. Que cree en Mimara. En ese «equipo multidisciplinar y vocacional que trabaja desde la empatía, la escucha activa y la profesionalidad». Nuestra misión. Aún recuerdo cuando la redactamos en aquel primer *team building*. Lo hicimos entre todos, porque entendimos desde el principio que Mimara no era solo un proyecto, era algo compartido. Y, aunque suene a tópico, es la verdad: somos una familia.

Una familia que crece a una velocidad que da vértigo. Bueno, nos da vértigo a todos… menos a ti.

Y después de tanto vivido, de tantos años, de tantas historias compartidas, solo me queda pedirte una cosa: que cumplas tu promesa. Esa de jubilarnos dentro de diez o doce años. Porque te estaré esperando para caminar por la Playa Larga, para bajar el ritmo, aunque solo sea un poco. Pero, siendo honestos, conociéndote, sé que será difícil. Seguro que encuentras la manera de enredarme otra vez y alargar un poco más el camino.

Y, si eso ocurre, tampoco pasará nada. Porque si algo tengo claro después de estos veinticinco años es que, mientras el camino sea contigo, siempre merecerá la pena.

Maica Franqueza Roca



1
Orígenes
La persona detrás del empresario

Cuando pienso en mis orígenes no lo hago en términos de fechas ni de lugares concretos, sino de sensaciones. Nací en 1975, en Sant Boi, y una de las primeras imágenes que me vienen a la cabeza es un día de campo con mi familia. Éramos muchos: hermanos, primos, adultos hablando en corrillos y niños corriendo sin demasiado control. En los años setenta del siglo pasado aquello era habitual. No había grandes planes ni ocio sofisticado; había tiempo compartido.

Ese recuerdo, que podría parecer trivial, contiene muchas de las claves de lo que soy. Crecí en una familia unida, sin lujos, pero con un fuerte sentido de pertenencia. Nunca me sentí solo. Nunca me sentí desprotegido. Y eso marca más que cualquier otra cosa. Mis padres no tenían nada que ver con el mundo empresarial. Mi madre, Rafi, trabajaba como limpiadora en un colegio. Mi padre, Miguel, era operario en una fábrica. Sus vidas estaban definidas por el esfuerzo y por la rutina. No había discursos sobre éxito ni ejemplos de emprendimiento ni, por supuesto, referencias de crecimiento profesional tal como hoy se entiende. Había trabajo, mucho trabajo. Y había responsabilidad.

Mi padre era un hombre muy recto. Autoritario, en el sentido más clásico del término. En casa las normas estaban claras y no se negociaban. Con el tiempo he entendido que esa forma de educar no nacía de la dureza, sino de la convicción de que la vida exige principios. Él nos inculcó a mi hermano y a mí algo que hoy sigo considerando esencial: la palabra tiene valor. Eso implica que uno ha de cumplir lo que promete y responder de sus propios actos. La de mi padre no era una educación basada en largas explicaciones, sino en hechos. Te hacía ver lo que estaba bien y lo que no. Y ser consciente de que había consecuencias. Esa claridad, aunque a veces pueda resultar incómoda, construye un tipo de carácter difícil de erosionar.

Mi madre tenía otra clase de fuerza. Más silenciosa, pero igual de firme. Trabajaba muchas horas y, aun así, siempre encontraba la manera de estar presente para cuidar a la familia y dar calor en casa. A mí me incomodaba verla esforzarse tanto por nosotros. No lo habría sabido explicar entonces, pero hoy identificaría esa incomodidad como una especie de responsabilidad temprana. Yo no quería ser una carga, ni para ella ni para mi

padre, así que buscaba aliviar de algún modo ese peso. Por eso, por ejemplo, me preocupaba de conseguir los libros del curso siguiente para que no supusieran un gasto adicional. Hablaba con alumnos mayores para que me los dieran, reutilizaba todo el material que podía. Reconozco que no era una estrategia especialmente refinada, pero evidenciaba que yo empezaba a ser consciente del valor del dinero y del esfuerzo que suponía ganarlo.

Crecí en el barrio de Marianao de Sant Boi. Era un entorno muy humilde, de familias trabajadoras, muchas de ellas procedentes de otras regiones. La familia de mi padre había emigrado desde Sevilla; la de mi madre, desde Badajoz. Mis raíces hay que buscarlas en esa experiencia migratoria, que implicó tener que empezar de nuevo y adaptarse. El Sant Boi de hoy no tiene nada que ver con el de entonces. Mi barrio tenía sus dificultades, realidades duras que convivían con la vida cotidiana. Recuerdo, por ejemplo, acompañar con once años a mi hermano al colegio atravesando calles en las que la droga formaba parte del paisaje. Era la época de la heroína. Había miedo, aunque no siempre se verbalizara. Yo era el mayor. Eso, en determinadas situaciones, te coloca en un lugar concreto sin que nadie tenga que pedírtelo o explicártelo. Había que aparentar seguridad, incluso sin sentirla del todo. Así que, al pasar por delante de personas consumiendo y notar la tensión, tiraba con fuerza de mi hermano para avanzar más rápido. No era valentía en el sentido épico. Era, simplemente, una reacción instintiva de protección en un ambiente peligroso.

Ese tipo de experiencias no se olvidan. No por lo extraordinario, sino por el poso que dejan dentro. Te enseñan que el entorno no siempre es favorable, que hay que moverse con atención y que protegerse, a veces, depende de uno mismo. Pese a todo, no tuve una infancia difícil, aunque fue intensa. Había limitaciones, sí, pero también una energía constante, la sensación de que todo estaba por hacer y por vivir.

Si tuviera que resumir los valores que recibí en casa, hablaría de esfuerzo, de lealtad, de empatía, de autenticidad y de humildad. No eran conceptos teóricos. Se manifestaban en cómo nos relacionábamos, en cómo resolvíamos los conflictos, en cómo hablábamos de los demás, en cómo afrontábamos las obligaciones diarias. El esfuerzo derivaba de la convicción de que las cosas se sacan adelante trabajando, incluso cuando no apetece o los resultados tardan en llegar. La lealtad no era una opción, era una expectativa que exigía estar a la altura de los vínculos y de la palabra dada. La empatía evitaba los juicios apresurados y daba un margen

para intentar entender al otro. La autenticidad implicaba no aparentar lo que no se era. Y la humildad no tenía que ver con conformarse, sino con no perder el sentido de la realidad y del esfuerzo. Esos valores no siempre son cómodos, pero son estables. Y eso, con los años, se agradece.

Dentro de ese núcleo familiar hubo dos figuras que me marcaron de manera especial: mis abuelas. Ambas, cada una de forma distinta, dejaron en mí una huella profunda y duradera. Pero si tengo que señalar un vínculo particularmente intenso, es el que tuve con mi abuela materna, Francisca, a la que todos llamábamos Frasquita. Ir a su casa, en Cornellà, era toda una experiencia. Muchas veces me quedaba a dormir los viernes. Recuerdo tumbarme en la cama mientras ella me contaba historias. No eran cuentos infantiles al uso, sino relatos de su vida, de su infancia durante la guerra, de las dificultades por las que había pasado. A través de esas historias supe más de mi abuelo materno, a quien no llegué a conocer en persona. Tenía carácter, le gustaba muchísimo el flamenco, bailaba con fuerza. Al parecer, llegó a romper alguna mesa zapateando. Muchos años después, en una boda, yo también rompí una mesa al taconear encima de ella. Esos detalles, aunque nimios, dan la sensación de continuidad.

Mi abuela no solo contaba historias. Me hacía sentir especial. Nunca me juzgó. Y eso, cuando eres niño, tiene un efecto muy positivo. Te da seguridad emocional. Te hace creer que tienes un lugar, que importas. Con el tiempo he pensado que buena parte de mi forma de enfrentarme a la vida nace ahí, en ese respaldo incondicional de mi abuela materna. Mi otra abuela, Laura, también tuvo un papel importante. Ella me transmitió la importancia de trabajar duro y de perseverar para alcanzar metas y desarrollar todo el potencial personal. Me enseñó a ser desconfiado, algo que yo nunca aprendí. Ambas estuvieron muy presentes no solo en mi infancia, sino también en mis inicios profesionales. Cuando empecé, lo hice con muy pocos recursos. Y ellas estuvieron ahí, ayudando en lo que hiciera falta: limpiando, colaborando, hablando con gente del barrio. Fueron, sin saberlo, mis primeras prescriptoras. No había estrategia comercial ni plan de negocio ni nada que se le pareciera. Había voluntad y apoyo. Y, en muchos casos, eso es lo que permite que algo arranque. Mirando atrás, entiendo que mi historia no empieza con una decisión empresarial ni con una oportunidad concreta. Empieza mucho antes. Empieza en ese entorno, en esas personas, en esa manera de entender la vida.

Yo era un niño rebelde. No era muy disciplinado en lo académico y tenía tendencia a cuestionar lo que no me cuadraba. Pero esa rebeldía no era gratuita. Tenía que ver con la necesidad de afirmarme, de no aceptar sin más lo que consideraba injusto, incoherente o impuesto. En el colegio y en el instituto no destaqué precisamente como estudiante. Pasé por el sistema educativo sin grandes logros. Cumplía, a veces mejor y a veces peor, pero no encontraba ahí un sentido claro. No encajaba del todo en ese modelo, porque no había en mí una vocación académica definida ni una ambición ligada a títulos o reconocimientos. Mi adolescencia, además, fue una etapa bastante confusa y complicada. No porque llevara una vida desordenada o me metiera en problemas graves, sino porque me sentía perdido, desubicado, como si buscara un lugar al que todavía no sabía cómo llegar. Veía que muchos a mi alrededor parecían tener claro quiénes eran o qué querían hacer, mientras que yo avanzaba con una permanente sensación de desorientación. Lo que sí había en mí era una inquietud constante, la necesidad de hacer, de moverme, de probar cosas distintas, quizá porque intuía que no iba a encontrar mi sitio quedándome quieto. Y eso, en aquel momento, acentuaba aún más la impresión de estar fuera de lugar.

La distancia con el ámbito académico se fue haciendo cada vez más grande, y algunos hechos no ayudaron a encauzar la situación. Recuerdo en particular un incidente con una profesora de filosofía. Era una persona exigente y soberbia, muy temida por los alumnos porque con ella era muy difícil aprobar. Su autoridad intelectual era incuestionable dentro del aula. Pero hubo un momento en el que sentí que esa autoridad había cruzado una línea roja. No fue tanto lo que dijo como el tono en que lo dijo, que hizo que yo lo percibiera como una falta de respeto. Reaccioné de inmediato y le contesté. Ella me expulsó de clase. Yo no me fui, me mantuve en mi sitio y exigí el mismo respeto que consideraba que debía ofrecerse. La situación escaló. Se planteó incluso la posibilidad de una expulsión formal. Intervino el jefe de estudios, que intentó cerrar el conflicto pidiéndome que me disculpara. No lo hice. No porque me resultara imposible pedir perdón, sino porque no creía haber actuado mal. Llamaron a mi madre. Le dijeron que no se hiciera ilusiones conmigo, porque no llegaría a nada. Ese tipo de frases, que probablemente se pronuncian sin medir del todo su alcance, pueden tener efectos distintos según quién las oiga. A mí no me hundieron. No les di ninguna importancia, así que no tuvieron ningún efecto negativo en mí. Creo que ese episodio fue una primera toma de

posición. No tanto contra una persona concreta, sino contra una manera de entender la autoridad basada en la distancia y la superioridad. La soberbia, en cualquiera de sus formas, siempre me ha generado rechazo.

Acabé el bachillerato sin una dirección clara. No había un plan definido. Lo que sí tenía claro era que quería trabajar. Empezar a valerme por mí mismo, dejar de depender en exclusiva de lo que había en casa. Era una decisión coherente con lo que había vivido. Con los años he aprendido que no todos los procesos de aprendizaje siguen el mismo camino. Hay quien encuentra su sitio en el aula y quien lo encuentra fuera de ella. A mí la vida empezó a enseñarme de verdad en otros escenarios.

Mi primer trabajo formal llegó a través de un contacto cercano: la empresa de un amigo de mi tío. Era una oportunidad y la aproveché sin hacerme ni hacer demasiadas preguntas. Empecé como mozo de almacén. Las condiciones eran exigentes, sobre todo en términos de tiempo. Salía de casa a las cinco de la mañana y volvía a las ocho de la tarde. El trayecto desde Sant Boi hasta Sant Adrià de Besòs formaba parte de mi rutina diaria. Ese periodo, aunque breve, fue intenso. El trabajo físico, la disciplina horaria, la jerarquía interna de la empresa… todo eso conformaba un entorno muy distinto del que yo había conocido hasta entonces. No había margen para la improvisación ni para el error. Había que cumplir.

A los pocos meses la situación cambió. El director de la empresa, que era el contacto que me había llevado hasta allí, fue despedido, y la persona que hasta entonces había sido mi encargado pasó a ocupar su puesto. Con ese cambio, mi posición dentro de la compañía se volvió molesta. No por mi trabajo en sí, sino por lo que yo representaba: alguien vinculado a la etapa anterior. La relación con el nuevo responsable fue difícil desde el principio. Había una hostilidad que no siempre se expresaba de forma directa, pero que se notaba en el día a día. Él no quería que yo estuviera allí, y lo hacía evidente con pequeñas decisiones, con exigencias desproporcionadas, con una presión constante.

Esa experiencia fue dura, pero también clarificadora. Me enfrenté, por primera vez, a un liderazgo basado en la imposición y en la desconfianza. Y enseguida supe que no quería depender de alguien así. Años después, cuando mi situación era otra, me encontré de nuevo con esa persona. Yo había progresado, había construido y seguido mi propio camino. Recuerdo que le di las gracias por el mal trato que me había dispensado. No fue un gesto irónico, fue algo sincero. Su modo de tratarme había despertado en

mí una determinación que quizá no habría surgido con la misma intensidad en otras circunstancias. Hay experiencias que en el momento parecen obstáculos y que después, vistas con perspectiva, funcionan como impulso. Esa fue una de ellas.

Pero mi relación con el trabajo había empezado antes. Desde muy joven tuve una tendencia natural a buscar oportunidades, por pequeñas que fueran. No lo vivía como un sacrificio, sino como una forma de acción. Con doce años, por ejemplo, ya hacía pequeños intercambios que, sin saberlo, tenían una lógica comercial. Una amiga mía tenía acceso a unas pegatinas que se daban con revistas juveniles de la época. Yo se las compraba y luego las revendía entre mis primas y otras amigas. No había un gran margen ni una estructura detrás, pero sí una intuición: detectar algo que otros valoran y facilitar su acceso a ello.

A los dieciséis años ayudaba a una prima en una floristería, sobre todo en fechas señaladas como el Día de Todos los Santos. Era un trabajo del todo nuevo para mí. No tenía conocimientos previos. Recuerdo el primer encargo de un ramo. No dudé en hacerlo, aunque no supiera muy bien cómo. El resultado, como era de esperar, no fue bueno. Los tallos no llegaron correctamente a la base húmeda y el conjunto no tuvo la consistencia adecuada. Sin embargo, lo relevante no fue el error, sino la disposición a asumir la tarea. A hacer sin esperar a dominar. Esa actitud, que en aquel momento fue casi instintiva, se convirtió después en una constante.

También trabajé en una discoteca como camarero y en un videoclub, y ayudé a cargar y descargar escombros de obra en el taller de aluminio de mi tío. Eran trabajos distintos, con exigencias diferentes, pero todos tenían algo en común: requerían esfuerzo y ofrecían una compensación limitada. Esa relación entre esfuerzo y recompensa deja huella. Te enseña que el dinero no es un concepto abstracto. Tiene detrás horas, cansancio, renuncias. Por eso, incluso cuando la situación económica mejora, ese aprendizaje permanece. No he sido nunca una persona derrochadora. Entiendo la diferencia entre gastar e invertir. Y procuro no perder de vista de dónde viene cada recurso.

Más allá de lo económico, esos trabajos me dieron algo más importante: perspectiva. Me permitieron ver distintas formas de organizar el trabajo, distintos tipos de relación entre las personas, distintos niveles de responsabilidad. Sin darme cuenta, estaba construyendo una base. Además, desde muy pronto hubo en mí una tendencia clara a asumir

responsabilidades personales. No solo en la esfera laboral, sino también en la familiar. El hecho de ser el hermano mayor influyó mucho en ello. No había una instrucción explícita, pero sí una expectativa implícita: cuidar, proteger, responder. Esa combinación —trabajo temprano, responsabilidad familiar, entorno exigente— fue configurando una manera de estar en el mundo que no se basaba en grandes teorías, sino en experiencias concretas. Si echo la vista atrás no veo una trayectoria lineal ni un plan diseñado desde el principio. Veo una acumulación de situaciones que me obligaron a posicionarme, a decidir, a avanzar incluso sin tener todas las respuestas. Y en ese proceso hubo un elemento que empezó a aparecer, aunque todavía de un modo difuso: el contacto con el ámbito sociosanitario. No apareció como una vocación idealizada, sino como una circunstancia que poco a poco fue materializándose.

Cuando llegó el momento de hacer la mili, opté por la objeción de conciencia. No fue una decisión ideológica en el sentido más profundo, sino una elección práctica, coherente con mi manera de entender las cosas en ese momento, influida en parte por la postura de mi padre, que era claramente antimilitarista y había trasladado esa convicción en casa. Como alternativa, me asignaron un servicio en una residencia de ancianos de Sant Boi. Yo debía de tener diecisiete o dieciocho años. Aquel entorno no tenía nada que ver con lo que había conocido hasta entonces. No era un espacio de producción, ni tampoco un lugar donde el objetivo fuera cumplir horarios o alcanzar cifras. Era un sitio donde el tiempo tenía otro ritmo. Donde las prioridades eran diferentes.

Mi primera reacción fue observar. Intentaba entender cómo funcionaba todo, cuál era mi papel, qué se esperaba de mí. Aunque, más allá de las tareas concretas, lo que realmente me impactó fue el contacto directo con las personas. Hasta ese momento, la vejez era algo lejano, casi invisible. La asociaba, como mucho, a mis abuelos. Pero en la residencia la realidad era otra. Había dependencia, fragilidad, soledad en algunos casos. Y también dignidad, memoria, carácter. Recuerdo sobre todo la sensación de cercanía que se genera cuando cuidas a alguien en una situación de vulnerabilidad. No es una relación superficial. Implica estar presente de verdad, atender no solo a lo evidente, sino también a lo que no se dice.

En la residencia coincidí con Carmela, una vecina de mi abuela Laura. Pasábamos muchas horas hablando. Siempre me ha gustado escuchar a las personas mayores, y con ella se dio de forma natural. Un día sufrió

una caída y decidieron trasladarla al hospital. Me sorprendió que nadie contemplara la posibilidad de acompañarla en la ambulancia. Sin pensarlo demasiado, me ofrecí a hacerlo yo. Ese episodio me hizo reflexionar en profundidad. Comprendí que había algo en ese tipo de situaciones —en estar, en acompañar— que encajaba muy bien conmigo. No podría decir el día concreto en el que todo cambió. Fue más bien un proceso. Poco a poco, ese entorno dejó de resultarme ajeno. Empecé a sentirme parte de lo que ocurría allí. A entender que mi presencia tenía un impacto, por pequeño que fuera.

Fue en ese contexto cuando empecé a tomar decisiones con algo más de criterio e intención. La prestación social sustitutoria supuso un punto de inflexión. Hasta entonces no había tenido una dirección clara en lo académico, pero esa experiencia en la residencia cambió mi forma de ver las cosas. Por primera vez sentí que podía dedicarme a algo concreto con sentido para mí, así que orienté mi formación hacia el ámbito sociosanitario. Me formé como auxiliar de geriatría y obtuve también el título de auxiliar de enfermería. Fue una decisión coherente con lo que había vivido, más práctica que teórica. Podría haber optado por otros estudios más convencionales en ese momento, como Administración y Dirección de Empresas, pero no me interesaban. No conectaba con ese camino. Lo que había vivido en la residencia me había impactado lo suficiente como para inclinar la balanza.

Luego decidí estudiar Enfermería. Aún no había pensado en la posibilidad de emprender ni de construir nada por mi cuenta. Eso llegaría después. Lo que sí tenía claro era que quería ser enfermero, estar en contacto con las personas y asumir una responsabilidad directa en su cuidado. La carrera supuso un esfuerzo importante para mi familia, por lo que la compatibilicé trabajando como auxiliar de clínica en el Hospital Benito Menni de las Hermanas Hospitalarias del Sagrado Corazón de Jesús, en Sant Boi. Era una forma de ayudar a costear los estudios y, al mismo tiempo, seguir en contacto directo con los pacientes.

Durante esa etapa fui orientando mi perfil hacia la geriatría y la psiquiatría. Me interesaba entender qué ocurre cuando una persona pierde autonomía, cuando aparecen limitaciones físicas o cognitivas y depende de otros en su día a día. Esa especialización era la continuidad lógica de lo que ya había visto. Los primeros contactos más directos con la profesión reforzaron esa decisión. Empecé a entender mejor la dimensión real del

trabajo sanitario. No se trataba solo de aplicar conocimientos técnicos, sino de gestionar situaciones complejas, muchas veces en entornos difíciles y con recursos limitados.

Una de las áreas que más me marcó en esos primeros años fueron las visitas domiciliarias con el CAP de Numància. Atender a una persona en casa te obliga a ver su realidad sin filtros. Recuerdo en especial el caso de una mujer que vivía en un sexto piso sin ascensor en el barrio de Sants. Cuando llegué me dijo que hacía años que no salía de casa. No tenía baño. El retrete estaba en la cocina y allí mismo se aseaba, por partes. Aquella situación me impactó mucho porque hacía visible una realidad que normalmente permanece oculta.

En otra ocasión acudí a una vivienda en la zona alta de Barcelona. El contraste con el caso anterior era evidente en lo material, pero no en lo esencial. Al destapar una herida en el pie de la paciente aparecieron gusanos. Fue un impacto difícil de describir. El grado de infección era tan severo que requería una intervención inmediata. La derivé enseguida al hospital y al final tuvieron que amputarle varios dedos. Nunca imaginé que algo así pudiera ocurrir. En la carrera no te preparan para situaciones tan extremas, situaciones que te golpean de lleno cuando las ves en la realidad. Esos casos te obligan a reaccionar con rapidez, pero también te dejan una huella profunda. Te hacen consciente de las consecuencias de no intervenir a tiempo.

Ese periodo fue reafirmando mi intuición inicial. No tanto por confirmarme una vocación en abstracto, sino por mostrarme, de forma directa, la realidad del trabajo. Entendí que ese era un entorno en el que podía desenvolverme, aunque no fuera fácil. Y que la exigencia que implicaba era precisamente lo que le daba sentido. Pero en ese momento no lo viví como una revelación. No pensé que ahí estuviera mi futuro. Tan solo me adapté, aprendí y seguí adelante. No obstante, hay algo que sí quedó marcado desde entonces: la conciencia de la fragilidad del tiempo. En una residencia, por ejemplo, la vida se percibe de otra manera. Ves de cerca el final de muchas historias, hasta el punto de que hoy sería imposible para mí precisar cuántas personas he visto morir. Acompañas, en algunos casos, a alguien en sus últimos días. Esa proximidad cambia la perspectiva. Te obliga a replantearte qué es importante y qué no lo es. Entiendes que el tiempo no es ilimitado. Que las oportunidades no son infinitas. Y que postergar una y otra vez lo que uno quiere hacer tiene un coste.

Con los años esa idea se ha ido consolidando aún más en mí. La vida es breve. Y esa brevedad no es una amenaza, sino una llamada a actuar. A hacer, a decidir, a no quedarse en una posición pasiva. Por eso siempre he tenido una relación intensa con el trabajo y con la vida en general. Me gusta hacer cosas. Me gusta estar en movimiento. No concibo una vida basada únicamente en la espera o en la contemplación. Eso no significa vivir sin criterio ni asumir riesgos de forma irresponsable. Significa, más bien, no instalarse en la inercia. Entender que cada etapa requiere implicación. Al mismo tiempo, he tenido siempre la necesidad de equilibrar esa intensidad con espacios de disfrute. Para mí, el ocio no es un lujo ni una distracción. Es una parte necesaria del conjunto. Compartir tiempo con amigos, con la familia, cocinar, viajar, desconectar… todo eso forma parte de una vida que merece la pena. He visto, a lo largo de los años, cómo la presión sostenida sin ningún tipo de válvula de escape puede acabar pasando factura. Yo he intentado combinar ambas cosas: exigencia y disfrute. Soy disfrutón. No siempre es fácil, pero es necesario. Al mundo hemos venido a jugar, a vivir al máximo y a trabajar hasta el límite de nuestras fuerzas o posibilidades.

Volviendo a esos primeros años, lo cierto es que, aunque el contacto con la residencia dejó una huella en mí, mi camino no se definió de inmediato. Seguí encadenando experiencias, trabajos, aprendizajes. No había una línea recta, sino una acumulación de pasos. Sin embargo, si analizo ese periodo con perspectiva, veo que ya estaban presentes algunos elementos que después serían claves. La capacidad de adaptación, la disposición a asumir responsabilidades, la cercanía con las personas, la incomodidad frente a la autoridad mal entendida y cierta intuición para detectar oportunidades. No eran cualidades desarrolladas de forma consciente. Eran, simplemente, maneras de reaccionar ante lo que iba surgiendo.

También empezaba a perfilarse una idea que con posterioridad se haría más explícita: ser empresario no es lo mismo que ser jefe. Durante un tiempo, desde fuera, uno puede pensar que emprender implica tener control, tomar decisiones sin interferencias, marcar el rumbo de forma autónoma. La realidad es distinta. Con el paso de los años entiendes que hay muchos factores que condicionan cualquier decisión: la Administración, los clientes, la normativa, la política, el propio equipo, incluso el entorno personal. La capacidad de decidir existe, pero no es absoluta. A mí esa comprensión no me llegó de golpe. Fue el resultado de observar, de equivocarme, de contrastar mis expectativas con la realidad. Pero ya en

esos primeros años intuí que la independencia real no consiste en hacer lo que uno quiere en cada momento, sino en asumir la responsabilidad de lo que se hace.

Cuanto más avanzaba, más convencido estaba de que no quería depender de circunstancias que no pudiera gestionar. No siempre es posible evitar esa dependencia, pero sí se puede reducir. Ese planteamiento, unido a las experiencias previas, fue configurando una dirección. No estaba definida *a priori* en términos académicos ni profesionales al uso, pero sí en cuanto a actitud. Si tuviera que explicar ese momento sin simplificarlo en exceso, diría que no fue una etapa de decisiones brillantes, sino de acumulación de aprendizajes. De prueba y error. De avanzar sin garantías. Ahí es donde de verdad se construye una base sólida. No en los instantes de claridad absoluta, sino en aquellos en los que uno sigue adelante sin tener todas las respuestas.

Con el paso del tiempo he entendido que las decisiones importantes no siempre se presentan como tales. No hay momentos solemnes en los que uno sea plenamente consciente de que está definiendo su futuro. En mi caso, las elecciones que han marcado mi carácter fueron, en su mayoría, discretas. Algunas incluso parecían irrelevantes en ese entonces. No continuar por el camino académico tradicional, aceptar trabajos exigentes sin nada asegurado, enfrentarme a situaciones incómodas en lugar de evitarlas, asumir responsabilidades antes de sentirme preparado… todo eso fue configurando una forma de ser y de estar. No hubo un punto de inflexión único; hubo una suma de pequeñas decisiones sostenidas en el tiempo.

Si algo ha sido constante en ese proceso ha sido cierta incomodidad con la dependencia. No me refiero a la colaboración ni al trabajo en equipo, que considero imprescindibles, sino a la sensación de estar condicionado por decisiones ajenas que no comparto. Esa incomodidad fue, en gran medida, el motor que me llevó a buscar mi propio camino. La experiencia con aquel jefe que intentó apartarme de la empresa no fue un caso aislado en cuanto a lo que despertó en mí. Representó, de forma muy concreta, algo que ya intuía: el tipo de entorno en el que no quería desarrollarme. A partir de ahí, sin que fuera un plan estructurado, empezó a consolidarse una idea: si quería hacer las cosas de una determinada manera, tendría que asumir el coste de intentarlo por mi cuenta. Esa idea, que en apariencia podía parecer ambiciosa, en realidad nació de algo más simple: la

necesidad de coherencia. No se trataba de alcanzar una posición concreta, sino de construir un espacio en el que pudiera reconocerme.

En paralelo, todo lo aprendido en los años anteriores seguía presente. El valor del esfuerzo, la relación directa entre trabajo y resultado, el respeto por el dinero, la importancia de la palabra dada, el trato cercano con las personas… Nada de eso desaparece cuando uno cambia de etapa. Al contrario, se convierte en la base sobre la que se construye lo siguiente. También se mantiene cierta mirada sobre la realidad. Haber crecido en un entorno humilde no es solo una circunstancia biográfica. Es un modo de entender el contexto. Sabes de dónde vienes. Sabes lo que cuesta avanzar. Y eso, si se gestiona bien, no limita; más bien impulsa. Nunca he visto mi origen como una desventaja. Tampoco como un mérito en sí mismo. No es más que un punto de partida que me ha dado herramientas. Entre ellas, quizá la más importante sea la capacidad de no dar nada por supuesto.

Esa mirada tiene consecuencias prácticas. Te hace valorar lo que tienes, pero también te obliga a no acomodarte. Te recuerda que lo conseguido puede perderse si no hay continuidad en el esfuerzo. Y, al mismo tiempo, te da la confianza de saber que, incluso en escenarios difíciles, es posible avanzar. Si hay algo que conecta todas las etapas de mis inicios es precisamente esa combinación: inconformismo y responsabilidad. No conformarme con lo que no encaja conmigo, pero tampoco esperar que las cosas cambien por sí solas. En ese equilibrio se ha ido definiendo mi forma de actuar.

A menudo se utiliza la expresión «hecho a sí mismo» para describir trayectorias como la mía. Es una manera de resumir, pero también puede resultar imprecisa. Nadie se hace a sí mismo en sentido estricto. Siempre hay personas, contextos, circunstancias que influyen. En mi caso sería imposible entender mi recorrido sin mi familia, sin mis padres, sin mis abuelas, sin el entorno en el que crecí. Sin esas experiencias iniciales, probablemente habría tomado otras decisiones a lo largo de mi vida. Lo que sí puedo decir es que, dentro de ese marco, he asumido la responsabilidad de elegir. Con aciertos y errores. Sin esperar condiciones perfectas. Sin garantías de ningún tipo.

Ese proceso no tiene nada de extraordinario. En realidad es bastante común. La diferencia, si la hay, está en la continuidad. En no abandonar cuando las cosas no salen como uno espera. En mantener una dirección, aunque el camino no sea claro. También en aceptar que el aprendizaje no acaba nunca. Que cada etapa exige adaptarse, revisar, corregir. Que lo que sirve en

un momento puede dejar de servir en otro. Mirando atrás, no cambiaría lo esencial de esos años. Ni las dificultades ni los errores ni las decisiones tomadas con información limitada. Todo forma parte de una construcción que no es perfecta, pero sí coherente. Y esa coherencia se convierte con el tiempo en un valor en sí mismo. Porque al final, más allá de cualquier resultado profesional, lo que permanece es la forma en la que uno ha hecho las cosas. La manera en la que se ha relacionado con los demás. El tipo de decisiones que ha tomado cuando no había una respuesta evidente. Ese es, posiblemente, el verdadero origen de todo lo que llegó después.





2
El camino
De profesional a emprendedor

Mi trayectoria en el ámbito sociosanitario no empezó con una decisión empresarial, sino con una elección mucho más sencilla: formarme y trabajar como auxiliar de geriatría. Ese fue el primer paso real. Hasta entonces había tenido contacto con personas mayores, había desarrollado cierta sensibilidad hacia su realidad, pero no había tomado una dirección profesional definida. Fue en ese momento cuando dejé de observar desde fuera y pasé a formar parte activa del cuidado. Ya no se trataba de aprender, sino de responder. Ya no había posibilidad alguna de parcialidad.

Trabajar como auxiliar me permitió entender el oficio desde la base. No había distancia entre la tarea y la persona. Todo era inmediato: la higiene, la alimentación, la movilización, la conversación, las transferencias, el acompañamiento. Aprendí que cuidar no admite atajos. O estás presente o no lo estás. Esa etapa fue determinante porque me dio una visión completa del día a día en una residencia, sin filtros ni idealizaciones. Entendí cómo funciona en realidad un centro, cuáles son sus ritmos, sus carencias y también sus posibilidades de mejora.

A partir de ahí, mi formación como enfermero no hizo más que reforzar esa mirada. Nunca he concebido la enfermería como una profesión exclusivamente técnica. Para mí siempre ha sido una forma de entender la relación con los demás. Esa manera de ver el trabajo —desde la cercanía, desde la responsabilidad directa— ha estado presente en todo lo que he hecho después. De hecho, aunque con los años haya asumido funciones de gestión, sigo pensando como enfermero. Sigo teniendo alma de enfermero. Esa es la base de cada decisión que tomo.

Durante esos primeros años fui acumulando experiencia en distintos entornos: residencias, atención domiciliaria, salud mental, atención primaria y prisiones. Cada uno de ellos aportaba una perspectiva distinta, pero todos coincidían en algo: había carencias estructurales evidentes. No siempre se trataba de falta de voluntad por parte de los profesionales, sino de limitaciones en los modelos de gestión, en la asignación de recursos o en la forma de organizar el cuidado.

A mí siempre me había resultado difícil aceptar las cosas tal como estaban planteadas si no les encontraba sentido, y esa actitud se trasladó

con naturalidad a mi modo de trabajar. Observaba, comparaba, analizaba. Me preguntaba por qué se actuaba de una determinada manera y si existía una alternativa que fuera más eficiente o más humana. Nunca acepté la típica respuesta de «porque siempre se ha hecho así». Al contrario, ese era precisamente el tipo de argumento que me llevaba a seguir cuestionando. Ese talante, que en ese momento no respondía a ningún plan preconcebido, fue configurando en mí una forma de pensar que después sería decisiva.

En paralelo, fui llegando a la conclusión de que los proyectos sociosanitarios, para que funcionen de verdad, deben estar liderados por profesionales que sientan lo que hacen, que entiendan el cuidado desde dentro. No como un concepto abstracto, sino como una realidad diaria. Siempre he creído que un médico o un enfermero aportan una sensibilidad distinta cuando están al frente de un proyecto de ese tipo. Todo lo que yo he construido con posterioridad en Grupo Mimara parte de esa premisa. No basta con gestionar bien. Además hay que entender lo que ocurre en el día a día, porque las decisiones que se toman desde fuera, sin ese conocimiento, suelen quedarse en la superficie.

También en esa etapa inicial se fue consolidando algo que ha sido constante en mi trayectoria: la relación personal con quienes me rodean. Desde el principio establecí vínculos cercanos con los compañeros, con otros profesionales del sector y con los residentes y sus familiares. Aprendí que escuchar, acompañar y estar presente tenía un valor que iba mucho más allá de cualquier tarea técnica. Cuando años después impulsé Grupo Mimara, trasladé esa misma sensibilidad al equipo. Esa manera de estar, accesible y honesta, ha generado vínculos que han trascendido lo profesional. Muchos trabajadores, incluso algunos que ya no forman parte de la empresa, se han convertido en grandes amigos. Esa cercanía no responde a una estrategia por mi parte, sino a una forma natural de entender las relaciones. Para mí el trabajo nunca ha sido solo una estructura profesional; siempre ha tenido una dimensión muy humana.

Mis primeros pasos no fueron especialmente brillantes en términos externos. No había grandes logros ni posiciones destacadas. Pero sí había algo mucho más importante: aprendizaje continuo. Estaba construyendo una base sólida sin ser del todo consciente de ello. Entendiendo el sector desde dentro, identificando sus debilidades y fortalezas y, poco a poco, empezando a intuir que había margen para hacer las cosas de otra manera.

Ese proceso no fue inmediato ni lineal. Se derivó de una acumulación de experiencias, de aciertos y errores, de observación constante. Pero fue ahí, en esos primeros años como profesional, donde se gestó todo lo que vino después.

Con el tiempo, la intuición se convirtió en certeza. Fue el resultado de estar dentro y de comprobar que había necesidades reales que se podían cubrir. El cuidado de las personas mayores no podía seguir dependiendo únicamente de inercias o de modelos que en muchos casos se habían quedado atrás. Cuando trabajas en distintos centros y en atención domiciliaria empiezas a detectar patrones. Situaciones que se repiten. Carencias que no son puntuales, sino estructurales. Falta de recursos algunas veces, pero también falta de enfoque. Había profesionales comprometidos, pero el sistema no siempre facilitaba que ese compromiso se tradujera en un buen servicio. Eso genera frustración. En mí generó también una inquietud persistente. La complejidad del sector no se hace evidente hasta que no la vives en primera persona.

Recuerdo que al acabar la carrera de Enfermería ya tenía claro que quería montar una residencia. No era una idea vaga ni una decisión que respondiera a una vocación entendida de forma romántica. Era un objetivo. Era mi sueño, algo que iba más allá de lo profesional, una necesidad casi física de materializar un modelo de cuidado distinto. No sabía muy bien cómo lo haría ni en qué condiciones, pero sí tenía claro por qué. Quería mejorar lo que había visto. Quería construir un espacio donde el cuidado no fuera una consecuencia, sino el eje central de todo. Porque cuidar no es solo atender necesidades físicas. Es entender a la persona en su totalidad. Su biografía, sus miedos, sus costumbres, su manera de relacionarse. Cuando eso no se tiene en cuenta, el cuidado se vuelve mecánico. Y cuando se vuelve mecánico pierde gran parte de su sentido.

En aquellos años empecé a observar también otro elemento que me preocupaba: la falta de sensibilidad social hacia las personas mayores. No era algo que se diera en algunos individuos o grupos concretos, sino que lo detectaba en la sociedad en general. Había cierta tendencia a invisibilizar esa etapa de la vida, a no darle el valor que realmente tiene. Eso contrastaba con lo que yo veía cada día en mi trabajo. Personas con historias de vida, con trayectorias vitales complejas, que en muchos casos pasaban a un segundo plano.

Esa combinación —experiencia directa, detección de carencias y cierta incomodidad con lo que veía— fue lo que acabó de afianzar la idea de que había que hacer algo diferente. Pero hacer algo diferente supone un coste mayor que la sociedad no está dispuesta a asumir. Ya no era cuestión de señalar lo que no funcionaba, sino de construir una alternativa. También influyó mucho constatar que el entorno en el que vive una persona mayor condiciona directamente su calidad de vida. Lo vi de forma muy clara en las visitas domiciliarias. El ciudadano de a pie no sabe cómo viven algunas personas. Me encontré con viviendas en las que apenas entraba luz natural, con muchísimas barreras arquitectónicas, pasillos demasiado estrechos para maniobrar con un andador o una silla de ruedas, baños sin adaptar, escalones que interrumpían el recorrido, espacios fríos en invierno y mal ventilados en verano, neveras con lo justo y a veces hasta vacías, mesas sin rastro de visitas recientes. Había personas que llevaban años sin salir de casa porque su finca no tenía ascensor, condenadas a un aislamiento que iba más allá de lo físico. Esa triste realidad me hizo entender que el cuidado no empieza cuando interviene un profesional, sino en el propio entorno. Y que si ese entorno no es adecuado, todo lo demás se complica. La ley de dependencia recoge la dependencia física y cognitiva, pero no la emocional. Por eso no solo había que prestar un servicio, sino crear espacios que realmente respondieran a las necesidades de las personas. Lugares donde se sintieran seguras, acompañadas y respetadas. Donde pudieran mantener su identidad, incluso en situaciones de dependencia.

Sabía que emprender en ese sector no iba a ser un camino sencillo. No era una actividad particularmente atractiva desde el punto de vista económico en aquella época. Tampoco tenía el reconocimiento que merece. Pero nada de eso me frenó. Al contrario. Si algo tenía claro es que no quería limitarme a adaptarme a lo que había. Prefería asumir el riesgo de construir algo propio. Esa decisión también tuvo que ver con mi forma de ser. Siempre he tenido dificultad para implicarme en proyectos cuya lógica no comparto y en los que, por eso mismo, no me reconozco. Y en ese momento sentía que, si quería hacer las cosas de una determinada manera, tenía que impulsar el mío propio. No había otra opción.

No fue una decisión heroica ni especialmente meditada desde el punto de vista estratégico. Fue, sobre todo, coherente con lo que yo había vivido hasta entonces. Había visto la realidad del sector, había identificado sus

necesidades y tenía una idea clara de hacia dónde quería ir. Solo faltaba dar el paso decisivo, el que acabaría definiendo mi vida profesional.

La transición de la idea a la acción no tardó en llegar. Con veinticinco años decidí montar la primera residencia. Empecé con tres socios. No había una estructura sólida detrás ni una gran planificación previa. Había convicción, experiencia acumulada y una necesidad clara de hacer las cosas de otra manera. Con el tiempo fui comprando sus participaciones hasta quedarme solo. Ese proceso también forma parte del aprendizaje: entender con quién puedes construir y en qué momentos tienes que asumir tú el control para dar coherencia al proyecto.

El origen de Grupo Mimara fue menos épico de lo que podría parecer y bastante más exigente de lo que yo imaginaba. Contaba con recursos limitados y mi inexperiencia en el ámbito empresarial era evidente. Sabía cuidar, sabía trabajar en un centro, pero poner en marcha uno era otra cosa. Aun así, tenía claro que no quería reproducir modelos que no compartía, sino intentar aportar aire fresco al sector. Desde el principio intenté que el proyecto estuviera alineado con mi forma de entender el cuidado: proximidad, dignidad, responsabilidad y transparencia.

En esa etapa el apoyo de mi familia fue determinante. Mis padres y mis tíos hipotecaron sus casas para que yo pudiera arrancar. Ese gesto no se olvida. Supone una responsabilidad enorme, porque no arriesgas solo tu patrimonio, sino el esfuerzo de toda una vida de las personas que más quieres. Siempre les estaré agradecido, sobre todo a mis tíos. De los padres uno espera entrega incondicional, forma parte de su naturaleza. De los tíos no es tan habitual. Y, pese a todo, ellos confiaron en mí sin garantías. Esa confianza ha sido uno de los motores más fuertes que he tenido.

Los inicios fueron muy básicos. No había departamentos ni estructuras complejas. Todos hacíamos de todo. Y en ese hacer de todo volvieron a aparecer figuras clave: mis abuelas. No solo fueron un apoyo emocional constante, sino que también participaron de forma directa en el arranque del proyecto. Limpiaban, ayudaban en el centro, hablaban con la gente del entorno para darlo a conocer. Sin saberlo, se convirtieron en mis primeras prescriptoras. Salían a comprar y explicaban que había una nueva residencia; transmitían confianza, generaban cercanía. No había estrategia de *marketing*. Había implicación y sentido común.

Ese arranque define muy bien lo que fue el proyecto en sus primeros años: trato directo y cercano, dedicación diaria las veinticuatro horas y

estructura mínima. Todo estaba por hacer. Cada residente que entraba era crucial. Cada familia que confiaba en nosotros suponía un paso adelante. Aprendíamos sobre la marcha, corrigiendo errores y adaptándonos a las circunstancias.

Desde el principio tuve claro que Grupo Mimara debía construirse desde dentro, desde la experiencia real del cuidado. No quería un negocio guiado únicamente por criterios económicos, aunque la viabilidad del proyecto dependiera de los números. Mi forma de entender la empresa siempre ha estado condicionada por mi formación sanitaria. Eso implica que, incluso cuando creces y la estructura se hace más compleja, no puedes perder el contacto con la realidad del día a día. También entendí pronto que había que ser creativo para superar las dificultades. El sector sociosanitario tiene muchas barreras: administrativas, económicas, operativas, legales y políticas. Si te limitas a seguir el camino marcado es muy difícil avanzar. Hay que mirar donde otros no miran. Buscar soluciones alternativas, adaptarse, abrir vías que permitan que el proyecto salga adelante sin perder su esencia.

El crecimiento inicial no fue lineal. Hubo fases de impulso y fases de incertidumbre. Pero poco a poco fuimos consolidando una base. La apertura de nuevos centros no respondía a una ambición desmedida, sino a una realidad: había demanda. Las familias buscaban plazas y no encontraban respuesta. Eso nos obligaba a crecer, pero siempre con la idea de mantener el modelo de cuidado que habíamos definido.

Con el tiempo, Grupo Mimara dejó de ser un proyecto incipiente para convertirse en una estructura más sólida. Incorporamos nuevos centros, diversificamos la actividad y empezamos a construir un modelo que combinaba la parte asistencial con una visión empresarial más desarrollada. Pero ese crecimiento no alteró lo esencial. La base seguía siendo la misma: mimar a las personas.

El nacimiento de Grupo Mimara se debió a una suma de decisiones, riesgos asumidos y apoyos recibidos. No hubo un punto en el que todo estuviera claro. Hubo, más bien, una voluntad constante de avanzar, incluso sin tener todas las respuestas. Ese es, probablemente, el rasgo que mejor define aquella etapa.

Emprender en el ámbito sociosanitario implica asumir desde el primer momento una realidad exigente. No es un sector sencillo. Requiere inversión, cumplimiento normativo, estructura y, sobre todo, capacidad de

resistencia. Cuando empecé, esa exigencia no era algo eventual, era el día a día. El primer gran obstáculo fue la financiación. Poner en marcha una residencia no es comparable a otros negocios. La inversión inicial es alta y el retorno no es inmediato. Durante un tiempo lo pasé muy mal económicamente. Mis padres y mis tíos habían hipotecado sus casas, yo había vendido mi piso… y aun así no conseguía cubrir todos los pagos. Hubo momentos en los que no tenía ni para comer. Recuerdo ir a un payés de Torredembarra para comprarle brócoli, coliflor y huevos. Eso es lo que comí durante semanas. No es una exageración. Es la realidad de lo que supone arrancar sin un respaldo estructural sólido.

En ese contexto, la presión es constante. No se trata solo de que el proyecto funcione. Se trata de estar a la altura de la confianza que otros han depositado en ti. Para mí, devolver el dinero a mi familia no era una opción, era una obligación moral. Y esa responsabilidad pesa. Te acompaña día y noche y condiciona cada decisión.

A esa presión económica se suman las dificultades operativas. Cuando empiezas todo cuesta más. No tienes economías de escala, los procesos no están optimizados y cada error tiene un impacto directo. Aprendes a base de equivocarte y corregir rápido. No hay margen para la complacencia.

La regulación es otro elemento clave. El sector está muy condicionado por la normativa, y eso, aunque es necesario, también ralentiza los procesos y genera incertidumbre. Tienes que adaptarte constantemente, entender requisitos, cumplir plazos, especialmente en doce comunidades autónomas. No siempre es fácil, y menos cuando estás empezando y no cuentas con una estructura fuerte detrás.

Paralelamente, están los riesgos asumidos. Emprender significa tomar decisiones, jugarte cada día lo que has generado en años. Invertir cuando no sabes si vas a recuperar el dinero. Apostar por proyectos que pueden salir bien o mal. Recuerdo, por ejemplo, el momento crítico que viví con la segunda residencia, la que abrimos en Valls. El presupuesto se desvió mucho más de lo previsto. Decidí reformar por completo el edificio para adaptarlo a las necesidades reales. Lo que hoy es una edificación con posibles carencias estructurales, en aquel momento eran las mejores instalaciones de los centros de la zona. Eso implicó vender tres pisos que había conseguido con mucho esfuerzo, hacer una segunda hipoteca sobre la casa de mi tía e incluso incorporarla a ella como socia. Llegué a enfermar por

el estrés. Fue una etapa durísima, en la que la continuidad del proyecto estuvo realmente en juego.

Ese tipo de decisiones no se toman desde la comodidad. Se toman porque crees en el proyecto y porque no ves otra alternativa. Pero tienen un coste. Y ese coste no es solo económico. Cuando emprendes entras en la rueda de un hámster: una vez empiezas a girar, ya no puedes parar. Las renuncias personales forman parte del proceso. Yo renuncié al sueño de trabajar en una ONG en África. Muchas relaciones se quedan por el camino. No solo sentimentales, también de amistad e incluso familiares. Hay personas que no entienden el grado de implicación que requiere un proyecto así. O no lo comparten. O simplemente no pueden seguir ese ritmo. Es la otra cara del emprendimiento, aunque no siempre se hable de ella.

A nivel personal, la conciliación ha sido complicada. Siempre he sido una persona cercana, pero gestionar un proyecto grande reduce el tiempo disponible. Y eso afecta. Me ha afectado no poder estar todo lo que me habría gustado con mi gente. Con mi familia. Con mis hijos. Muchas veces tienes que priorizar el trabajo, aunque no quieras. Y eso genera un conflicto interno continuo. Sientes que te divides entre dos responsabilidades que son igual de relevantes. La familia es lo más importante, pero si sales de la rueda del hámster tu familia lo pasará mal.

También está la soledad del liderazgo. Aunque tengas un equipo, aunque tengas familia, hay decisiones que solo dependen de ti. Y esa responsabilidad no se comparte. La presión, la carga, la necesidad de responder… todo eso recae en uno mismo. Con el tiempo he aprendido que la fortaleza mental no es algo con lo que se nace. Se construye. Se desarrolla con la experiencia, con los golpes, con los momentos difíciles. Cuanto más avanzas, más capacidad tienes para gestionar situaciones complejas. Y también más perspectiva. De hecho, creo que se crece más en los momentos negativos que en los positivos. Los buenos momentos se disfrutan, pero no obligan a cambiar. Los difíciles sí lo hacen. Te empujan a reaccionar, a adaptarte, a tomar decisiones que no habrías tomado en otras circunstancias. Solo entonces evolucionas de verdad.

Si algo define esa etapa primera es precisamente eso: la acumulación de dificultades reales, no teóricas. Problemas económicos, presión personal, riesgos constantes, renuncias importantes y pérdidas propias. Pero también aprendizaje. Mucho aprendizaje. Sin esa etapa, nada de lo que vino después habría sido posible. Mi trayectoria como empresario ha sido una

sucesión de momentos en los que todo se ha puesto en duda. Lo cierto es que no existe un punto en el que uno pueda decir que ha superado definitivamente las dificultades. Cada etapa trae las suyas. Y algunas de ellas te obligan a reaccionar con rapidez, con incertidumbre y, en muchos casos, en soledad.

En 2019 atravesé una etapa especialmente dura a nivel personal. Falleció la madre de mis hijos y tuve que someterme a una operación de espalda en la que me colocaron tres prótesis, y en ese mismo periodo inicié la separación del socio que me quedaba y que me había acompañado desde el principio, una persona que era como un hermano. Habíamos construido el proyecto juntos. Tomar la decisión de separar caminos no fue fácil. Supuso perder a alguien muy importante en mi vida, más allá del ámbito profesional.

Apenas unos meses después llegó la pandemia. El 4 de marzo formalizamos la salida de mi socio y, nueve días más tarde, el virus ya había entrado en uno de mis centros. Ese fue, sin duda, el momento más duro de toda mi trayectoria. No solo por la gestión empresarial, que ya de por sí era compleja, sino por el impacto humano que tenía cada decisión. La presión era máxima y no daba tregua. Había que actuar rápido, con información limitada y en un contexto que cambiaba a diario. El entorno era del todo incierto, sin referencias claras y con una sensación permanente de estar gestionando algo que superaba cualquier experiencia previa.

En 2023 vivimos otro episodio complicado con un incendio en uno de los centros. Una residente se saltó el protocolo y fumó en su habitación pese a tener una bomba de oxígeno. Aunque todo se gestionó correctamente y las inspecciones confirmaron que se había actuado bien, el impacto fue importante. Decidí no despedir a los trabajadores, aun teniendo la planta cerrada durante un año. Esas personas se jugaron la vida, mi ética no me permitía pensar en el despido. Para mí hay líneas que no se cruzan. Los trabajadores siempre han sido una prioridad, incluso en los momentos más difíciles.

Y es precisamente en esos momentos de mayor vulnerabilidad cuando más duele descubrir que no todo el mundo que tienes cerca está a la altura. Uno de los episodios más duros que he vivido fue el fraude interno de una persona de mi máxima confianza. Durante un tiempo falseó la contabilidad y se apropió de dinero de la empresa. Había contabilizado pagos que en realidad no se habían hecho. La cifra defraudada se acercó al millón de

euros. No fue solo el impacto económico lo que me sacudió entero. Fue la traición, y sobre todo las consecuencias inmediatas que tuvo.

En un momento dado la situación se volvió crítica. Un proveedor me incluyó en un registro de morosidad, y a partir de ahí se complicó todo mucho más. Los bancos empezaron a llamarme. Me retiraron la póliza de crédito. De un día para otro me encontré sin liquidez para hacer frente a las nóminas. Recuerdo perfectamente ese día. Estaba bloqueado, muy preocupado, sin saber cómo iba a resolver la situación. La sensación de angustia era difícil de explicar. No podía pensar con claridad.

Entonces tomé una decisión que nunca antes me había planteado: pedir ayuda económica a los amigos. Jamás lo había hecho, ni siquiera en las peores etapas. Siempre he sido de asumir mis problemas en silencio, de resolverlos como pueda. Pero esa vez no se trataba de mí. Se trataba de mis trabajadores, de gente que confiaba en mí y que no tenía por qué pagar las consecuencias de un engaño que yo tampoco había provocado. Hice un par de llamadas y expliqué la situación con la mayor honestidad posible. En cuestión de horas, cuatro o cinco personas reunieron el dinero para que yo pudiera pagar las nóminas. Medio millón. En un día. Esos gestos no se olvidan. Te recuerdan quién está realmente a tu lado cuando las cosas se tuercen. Hablan del tipo de relaciones que has construido a lo largo de los años, de la credibilidad que has generado, de la confianza que otros depositan en ti incluso cuando tú mismo dudas de todo.

Con el tiempo conseguí solucionar el problema. Enderecé el rumbo, devolví el dinero y logramos salir adelante. Incluso el banco se sorprendió de la capacidad de reacción que tuve en un momento tan complicado. Pero, más allá de la anécdota, lo que me quedó fue la confirmación de algo que yo ya intuía: en los momentos difíciles es cuando de verdad sabes con quién cuentas. Cuando ves quién está dispuesto a dar un paso al frente y quién prefiere apartarse. Y también cuando te pones a prueba a ti mismo de una forma que no habías imaginado, enfrentándote a tus propios límites y descubriendo hasta dónde eres capaz de llegar.

También he tenido que tomar decisiones complejas en el ámbito personal y profesional relacionadas con la confianza. Recuerdo especialmente el caso de una persona a la que consideraba mi mejor amigo. Lo incorporé a la empresa, a él y a su pareja, y le di un puesto de máxima responsabilidad. Pensaba que compartir proyecto sería una forma natural de crecer juntos. Con el tiempo descubrí que no solo no actuaba de forma correcta,

sino que perjudicaba el proyecto y a las personas que trabajaban en él. Fue una situación muy dolorosa. No tanto por la decisión empresarial, sino por el vínculo personal que había detrás. Nunca llegué a entender el motivo. Quizá fuera envidia, quizá una percepción distorsionada de la realidad. O simplemente una deriva que no supe ver a tiempo. Hay una idea que siempre repito: facturar no es lo mismo que ganar. Desde fuera muchas cosas pueden parecer distintas de lo que son, y esa distancia a veces genera interpretaciones equivocadas que acaban afectando a las relaciones.

La decisión de despedirlos fue difícil, pero necesaria. No solo por el daño que hacían al proyecto, sino por lo que implicaba asumir que una relación de tantos años había llegado a un punto sin retorno. De ahí en adelante la situación se deterioró todavía más. Llegaron incluso a iniciar una campaña de difamación para justificar lo injustificable. Esas dinámicas te desgastan, te quitan energía y te obligan a mirar de frente vertientes de la condición humana que preferirías no conocer. Te ves defendiendo tu integridad, tu trabajo y tu reputación en un terreno que nunca habías imaginado pisar. Son experiencias que te obligan a endurecerte en ciertos aspectos, a dejar de ser ingenuo y a aceptar que no todo el mundo actúa con la misma ética ni con la misma responsabilidad. Pero también te enseñan a poner límites, a proteger lo que has construido y a no permitir que nadie cruce líneas que no deben cruzarse. Al final, por dolorosas que sean, esas situaciones te ayudan a clarificar quién suma, quién resta y qué tipo de personas quieres —y no quieres— a tu lado.

Dirigir un proyecto implica convivir con la incertidumbre. No hay manuales infalibles ni caminos rectos. Cada etapa te obliga a replantearte cosas, a revisar decisiones, a aprender a un ritmo que a veces resulta incómodo. Y, aun así, sigues. No porque seas más fuerte que los demás, sino porque descubres que la responsabilidad que has asumido te empuja a evolucionar. Te obliga a crecer más deprisa de lo que habías imaginado. La resiliencia no es un rasgo fijo: es un músculo que se entrena. Y, como cualquier entrenamiento, duele, cansa y exige constancia. Pero también te transforma. Te hace más consciente de tus límites y, al mismo tiempo, más capaz de superarlos.

Ahora sé que lo que legitima a un empresario no son los éxitos visibles, sino la manera en que afronta los momentos en los que todo se complica. La capacidad de tomar decisiones difíciles sin perder la perspectiva. La serenidad para actuar cuando la presión es máxima. La determinación para avanzar incluso cuando el entorno parece ir en contra. Esa parte invisible

del trabajo —la que no aparece en ninguna foto, la que nadie celebra— es la que marca la diferencia entre un proyecto que se queda a medio camino y otro que consigue avanzar.

Esa ha sido, en gran medida, mi experiencia. Un recorrido lleno de aprendizajes que no siempre elegí, pero que acabaron dándome una visión más amplia de lo que significa construir algo que perdure. Mirando atrás, veo que cada etapa complicada abrió una puerta nueva, que cada decisión difícil me obligó a afinar criterios y que cada crisis me enseñó algo que más tarde resultaría imprescindible.

Quizá por eso, ahora que miro hacia delante, siento que todo ese camino ha sido una preparación. Una forma de entender mejor qué tipo de empresa quiero, qué valores deben guiarla y qué clase de liderazgo merece la gente que trabaja en ella. Porque al final, cuando has vivido todo eso, descubres que crecer no es solo una cuestión de números: es una cuestión de cultura, de propósito y de cómo se construyen los equipos.





3
Construir con propósito

Mi formación como enfermero y mi especialización en geriatría han guiado todas las decisiones que he tomado. No es un detalle menor. Haber trabajado directamente con personas mayores, haber estado en el día a día de una residencia, cambia por completo la manera de ver las cosas. Te sitúa en otro lugar. No diriges desde fuera ni desde la distancia. Sabes lo que pasa dentro. Sabes cuándo algo está bien hecho y cuándo no lo está, aunque sobre el papel todo parezca correcto. Sabes cómo se vive un turno complicado, qué significa acompañar a alguien en un momento de fragilidad, qué detalles marcan la diferencia en la rutina de un residente. Esa experiencia te da una sensibilidad que no se aprende en los despachos y que, con el tiempo, se convierte en una brújula para tomar decisiones más humanas, realistas y justas.

Cuando una familia deja a un ser querido en uno de nuestros centros no busca analizar un modelo de gestión. Busca tranquilidad. Tiene una preocupación concreta, porque deja a alguien importante en manos de otros. Quiere saber que esa persona estará bien atendida, que alguien advertirá cualquier posible cambio, que no será un número más. Esa expectativa genera una responsabilidad que no se puede relativizar. Yo siempre he tenido muy presente ese momento. Probablemente sea el más significativo de todo el proceso.

Por eso nunca he querido que nuestros centros funcionen como una cadena en la que todo está estandarizado hasta el punto de perder el trato individual. Es necesario tener protocolos, porque garantizan un nivel mínimo de calidad y permiten que el sistema funcione. Pero hay una línea que no se puede cruzar. Si todo se convierte en un procedimiento, desaparece la parte humana. La diferencia, para mí, está en cómo se combinan esos dos elementos. Tiene que haber estructura, pero también criterio. Tiene que haber organización, pero también capacidad de adaptación. Cada persona es distinta, y eso no se puede resolver con una única manera de trabajar.

Cuando visito un centro no me limito a comprobar que las instalaciones estén limpias o que el material esté colocado en su sitio. Me fijo en detalles más sutiles. En si los profesionales escuchan a los usuarios, si dejan que acaben las frases, si muestran interés real por lo que cuentan. En si les explican las cosas con calma o van con prisas. En si llaman a cada persona por su

nombre o la tratan como un trámite más. Ese tipo de particularidades no aparecen en los informes, pero dicen mucho sobre la calidad humana del servicio. También observo al equipo. Cómo se relacionan entre ellos, cómo se organizan, qué ambiente de trabajo hay. Un centro puede tener buenos recursos y, pese a ello, no funcionar bien si el equipo no está alineado. En cambio, cuando hay implicación y buena sintonía, eso se nota enseguida.

La capacidad de liderazgo en un centro es muy importante. La clave no está en controlar cada aspecto, sino en definir bien cómo quieres que se hagan las cosas y rodearte de personas que hablen el mismo idioma que tú. No es cuestión de replicar exactamente lo mismo en todos los centros, porque cada uno tiene sus especificidades, pero sí de garantizar un método común de trabajo. Ese ha sido uno de los mayores retos a los que me he enfrentado a medida que el grupo ha ido creciendo. Con pocos centros es más fácil estar presente y asegurarte de que todo sigue una misma línea de actuación. Cuando los centros son muchos, esa presencia directa deja de ser viable y el equilibrio depende cada vez más de aquellos en quienes delegas y de los mecanismos que permiten mantener una misma dinámica de acción. Especialmente cuando en alguna zona crees que Inspección va a por ti porque tiene otros intereses ocultos.

Al final todos somos personas, y hay situaciones que nos ponen a prueba de una manera que no siempre podemos anticipar. Recuerdo un día en que una gerocultora no se presentó a trabajar y, además, dos trabajadoras tuvieron que abandonar el turno de forma inesperada: una recibió una llamada del colegio porque su hijo se había puesto enfermo y tuvo que marcharse; la otra sufrió una caída y tuvo que acudir a urgencias. Todo coincidió, además, con una inspección. La inspectora levantó acta y acabamos sancionados. En momentos así sientes que pagas las consecuencias de circunstancias que escapan de tu control. Por más implicación y compromiso que tengas, simplemente no llegas a tiempo.

Algo parecido ocurrió cuando una trabajadora y una residente se quedaron atrapadas en uno de los ascensores. El mantenimiento estaba contratado y al día, pero, pese a ello, recibimos una sanción porque, según el inspector, se había puesto en riesgo la integridad de ambas.

Son episodios que generan impotencia, porque sabes que has cumplido con lo que te correspondía y, aun así, debes asumir las consecuencias. Con el tiempo entiendes que hay imprevistos que forman parte del sistema y que no siempre pueden controlarse.

Muchos de los que hoy tienen responsabilidad dentro de Grupo Mimara han crecido conmigo desde el principio. Han vivido esa forma de trabajar desde dentro, acompañándome en los buenos y en los malos momentos. No la han aprendido en un manual ni en una formación puntual. Eso facilita que puedan transmitirla a quienes se incorporan después. Aun así, no doy nada por hecho. Sigo implicándome en decisiones clave y visitando los centros con regularidad, aunque no todo lo que quisiera. Necesito ver lo que ocurre en ellos, qué ambiente se respira, cómo fluye el día el día. Necesito hablar con la gente, escuchar a unos y a otros, entender sus preocupaciones y sus motivaciones. No quiero dirigir una estructura desde la distancia, sino saber qué pasa realmente en ella, porque solo así puedo asegurarme de que seguimos siendo fieles a lo que queremos ser.

Creo que, al final, la diferencia no está en tener un modelo más o menos definido, sino en cómo se traduce en la práctica cotidiana. Lo importante es qué ocurre cuando hay que tomar decisiones concretas. Ahí es donde se ve si lo que has construido tiene sentido o no. En mi caso, todo parte de una idea sencilla: esto va de personas. Si olvidas eso, puedes hacer que la empresa crezca, pero pierdes lo esencial. Y recuperarlo después es mucho más difícil que haberlo cuidado desde el principio. Cuando veo una mala praxis por parte de alguien, algo que a veces pasa, siempre le digo: «Imagina que esa persona es tu madre y verás cómo le pones más empeño».

La pandemia puso esa convicción a prueba. El primer caso en una de nuestras residencias llegó pocos días después de haber adquirido la parte de mi exsocio. Un ingreso procedente de Igualada provocó una cadena de contagios entre trabajadores y residentes que nos llevó al límite en cuestión de días. Ha sido lo más duro que he vivido en mi vida. La Administración no respondió como esperaba y el brote se extendió con rapidez entre trabajadores y usuarios, hasta el punto de que hubo un momento en el que no sabíamos quién se había contagiado y quién no. Faltaban medios, los recursos no llegaban y las admisiones hospitalarias de personas mayores procedentes de residencias eran prácticamente inexistentes debido a la saturación del sistema sanitario. La situación sobrepasó a los trabajadores y solicité que el Hospital de Valls asumiera temporalmente la gestión del centro hasta que el equipo pudiera recuperarse. Lo hice por responsabilidad, con el único objetivo de proteger a las personas y evitar más muertes.

Aunque cedí el control operativo, no me desvinculé y mucho menos me desentendí. Seguí siendo el interlocutor con las familias, llamándolas una a

una para darles a diario toda la información posible. En algunos casos, entre un mensaje de tranquilidad y la comunicación de un fallecimiento apenas pasaba media hora. Murieron más de treinta usuarios a los que yo conocía bien, a los que veía cada día. Hay situaciones que no se olvidan. Fueron días de pérdidas continuas, de información que cambiaba en minutos y de una presión que no había conocido antes. Hubo momentos de mucha impotencia en los que recuerdo haber llorado mucho. El covid me hizo sentir más vulnerable que nunca en mi vida. Llegué a decirle a la responsable política lo injusto que me parecía el trato institucional que estábamos recibiendo porque mi sentido de la responsabilidad me llevó a ceder la gestión al hospital. Al día siguiente, la noticia aparecía en todos los periódicos: éramos, supuestamente, la primera residencia intervenida en Catalunya.

Le dije que aquella información era totalmente falsa y que, en el tiempo que yo llevaba en el sector, veinte años, y habiendo ayudado a la Administración cuando no había tantas residencias por la zona, había visto pasar a ocho personas por su cargo a lo largo de esos años. Nunca me han gustado quienes faltan a la verdad para protegerse a sí mismos.

Cabe añadir que, desde entonces, han pasado tres personas más por ese mismo puesto, algo que corrobora que tenía razón. Nosotros, en cambio, seguimos allí, en primera línea, dando la cara cada día.

Esa experiencia fue un punto de inflexión. Me obligó a revisar mis prioridades, a asumir la fragilidad de las personas y a entender que, incluso en las peores circunstancias, la responsabilidad no se delega. Pero también me ayudó a dar un paso al frente. No solo me marcó profundamente en lo personal, sino que definió mi rumbo posterior, porque fue entonces cuando tuve claro que crecer ya no era solo una opción, sino una necesidad. Si queríamos que se nos tuviera en cuenta, teníamos que crecer. No por ambición, sino para dejar de ser ninguneados en un sector donde los pequeños apenas fueron escuchados durante la pandemia. Necesitábamos tener una voz propia y capacidad de interlocución para defender a residentes y trabajadores ante situaciones injustas o mal gestionadas, y para no depender de responsables políticos que cambian constantemente y, en muchos casos, desconocen la realidad del día a día. Crecer significaba ganar estabilidad, peso institucional y capacidad de actuación. En definitiva, crecer con propósito.

Con el tiempo he tenido que poner el foco en aspectos muy específicos que a menudo pasan desapercibidos para el observador externo. La

organización interna, la solidez de los equipos y la capacidad de respuesta en el día a día han pasado a ser elementos determinantes en el funcionamiento de cada centro. Cuando alguno de esos engranajes falla, el impacto se nota de inmediato en la operativa y en la atención. El trabajo en una residencia no es sencillo. Tiene una carga física y emocional considerable. Se trabaja con personas que requieren cuidado constante, con familias que necesitan información y tranquilidad y con situaciones que no siempre son fáciles de gestionar. Eso desgasta. Si no lo tienes en cuenta, acabas teniendo equipos cansados, desmotivados o desconectados, incluso alguna persona llega a enfermar. Si quieres que se cuide bien, primero tienes que cuidar tú. No hay otra manera. Puedes exigir, puedes organizar, puedes supervisar, pero si el equipo no está bien, todo lo demás se tambalea.

Una empresa como la mía no se construye solo con buenas ideas. Por más claro que tengas hacia dónde quieres ir, sin un equipo que lo haga posible no hay nada. Yo puedo marcar una estrategia, pero son los trabajadores los que la convierten en realidad cada día. Ellos son el núcleo de la empresa. De su implicación depende que todo funcione, y no es una frase hecha. Si no están implicados se nota. Y si están quemados se nota aún más. Por eso procuro estar pendiente de cosas que muchas veces no se ven desde fuera. Horarios, carga de trabajo, estabilidad, condiciones económicas. No siempre es posible contentar a todo el mundo, sobre todo cuando la empresa coge estas dimensiones, pero sí es primordial que haya un esfuerzo real por mejorar esos aspectos. Cuando la gente percibe ese esfuerzo, su actitud cambia. En el momento en que dejas de cuidar a tu equipo empiezas a perder lo más valioso que tienes. Siempre he intentado, además, dar oportunidades a personas que quizá en otro entorno no las hubieran tenido. Uno de los casos que más recuerdo es el del hijo de una de nuestras cocineras. Había dejado los estudios y estaba algo perdido. Decidí incorporarlo en la empresa. Acabó formando parte del equipo de mantenimiento. Le gustó el trabajo, empezó a formarse y acabó trabajando conmigo durante más de diez años. Hoy seguimos manteniendo el contacto y tiene un puesto de gran responsabilidad en otra empresa. Historias así te recuerdan que, cuando alguien encuentra un lugar donde se siente valorado, suele responder por encima de lo esperado.

También intento anticiparme. No esperar a que los problemas estén encima de la mesa. Hablar con los equipos, preguntar, escuchar. Entender qué problemática presenta cada centro. No siempre te lo dicen todo a la

primera, pero cuando hay confianza la información llega y las cosas se pueden abordar a tiempo. Yo no puedo estar en todos los centros ni conocer personalmente a todos los trabajadores, eso es evidente. Aunque sí puedo influir en las personas que tienen equipos a su cargo. Si ellas entienden que su responsabilidad no es solo organizar, sino también cuidar a su gente, el efecto se multiplica. Si tú cuidas, el otro cuida. Es una cadena. Cuidar genera más cuidado.

Siempre he defendido que la jerarquía tiene que servir para ordenar el trabajo, no para marcar distancias personales. Cada uno tiene su responsabilidad y su función, pero eso no significa que unos sean más importantes que otros. El trato en el día a día no ha de ser distante o frío, sino cercano, directo, sin arrogancia ni superioridad. Da igual el puesto que ocupe cada cual dentro de la empresa. Todos son necesarios para que el conjunto funcione. Desde el que ocupa un puesto directivo hasta el que se encarga de tareas más básicas. Cuando alguien flaquea, las consecuencias acaban afectando al rendimiento y al equilibrio de todo el equipo. Por eso no entiendo que en algunas organizaciones haya diferencias de trato en función del cargo. Para mí no tiene sentido, nunca lo ha tenido, supongo que porque en casa siempre se me ha inculcado que no me olvide de dónde vengo, que sea humilde, que trate bien a las personas. Y eso se ha acabado reflejando también en mi manera de liderar y de relacionarme con los demás dentro de la empresa.

Pero eso no quiere decir que todo sea fácil. No todo el mundo está siempre satisfecho. Es normal. Hay momentos de más carga, situaciones que generan tensión, decisiones que no gustan a todos. Forma parte del trabajo. Lo importante es cómo se gestionan esas situaciones. Y hay algo que no tolero ni toleraré: la falta de respeto. En ningún sentido. Ni hacia los usuarios y sus familiares ni hacia los compañeros. Exceptuando eso, todo lo demás se puede negociar.

Cuando se cometen errores procuro abordarlos de forma individual. Sin exponer a nadie. Con serenidad y, por supuesto, con respeto. Me interesa más que la persona entienda por qué ha pasado lo que ha pasado y cómo puede solventar el error que dejarla en evidencia delante de los demás. No siempre es sencillo, porque hay circunstancias que generan frustración o que exigen una respuesta rápida, pero es como creo que hay que hacerlo. El objetivo no es señalar, es mejorar. Y mejorar implica que la persona pueda aprender de sus errores sin ser estigmatizada. Recuerdo, por ejemplo, el caso de un conductor que tuvo un accidente porque iba

comiéndose una manzana mientras conducía. Cuando le pedí explicaciones, me contó que tenía gastroenteritis y que no había querido faltar al trabajo. Llevaba horas sin comer y decidió tomarse una manzana durante el trayecto. Se le cayó y, al intentar recogerla, acabó estrellándose.

Aquello supuso un coste importante para la empresa, pero decidí no prescindir de él. Cuando me preguntó si pensaba despedirlo, le respondí que, después de la inversión que acababa de costarme su error, prefería darle la oportunidad de asumir lo ocurrido y demostrar que podía ser más cuidadoso en el futuro. Al fin y al cabo, era un buen trabajador.

Con los años también he conseguido confiar más. Al principio me costaba delegar. Quería tenerlo todo controlado. Eso, además de ser agotador, no es factible cuando la empresa crece. He tenido que aprender a soltar lastre, a aceptar que otros pueden hacer las cosas bien, incluso de modo distinto a como las haría yo. No siempre ha salido perfecto. Me he equivocado en algunas decisiones. He confiado en personas que luego no han sabido responder. No pasa nada, es parte del proceso. Aun así, sigo pensando que es mejor asumir ese riesgo que intentar controlarlo todo. Confiar no es perder control, sino otra manera de organizarlo. Cuando tienes un equipo sólido puedes permitirte no intervenir en todo. Pero esa confianza no se concede de forma automática. Se va ganando poco a poco.

Mi forma de liderar ha cambiado con el tiempo, y diría que en gran parte ha sido por la experiencia acumulada, pero también por las equivocaciones cometidas. Y el hecho de ser padre también te hace bajar marchas. Al principio tenía una visión más rígida de cómo debían hacerse las cosas y me costaba ceder. Pensaba que, si algo estaba bien planteado, lo lógico era que se ejecutara tal como se había definido. Esa manera de entender la gestión te da orden, pero también te limita. Ahora sé que dirigir no consiste en imponer un criterio, sino en conseguir que ese criterio tenga sentido para los demás. No es lo mismo obedecer que entender. Y esa diferencia, en un sector como el mío, es fundamental.

También he podido comprobar que no todo el mundo necesita la misma forma de liderazgo. Hay personas que requieren más acompañamiento, otras que trabajan con más autonomía y algunas que tan solo necesitan claridad. El error es pensar que una única forma de dirigir sirve para todos. Esa flexibilidad no la tenía inicialmente. Me costó aprenderla. Vengo de una formación muy práctica, muy directa, en la que las decisiones se toman rápido y se ejecutan. Trasladar eso a un entorno con equipos

amplios y estructuras complejas no siempre funciona igual. Tuve que hacer un proceso de ajuste, asimilar que liderar no es aplicar un mismo esquema, sino saber adaptarlo a realidades distintas dentro de una misma organización. Te acabas adaptando a cada persona, al igual que lo haces con cada hijo. Cada uno te sale de una manera.

Una de las cosas que más han influido en mi manera de entender el liderazgo ha sido la evolución del propio equipo. Personas que empezaron conmigo en posiciones muy operativas han ido asumiendo cada vez más responsabilidades. Eso te obliga a confiar, pero también a redefinir tu papel. Ya no puedes estar en todo, ni tampoco debes estarlo. Hoy mi función es más de coordinación general y de visión estratégica. No intervengo en cada decisión, pero sí en las que considero estructurales o críticas. Y, sobre todo, intento asegurarme de que en todos los centros se sigue una dinámica de trabajo coherente con la filosofía de la empresa. Pero esa coherencia no se puede forzar solo desde arriba. Tiene que estar asumida por quienes dirigen cada área. De ahí que dé mucha importancia a las personas que ocupan puestos intermedios o de responsabilidad directa. Son ellas, en realidad, las que sostienen que el funcionamiento diario sea el adecuado.

En el proceso de selección de esos perfiles soy especialmente cuidadoso. No me guío solo por la experiencia o el currículum. Valoro más la actitud que cualquier otro factor. La aptitud es importante, claro está, pero se puede desarrollar. Yo prefiero conocer a la persona, hablar con ella sin seguir una entrevista estructurada, ver cómo se expresa, cómo razona, qué tipo de perspectiva adopta ante determinadas coyunturas. Me interesa más su manera de pensar que su trayectoria profesional en sí. No siempre acierto. He incorporado a personas que de entrada parecían encajar, pero que después no se han adaptado a la manera de trabajar de la empresa o no han resultado ser como yo esperaba. Eso ocurre. Y cuando ocurre no tiene sentido prolongarlo en el tiempo. Es mejor corregirlo cuanto antes. Hay una persona de mi equipo de mi máxima confianza que dice que, una vez tomada la decisión, cuanto antes mejor. Pero también he tenido buen ojo. Hubo una persona que empezó trabajando apenas cuatro horas a la semana como psicóloga. Después pasó a veinte, más tarde asumió la subdirección de un centro, luego la dirección y posteriormente responsabilidades dentro del área administrativa. Hoy forma parte del equipo financiero y se está formando como *controller*. Ver esa evolución profesional dentro de la empresa es una de las cosas que más satisfacción me generan.

Mi relación con los equipos directivos se basa en la comunicación constante. No necesariamente formal. Hablo con ellos de manera habitual, revisamos temas, analizamos problemas y tomamos decisiones cuando hay que tomarlas. No quiero una estructura en la que la información se bloquee en niveles intermedios. Prefiero que fluya. En el día a día pueden surgir situaciones complejas, tanto en el ámbito asistencial como en el de gestión de personas. En esos casos intervengo de un modo directo cuando es necesario, pero sin convertirlo en una dinámica permanente. La idea es que cada nivel tenga la capacidad de resolver por sí solo lo que le corresponde. Mi liderazgo tiene más que ver con generar claridad que con imponer dirección. Claridad en lo que se espera, en cómo se trabaja y en qué principios no se negocian. A partir de ahí, cada equipo debe tener margen para hacer su trabajo. No me convence un modelo basado en la dependencia constante. Lo que de verdad me interesa es que las personas puedan actuar con criterio propio dentro de un marco común. Eso exige tiempo, coherencia, confianza y, por encima de todo, estabilidad en la forma de hacer las cosas.

El crecimiento de la empresa nunca ha sido un fin en sí mismo, aunque desde fuera pueda parecerlo. No me ha movido ni me mueve el interés económico. Disfruto con lo que hago. Me implico. Y cuando crees en un proyecto, lo natural es querer desarrollarlo. Nuestra expansión obedece a un modo de trabajar que ha ido generando con el paso del tiempo nuevas necesidades y oportunidades.

Hubo un momento en que todo cambió de escala. Hasta entonces trabajábamos en un número reducido de centros, lo que permitía un contacto muy directo con la operativa diaria. Pero ese patrón dejó de ser suficiente para la dimensión que empezó a adquirir el proyecto. La empresa creció, y en paralelo también lo hizo la complejidad de la gestión. Fue en ese momento en el que empezamos la profesionalización total. Ese crecimiento no fue lineal ni planificado en todos sus detalles. Se produjo en un periodo más o menos corto, sobre todo a partir de 2021, cuando empezamos a incorporar nuevos centros de manera más continuada. En pocos años, la estructura se multiplicó. Pasamos de cuatro a cincuenta centros. Eso obligó a reorganizarlo prácticamente todo: equipos, sistemas, procesos y formas de coordinación. Y también a renunciar a algunas cosas. Cuando solo teníamos los centros de Tarragona todavía podíamos celebrar una fiesta conjunta con todos los equipos. Era una forma sencilla, pero muy valiosa, de reforzar vínculos y sentirnos parte de un mismo proyecto. Puede que algunas personas piensen que

dejamos de contar con ellas para esos encuentros, pero no fue así. Simplemente, el crecimiento y la dispersión geográfica hicieron inviable mantener ese formato, y tuvimos que buscar nuevas maneras de generar cohesión. Hoy la trabajamos a través de encuentros y actividades de *teambuilding* dirigidas a directivos, directores de centro, mandos intermedios y personal de oficinas.

Uno de los principales retos en esa fase fue no perder la coherencia interna. Crecer tiene ventajas, pero también genera nuevos problemas. Pierdes el control directo sobre muchas cosas. Cuando una organización crece rápido, el riesgo no es solo operativo, sino también cultural. Cada incorporación puede introducir maneras distintas de entender el trabajo. Por eso se hizo necesario reforzar la transmisión de nuestra manera de trabajar. No se trataba solo de formar, sino de trasladar una cultura empresarial que ya estaba plenamente consolidada.

A medida que la estructura crecía también se hizo imprescindible fortalecer los niveles intermedios de gestión. Al no ser posible tener un contacto directo con todos los centros, la organización depende cada vez más de la capacidad de los equipos directivos para interpretar y aplicar esa forma de trabajo.

El crecimiento también ha traído consigo decisiones complejas. No todos los procesos han sido sencillos ni todas las incorporaciones han funcionado del mismo modo. En algunos casos ha habido que ajustar, reestructurar o incluso revertir decisiones. Crecer no consiste solo en incorporar nuevos centros, sino en ser capaz de mantener un nivel de calidad homogéneo en todos ellos. Eso es lo más difícil. No se trata de abrir más, sino de asegurar que los que ya existen funcionan como deben funcionar. A veces, además, surgen problemas que no tienen que ver con la gestión asistencial, sino con cuestiones externas que paralizan completamente un proyecto. En más de una ocasión, después de hacer inversiones importantes para poner en marcha un centro, nos hemos encontrado con retrasos en el suministro eléctrico. Y sin electricidad no puedes abrir, por más que todo lo demás esté listo. Son circunstancias que generan desgaste porque dependen de terceros y frenan meses de trabajo y de inversión. Algo similar ocurrió con una residencia municipal que incorporamos al grupo. Hicimos todas las modificaciones que nos habían solicitado siguiendo las indicaciones del inspector correspondiente. Pero durante el proceso cambió el inspector y las exigencias fueron otras. Hubo que volver a adaptar cosas que ya se habían dado por válidas y aquello retrasó la apertura cerca

de un año. Mientras tanto, la secretaria del Ayuntamiento exigía el pago del canon comprometido. Son situaciones difíciles de explicar desde fuera, pero forman parte de la realidad diaria del sector.

En este momento estamos centrados en consolidar lo que hemos construido, porque la consolidación es tan importante como la expansión —o más, si cabe—. Hoy el foco no está solo en integrar nuevos centros, sino en apuntalar los que ya forman parte de la estructura. Eso implica revisar procesos, mejorar la coordinación y garantizar que los equipos tienen los recursos necesarios para desarrollar bien su trabajo. No sé hasta dónde puede llegar el proyecto y tampoco me obsesiona demasiado porque sé que hacerse más grande no significa hacerlo mejor. Claro que quiero que el proyecto siga avanzando, pero no a cualquier precio. Hay momentos en los que toca parar un poco, mirar alrededor y asegurarse de que las cosas siguen teniendo sentido. Ahora estoy más en esa fase. Me preocupa mucho más hacer bien las cosas que hacerlas más grandes. Es una etapa menos vistosa desde fuera, sí, pero decisiva para el futuro. Eso sí, si aparece una oportunidad, voy a ir a por ella sin dudarlo. No pienso dejarla escapar.

La experiencia diaria ha acabado demostrándome que este trabajo tiene mucho menos que ver con la gestión de lo que la gente cree. Porque al final lo que queda no son los números, sino las relaciones que acabas construyendo con los residentes y sus familiares. Eso es lo que realmente marca la diferencia. He pasado tanto tiempo acompañando a personas en momentos decisivos de sus vidas que, sin darme cuenta, mi presencia se ha convertido en parte de su rutina, de su tranquilidad. Y ellos, por supuesto, de las mías. Nunca he sabido trabajar sin estar presente. Quizá por eso muchas familias vuelven a confiar en nosotros generación tras generación. Hemos tenido varios casos de distintas personas de una misma familia viviendo en nuestros centros.

Hay una historia que recuerdo especialmente. Cuando falleció el padre de un residente, acompañé al hijo durante todo el proceso. Tiempo después, ese hombre sufrió un problema agudo en la espalda y recurrió a mi para que lo llevara al hospital. Más adelante fui yo quien necesitó ayuda por una cuestión relacionada con una obra y recurrí a él. Esa relación trascendió por completo lo profesional. Al final, cuando trabajas durante años cerca de las personas, se crean vínculos que van mucho más allá de la residencia. También hemos tenido ingresados en nuestros centros a familiares de responsables sanitarios. Para mí no hay mayor garantía ni reconocimiento que ese.

También hay una parte menos agradable. Cuanto más visible es tu proyecto, más expuesto estás a las críticas. Algunas son justas y sirven para mejorar. Otras no. No es fácil convivir con eso. Siempre he pensado que, si alguien considera que trabajamos mal o que hemos cometido alguna irregularidad, lo correcto es denunciarlo por los canales correspondientes. Lo que me cuesta aceptar son ciertos comentarios anónimos en redes sociales, hechos desde la distancia y sin asumir ninguna responsabilidad. En alguna ocasión incluso he tenido que acudir a los tribunales para defender mi honor y el de la empresa. No por orgullo, sino porque detrás de cada acusación pública hay trabajadores, familias y usuarios que merecen respeto. Con el tiempo he aprendido que todo eso pertenece también a la dimensión empresarial. Hay situaciones que enfadan y desgastan, claro que sí, pero acabas asumiendo que forman parte de las contradicciones del sistema. Lo importante es no perder la sensatez ni la serenidad.



4
El lado humano del liderazgo

Mi día empieza pronto. Habitualmente a las siete de la mañana, aunque hay días en los que me despierto antes, sobre las cinco, cuando sé que la jornada va a ser muy exigente o tengo temas importantes en la cabeza. Lo primero que hago es poner las noticias y tomar un par de cafés seguidos. Es un momento que utilizo para situarme, aunque reconozco que muchas veces las noticias no aportan demasiado y acabo desviando la atención hacia algo que para mí es más relevante: el seguimiento de los centros.

Desde primera hora de la mañana reviso las cámaras de las distintas instalaciones para comprobar que todo funciona correctamente. Es una forma directa de tener información real, sin filtros. Me interesa ver cómo están los equipos, cómo se mueve el día a día, si hay algo que me llame la atención. La calidad no se controla solo con informes; hay que verla.

Después paso a revisar el correo electrónico. Es un volumen alto y no siempre consigo responder a todos los correos en ese momento. Intento, por lo menos, detectar los importantes y dejar organizados los que requieren atención inmediata. Los fines de semana suelo dedicar tiempo a responder aquellos que necesitan más reflexión.

A las ocho despierto a mis hijos. Yo me ducho y acabo de prepararme, y salimos de casa sobre las nueve menos cuarto. Los dejo a ellos en el colegio y luego me dirijo a la oficina, a la que suelo llegar alrededor de las nueve.

Cuando llego no voy directamente a mi despacho. Paso por los distintos departamentos, saludo, doy los buenos días y hablo con la gente, aunque sean conversaciones breves. No es un gesto protocolario, sino una manera de tomar el pulso a la organización. Ese contacto directo me permite ver cómo empieza realmente el día en la empresa. En ese recorrido observo dinámicas, escucho comentarios y, sobre todo, intento detectar aquello que no siempre se traslada en una reunión o en un informe. Me interesa conocer cómo están los equipos, si hay alguna dificultad concreta, si necesitan apoyo o si hay algo que no funcione como debería. Muchas veces son detalles pequeños, pero en conjunto marcan la diferencia. También es una oportunidad para que las personas compartan inquietudes conmigo de manera natural, sin la rigidez de un entorno formal. Eso facilita que la información fluya de otro modo y me ayuda a tener una perspectiva más completa de la situación real de la empresa y de los trabajadores. Para

mí ese hábito es imprescindible. Me permite anticipar problemas, ajustar decisiones y mantener una conexión directa con la realidad del día a día, más allá de los datos estructurados o los canales oficiales de comunicación.

Después organizo reuniones con los responsables de cada área, unos días con unos y otros con otros. Menos de las que quisiera. Necesito tener una visión clara y actualizada de lo que ocurre en cada departamento y saber dónde hay que poner el foco. Durante la mañana atiendo también a personas del equipo con las que tengo temas pendientes o que necesitan resolver algo conmigo. Eso me ocupa prácticamente todo el tiempo hasta el mediodía. La intensidad del ritmo hace que en muchas ocasiones ni siquiera me dé cuenta de que no he comido o de que no he parado en todo el día. Más de una vez alguien del equipo ha tenido que recordármelo. Cuando finalmente consigo hacer una pausa para comer, suele ser en reuniones con proveedores, con profesionales del sector o con gente de la misma organización, de modo que hasta ese momento acaba convirtiéndose en parte de la jornada.

Por la tarde, hay días en los que intento salir sobre las cinco y media para recoger a los niños y llevarlos a sus actividades extraescolares. Ese pequeño cambio de escenario me ayuda a desconectar unos minutos, aunque en realidad no dejo de trabajar del todo. Mientras ellos están en sus actividades, yo sigo atendiendo a la empresa. Respondo correos, hago llamadas, reviso documentos o me ocupo de asuntos que han quedado pendientes. Me he acostumbrado a aprovechar esos espacios intermedios, que se han convertido casi en una extensión natural de mi jornada. En ocasiones incluso hago reuniones fuera de la oficina, en entornos más informales, como la cafetería del campo de fútbol en el que juega uno de mis hijos, siempre que se trate de personas de confianza o de miembros del propio equipo de trabajo. Otros días, sin embargo, no puedo permitirme salir a esa hora y el trabajo se alarga hasta las ocho o las nueve de la noche. Todo depende de las necesidades del momento y de cómo se vaya moviendo el día.

Los fines de semana no desconecto por completo. Aprovecho las mañanas para avanzar trabajo, sobre todo tareas que requieren más tiempo o concentración y que durante la semana es difícil abordar sin interrupciones. Es lo que conlleva ser empresario: la responsabilidad no se difumina y siempre hay decisiones que tomar o cuestiones que revisar. Además, hay semanas enteras en las que estoy de viaje visitando centros. Para mí es fundamental ver en persona cómo funcionan, hablar directamente con los equipos y comprobar la calidad del servicio. Necesito ver las cosas por

mí mismo para entenderlas bien, más allá de la información que pueda recibir por otros canales. En esos viajes aprovecho también para trabajar las relaciones institucionales, que son una parte esencial de mi trabajo. La interlocución con Administraciones y entidades del sector requiere una dedicación constante y prefiero asumirla yo personalmente, porque considero que es importante ser una figura de referencia directa.

También participo en congresos y encuentros del sector, tanto a nivel nacional como internacional. Me permiten estar al día, conocer otras metodologías de trabajo y descubrir enfoques innovadores que se aplican en otros contextos. Además, son una excelente oportunidad para establecer y fortalecer relaciones profesionales, intercambiar ideas y generar sinergias con otros expertos y empresas del ámbito. En esos espacios se comparten experiencias reales, casos de éxito y también desafíos comunes, lo que ayuda a tener una visión más amplia, crítica y enriquecedora de la profesión. A través del diálogo y la observación es posible identificar tendencias emergentes y anticiparse a cambios que pueden afectar a nuestra actividad. Esas experiencias son muy valiosas porque posibilitan conocer de primera mano modelos de gestión, atención y organización diferentes, y analizar qué prácticas podrían adaptarse o servir de inspiración para introducir mejoras en nuestra propia organización.

Hay momentos en los que el trabajo se centra en negociar nuevas oportunidades, analizar posibles centros o evaluar proyectos que puedan encajar con nuestra visión a medio y a largo plazo. En esas fases, gran parte del tiempo se dedica a estudiar la viabilidad, valorar riesgos y tomar decisiones estratégicas orientadas al crecimiento sostenible de la empresa. No se trata solo de expandirse, sino de hacerlo con coherencia y manteniendo los estándares de calidad que nos definen. En paralelo, sigo muy implicado en los procesos de selección, especialmente cuando se trata de puestos de responsabilidad o perfiles clave dentro de la estructura. Intento encargarme yo mismo de esas entrevistas, ya que me permiten conocer sin intermediarios a los candidatos, entender su forma de pensar y evaluar si realmente se alinean con la cultura y los valores de la organización. Además, ese contacto directo facilita tomar decisiones más acertadas y construir equipos sólidos desde la base.

A pesar de todo ese componente empresarial, hay algo que no he perdido. Mi formación es sanitaria, y mi vocación es cuidar. Echo de menos el contacto directo con las personas mayores, esa cercanía que te permite advertir sus necesidades más allá de lo técnico. Por eso, siempre que puedo,

me acerco a algún centro e intento participar directamente en el cuidado de algún residente. No es algo habitual, porque las responsabilidades derivadas de la gestión lo impiden, pero para mí es muy importante mantener ese vínculo y no desconectarme de la esencia de mi trabajo. Es en esos momentos cuando recuerdo por qué empecé y qué sentido tiene todo lo que hago. Ser emprendedor forma parte de lo que soy, pero mi manera de entender este proyecto nace de la profesión, de la experiencia y el trato directo. Y eso no lo quiero perder por nada del mundo.

Conciliar la responsabilidad de dirigir una empresa con la vida personal no es sencillo. No lo ha sido nunca y no lo es ahora. La carga mental es elevada. Es un tipo de trabajo en el que el cerebro no desconecta. Siempre hay cosas que decidir, problemas que resolver o situaciones que anticipar. A lo largo del día se gestionan conflictos de manera continua. Algunos son operativos, otros tienen que ver con personas y muchos requieren tomar decisiones rápidas que no siempre son fáciles. Esa dinámica genera un nivel de exigencia alto y sostenido en el tiempo. Es algo que, inevitablemente, tiene impacto en la mente. Con los años he aprendido a convivir con esa presión. No significa que haya desaparecido, sino que la he integrado en mi forma de vida. Ser empresario implica estar disponible prácticamente las veinticuatro horas del día. Incluso cuando estás fuera o de vacaciones sigues conectado. Es parte de la responsabilidad del cargo.

La conciliación, en mi caso, no pasa por separar del todo trabajo y vida personal, porque eso no es realista. Pasa más bien por saber convivir con ambas cosas al mismo tiempo. Hay momentos en los que la empresa exige más y otros en los que intento estar más presente en casa, pero la conexión nunca se corta del todo. Llegar a casa tampoco significa desconectar completamente. Mi familia es grande, y todos tenemos nuestras propias necesidades, preocupaciones e historias. Eso hace que la atención siga activa, aunque en un plano distinto. No es lo mismo acabar una jornada laboral que ser responsable de un grupo empresarial. Aun así, he conseguido encontrar un equilibrio que me permite llevarlo bien. Es un modo de vida al que me he adaptado. No lo percibo como una carga negativa, sino como una realidad que he asumido con total naturalidad.

En ese escenario, la familia juega un papel fundamental. Los momentos compartidos con los nuestros son una especie de refugio. No porque las responsabilidades desaparezcan, sino porque ayudan a ponerlas en perspectiva y a recordar qué es lo que de verdad importa. El tiempo pasado

en familia es lo que da sentido a todo lo demás, lo que mantiene el ánimo y equilibra el ritmo cuando la exigencia aprieta. Para mí, la empresa y la familia están muy conectadas. Lo que ocurre en un ámbito repercute de inmediato en el otro. Si algo no funciona bien en casa, lo noto en el trabajo. Y al revés. Esa relación directa hace que sea especialmente consciente de la importancia de cuidar ambos espacios con la misma dedicación. Al final, son dos pilares que se alimentan mutuamente y que, cuando están en armonía, permiten avanzar con más claridad y propósito.

Si no fuera por la familia, mi relación con el trabajo sería muy distinta. Disfruto de lo que hago, pero son ellos los que dan un significado más profundo al sacrificio diario. Ellos son el motor real que hay detrás de todo el esfuerzo. En mi despacho tengo muchas fotos suyas. No están ahí como elementos decorativos, sino como un recordatorio constante de por qué me dedico a lo que me dedico. Me ayudan a mantener el foco, a no perder la perspectiva y a actuar con más criterio en los momentos clave. Con el tiempo he comprendido que no se trata de trabajar menos, sino de tener claro para qué se trabaja. Y yo lo tengo clarísimo: por y para la familia.

Durante mi trayectoria profesional he cometido errores. Es inevitable cuando se han de decidir cosas continuamente y bajo presión. No hay crecimiento sin equivocaciones, pero no todas enseñan lo mismo ni dejan el mismo poso. En las primeras etapas, muchas decisiones se tomaron con menos estructura y más intuición. El contexto obligaba a actuar rápido, con información limitada y recursos escasos. Eso hacía que el margen de error fuera mayor. Algunos de esos fallos tuvieron impacto en la organización y otros influyeron directamente en mi manera de entender el negocio y de asumir lo que implica liderar. Cada uno de ellos, en mayor o menor medida, obligó a revisar procesos, replantear criterios y cuestionar certezas que hasta ese momento parecían firmes. Hoy procuro analizar mejor cada situación antes de que derive en un problema. No siempre evito el error, pero sí reduzco su alcance. La experiencia aporta claridad, criterio y, sobre todo, capacidad de anticipación, incluso en un contexto como el actual, en el que hay más volumen y la probabilidad de error es más alta.

Una de las cosas más importantes que he aprendido ha sido entender la importancia de intervenir a tiempo. A veces, por confianza o por intentar dar margen, se retrasa una decisión que debería haberse tomado antes. Eso, en un entorno como el mío, puede tener consecuencias que después son más difíciles de gestionar. También he aprendido a escuchar más. No siempre se

tiene toda la información desde un puesto de dirección. Escuchar al equipo, contrastar puntos de vista y aceptar que otras personas pueden tener una visión más acertada en determinados momentos denota madurez profesional. Otro aspecto relevante ha sido la gestión de las personas. No todas las decisiones relacionadas con el equipo son fáciles de tomar. Hay situaciones en las que hay que adoptar medidas que afectan directamente a otros, y eso nunca es cómodo. Pero intento ser justo y coherente a la hora de afrontar esas decisiones. Me sigue pareciendo igual de duro que el primer día gestionar despidos porque sé que detrás hay personas con una vida y una familia.

El error también me ha enseñado a asumir la responsabilidad. Cuando algo no sale bien no tiene sentido buscar culpables fuera. La responsabilidad última es mía. Aceptar eso me permite corregir con más rapidez y evitar que la situación se prolongue. En este sector, además, el error tiene una dimensión diferente. No hablamos solo de resultados económicos, sino de personas. Eso hace que el nivel de exigencia sea mayor y que cada decisión tenga un peso distinto. Así que no oculto el error, pero tampoco lo dramatizo. Se analiza, se corrige y se aprende de él. Lo importante no es no equivocarse, sino no repetir los mismos errores. Es un proceso de aprendizaje continuo que forma parte de la evolución personal y profesional. No hay un punto en el que se deje de aprender. Cada etapa plantea nuevos retos y nuevas posibles equivocaciones.

En mi recorrido vital y laboral ha habido muchas personas relevantes, cada una con un papel distinto. Algunas han estado de paso y otras han dejado una huella más profunda. Pero ha sido el núcleo familiar el que ha tenido un impacto más duradero y determinante. No solo por su apoyo emocional, sino porque forman parte de mi vida y, en algunos casos, también del proyecto empresarial.

Mi pareja trabaja conmigo y tiene un peso importante dentro de la organización. Compartimos no solo la vida personal, sino también la responsabilidad profesional. Eso requiere un nivel de coordinación y entendimiento muy alto. Implica hablar con franqueza, asumir decisiones conjuntas y seguir criterios comunes incluso en situaciones de presión. No siempre es fácil separar ambos planos, pero con el tiempo hemos aprendido a gestionarlos de manera equilibrada. Ese equilibrio nos ha permitido establecer límites, ordenar prioridades y funcionar de manera estable tanto en lo personal como en lo laboral.

Mis hijos son el eje de mi vida. Cada uno es diferente y tiene su propio camino, pero todos me ayudan a mantener la perspectiva. Julia, la mayor,

es muy responsable. Siempre hemos tenido mucha confianza. Juega a vóley en la universidad y por ese motivo le han dado una beca parcial. Estudia Psicología y Educación Infantil bilingüe, y además colabora en la empresa en tareas administrativas. Es constante, organizada y comprometida. Mikel es más inconformista, aunque también es muy trabajador. Ha empezado a trabajar conmigo desde abajo, pasando por las distintas áreas del negocio —Recursos Humanos, Lavandería, Logística, Aperturas...— para conocerlo en profundidad, como hice yo en su momento. Quiere entender cómo funciona todo, y eso es algo que yo valoro mucho. Javier vive una etapa diferente. Empieza la adolescencia, un periodo en el que se definen muchas cosas. Es un chico con mucho potencial. Compartimos tiempo a través del fútbol. A mí nunca me ha llamado la atención ese deporte, pero disfruto viéndolo jugar. Es una forma de acompañarlo y de compartir cosas con él. Lola es la pequeña. Tiene once años y es muy creativa. Le gusta dibujar y ve las cosas de otra manera. Con ella comparto la afición por la pintura. Y es la persona con mejor carácter del mundo.

También está Iris. No es hija biológica mía, pero como si lo fuera. Tenemos una relación muy estrecha y también trabaja conmigo. Su hijo, Rodrigo, aún no me llama abuelo porque todavía no habla, pero así lo sentimos Iris y yo. Y, por supuesto, están mis padres. No les dedico todo el tiempo que debería ni el que me gustaría, pero siguen ocupando un lugar preponderante en mi vida. De hecho, muchas de las fotografías que tengo en el despacho son de ellos, porque representan una parte esencial de mi identidad y de mis raíces. Y por último —aunque no por ello es menos importante— está Coco, nuestro perro. Es pequeño y muy bueno, y me hace muchísima compañía, aunque a veces puede llegar a ser un poco pesado. Muchas mañanas lo cojo en brazos mientras tomo café y reviso mis cosas antes de empezar el día. Mi entorno familiar es amplio y está muy presente en mi día a día. Pero, más allá de la familia, también ha habido personas dentro de la organización que han sido claves. Directivos, responsables de centro, profesionales que han asumido responsabilidades y que han contribuido a construir lo que es hoy el grupo. Intento rodearme de personas comprometidas, con criterio y con capacidad de trabajo. Ningún proyecto crece solo. Siempre hay personas detrás que lo hacen posible. Reconocerlo no solo es justo, es indispensable. Nada de lo que he construido habría sido posible sin ese entorno cercano, tanto personal como profesional.

Tengo claro que mi actividad tiene un componente que va más allá de la empresa. Es un servicio social. Ayudamos a personas que muchas veces no pueden defenderse por sí mismas. Eso implica una responsabilidad adicional. No se trata solo de gestionar recursos o estructuras, sino de atender a quienes se encuentran en situación de vulnerabilidad. Esa conciencia está presente en todas las decisiones que tomo. Entiendo que el acceso a una residencia debería ser un derecho al alcance de cualquiera. Pero hoy no siempre es así. Hay situaciones en las que los recursos no llegan o en las que determinados perfiles quedan fuera del sistema. Es una realidad que conozco de cerca y que considero que hay que mejorar de manera urgente.

Esa realidad me llevó a asumir la presidencia de dos fundaciones: la Fundación Mimara, con sede en Catalunya, y la Fundación Gracia y Paz, con sede en Sevilla. No fui fundador de ninguna de ellas. En ambos casos asumí la responsabilidad en un momento en el que la situación era complicada. El objetivo era evitar su cierre y darles una estructura más sólida. En menos de un año se consiguió sanear las cuentas, liquidar las deudas y profesionalizar su funcionamiento. Fue un reto porque había deudas con trabajadores, con proveedores...

Era imprescindible ordenar la gestión para que pudieran cumplir con su finalidad. Ambas entidades trabajan con colectivos vulnerables, en muchos casos personas mayores que necesitan apoyo y que no siempre están cubiertas por el sistema. Intentamos llegar allí donde la Administración no llega. Mi implicación en esas fundaciones responde a una decisión personal. Invierto en ellas tiempo y también recursos propios. Los gastos derivados de esa actividad corren de mi cuenta porque creo en el proyecto. Para mí no es una obligación, es una convicción. Mi experiencia en el sector me permite aportar valor en ese terreno. Es una forma de devolver parte de la ayuda recibida.

Todo lo vivido hasta ahora —en lo personal y en lo profesional— ha ido dando forma a mi manera de entender el sector. No solo cómo se gestiona, sino también cómo debería evolucionar. La experiencia me obliga a mirar más allá del día a día y a plantearme hacia dónde va todo eso. Qué pasará con el cuidado de las personas mayores, qué cambios serán necesarios y qué papel quiero tener yo en ese proceso. Porque llega un momento en el que no se trata solo de consolidar lo construido, sino de pensar en lo que vendrá, en cómo prepararte para ello y en el legado que quieres dejar.

5
Visión de futuro

Cuando llevas años trabajando en este sector dejas de mirar solo el presente. La gestión diaria sigue siendo exigente, con decisiones y responsabilidades que no admiten pausa, pero hay también una inquietud constante por entender hacia dónde vamos. No solo como empresarios, sino como sociedad. Porque cuidar a las personas mayores ha dejado de ser una cuestión meramente asistencial, y quien lleva décadas viviendo esa realidad desde dentro aprende a observar el futuro con una mezcla de experiencia, prudencia y responsabilidad.

El cuidado de nuestros mayores va a ser uno de los grandes retos humanos, sociales y económicos de los próximos años. No es una intuición, es una evidencia demográfica. La población envejece y cada vez serán más las personas que necesiten apoyo, cuidados continuados y entornos preparados para acompañarlas con dignidad. Sin embargo, no serán tantos los que se dedicarán a ello. Ahí tenemos un reto todavía mayor: ¿quién nos atenderá a nosotros? Se habla mucho de calidad en la atención, pero pocas veces se asume que esa calidad tiene un coste. Mantener equipos suficientes y preparados, ofrecer actividades, garantizar un nivel asistencial adecuado, invertir en las instalaciones o adaptar los espacios a nuevas necesidades… todo eso requiere recursos. Y esos recursos hay que sufragarlos. Uno de los problemas de fondo es que todavía no hay una conciencia real de que la calidad tiene un precio. Se exige un buen servicio, algo que es lógico y necesario, pero cuesta aceptar el esfuerzo económico que supone. Esa tensión siempre está presente y determina muchas decisiones, tanto en el ámbito empresarial como en el político y el social. En el empresarial, porque condiciona inversiones, contratación de personal o mejoras en los centros; en el político, porque afecta a los votos, las ayudas públicas, la regulación o la financiación del sector; y en el social, porque influye en cómo las familias perciben el precio de una residencia y en las expectativas que tienen sobre el servicio.

A eso se suma una preocupación creciente: la falta de personal. El mío es un sector que depende, de forma directa, de las personas. El cuidado requiere presencia, cercanía, sensibilidad y empatía, y eso solo lo puede aportar un ser humano. En el terreno asistencial, el vínculo, la relación personal, sigue siendo el eje que lo vertebra todo. Y, no obstante,

cada vez resulta más difícil encontrar profesionales dispuestos a asumir ese trabajo, pese a la enorme importancia social que tiene. La sociedad ha cambiado, eso es indiscutible y conviene tenerlo presente. Las nuevas generaciones tienen otras prioridades, otras expectativas. La conciliación y el tiempo propio han pasado a ser elementos centrales, y es comprensible. El problema es que este sector no funciona con horarios convencionales. Nosotros trabajamos todos los días del año, las veinticuatro horas del día. Adaptar esas dos realidades no es sencillo. No es posible organizar turnos solo de mañana ni evitar fines de semana o festivos. Ahí surge una dificultad evidente que habrá que intentar remediar.

En mi generación había una necesidad clara de trabajar, de salir adelante. Cuando tenías un objetivo, buscabas el pluriempleo. Yo mismo, en el año 2000, llegué a tener cinco nóminas simultáneamente. Hoy hay otras formas de entender el equilibrio entre lo profesional y lo personal. No son mejores ni peores, son distintas. Pero obligan a replantear muchas cosas, empezando por cómo adaptar esa realidad a un sector que no puede parar. Si queremos atraer y retener talento tendremos que ser capaces de ofrecer mejores condiciones laborales. Y eso, de nuevo, nos lleva al mismo punto: sin recursos suficientes es muy difícil mejorar. Pagar más a los profesionales no es solo una cuestión económica, también es una manera de reconocer su trabajo. Pero subir salarios implica, inevitablemente, aumentar costes. Y trasladar esos costes a las familias no siempre es viable. Ahí es donde el sistema muestra sus límites. Si no se aborda ese desequilibrio será muy difícil mantener un nivel de atención adecuado en el futuro. Y el problema no hará más que crecer, porque la demanda va a aumentar. Ese es, probablemente, uno de los grandes desafíos que tenemos por delante. No es solo una cuestión de gestión empresarial. Es un tema estructural que afecta a toda la sociedad. La inmigración va a desempeñar un papel clave, porque, si no hay manos suficientes para cuidarnos, será necesario facilitar la llegada de inmigrantes y ofrecerles la formación adecuada para que puedan desempeñar su trabajo de la mejor manera posible.

Los cambios que se están dando en el cuidado de las personas mayores son profundos y tienen mucho que ver con el modo en que la sociedad entiende esa etapa de la vida y con cómo las propias personas mayores quieren vivirla. Hoy quienes llegan a una residencia lo hacen con otra mentalidad. Han vivido más, tienen más información y saben lo que quieren. Ya no buscan solo atención básica o cobertura de necesidades

esenciales. En estos veinticinco años he visto cómo ha ido cambiando la manera de pensar. Quieren calidad de vida, atención personalizada y un entorno que respete su dignidad y su autonomía en la medida de lo posible. Quieren, además, poder seguir decidiendo sobre su propia vida y sentirse escuchados. Eso obliga a repensar el modelo asistencial. No basta con cuidar; hay que cuidar bien. Y cuidar bien implica escuchar, adaptar y ofrecer algo más que un servicio estándar. Cada persona tiene una historia de vida, unas necesidades concretas, unas costumbres y una forma distinta de afrontar esa etapa. Entender eso es clave, porque el verdadero reto no es solo atender, sino acompañar de manera individualizada y digna.

También ha cambiado el papel de las familias. Antes la decisión de ingresar en una residencia se vivía más cerradamente. Hoy hay más implicación, más seguimiento y, muchas veces, más exigencia. Las familias quieren saber, participar y tener la seguridad de que sus mayores estarán en buenas manos. Necesitan información, cercanía y sentirse parte del proceso de cuidado. Esa relación requiere transparencia y una comunicación constante y fluida. Las familias valoran que se les explique lo que ocurre, poder mantener un diálogo cercano y percibir que detrás del trabajo diario hay profesionales comprometidos y sensibles a las necesidades de cada residente. En el fondo no buscan solo un buen servicio asistencial, sino también tranquilidad emocional. Quieren sentir que sus padres o sus familiares son tratados y atendidos como merecen.

En paralelo, la sociedad empieza a prestar más atención al sector. La pandemia marcó un antes y un después. Puso el foco en las residencias y evidenció tanto su importancia como sus limitaciones. De repente, mucha gente tomó conciencia de la complejidad que implica cuidar a personas mayores dependientes las veinticuatro horas del día y de la enorme responsabilidad que eso conlleva. Desde entonces la sensibilidad es mayor, pero también lo es la exigencia. Se pide más, y con razón. Aunque, por otro lado, creo que hoy hay más conciencia del esfuerzo humano, organizativo y emocional que supone cuidar bien. Falta mostrar al exterior el buen trabajo. Las noticias de residencias siempre son negativas porque eso vende, pero ¿por qué no vendemos todo lo positivo? Puedo asegurar que es mucho más.

En definitiva, el modelo está en plena evolución. La sociedad cambia, y también lo hacen las necesidades y las expectativas de las personas mayores y de sus familias. Adaptarse ya no es una opción, sino una necesidad

para cualquier empresa que quiera seguir ofreciendo un servicio acorde a los tiempos. Eso obliga a repensar muchas cosas: la manera de cuidar, la organización de los centros, la relación con las familias e incluso la forma de entender el envejecimiento. Pero esa adaptación debe hacerse sin perder la esencia. Porque, más allá de todos los cambios, hay algo que no debería modificarse jamás: el respeto por la persona y la calidad en la atención. Ese es el punto de partida que da sentido a la apertura de nuevas residencias y sobre el que debe construirse todo lo demás.

En mi caso, el crecimiento no responde solo a una lógica empresarial. Tiene que ver con una manera de entender el proyecto y con la necesidad de hacer las cosas mejor. Como ya he dicho, no quiero crecer por crecer, sino hacerlo con sentido. Ahora mismo estamos en un momento importante. Existe la posibilidad de absorber un grupo de diecisiete residencias e incorporarlo a Grupo Mimara. Es una operación relevante, tanto por volumen como por lo que supone en cuanto a estructura. Ese tipo de negociaciones requieren prudencia. No todo depende de uno, y hasta que el acuerdo no se formaliza no puede darse por hecho. Pero refleja bien el punto en el que estamos. Muchos piensan que crezco a lo loco, otros creen que alguien me acompaña en el crecimiento. Pero mi modelo es otro, una mezcla entre compra, alquiler y licitación pública. Disponemos de mucha plaza pública, pero también tenemos mucha privada.

Al mismo tiempo, hay otro paso que para mí tiene un valor especial: la construcción de centros propios desde cero. Siempre he tenido la idea de crear espacios que sirvan de referencia, no solo por sus instalaciones, sino por el modelo asistencial que representan. Lugares concebidos para responder a las necesidades reales de las personas mayores, donde todo esté pensado al detalle desde el principio, sin las limitaciones que muchas veces imponen las estructuras ya existentes. Siguiendo esa filosofía, estamos desarrollando actualmente dos proyectos de gran envergadura. Dos macrorresidencias. Una en Sevilla, en Camas, y la otra en Zaragoza, en el barrio de Delicias. Son centros de gran capacidad, muy ambiciosos y con un nivel de exigencia muy alto, tanto en el diseño de los espacios como en los servicios y la organización asistencial. La inversión es muy significativa, teniendo en cuenta que ninguno de los edificios es de propiedad, somos meros inquilinos. Hablamos de millones de euros y de un esfuerzo que compromete una parte relevante de lo construido hasta ahora. No es una decisión cómoda. Son proyectos que implican un riesgo más que

considerable. Pero hay momentos en los que tienes que decidir si te quedas donde estás o decides avanzar. De nuevo, me guío por una convicción personal.

A veces se tiene una imagen del empresario como alguien que solo busca rentabilidad. En mi caso no es así. Por descontado, una empresa tiene que ser viable y sostenible, porque sin estabilidad económica no es posible mantener proyectos de largo recorrido. Pero a mí lo que me mueve es una aspiración profesional, la de construir centros que realmente marquen una diferencia, que eleven el nivel asistencial y que demuestren hasta dónde se puede llegar cuando se hacen las cosas con criterio. Siempre he pensado que las residencias pueden ofrecer mucho más de lo que ofrecen. Por eso los nuevos espacios que estamos desarrollando están pensados para proporcionar una atención más completa, más especializada y mejor adaptada a las necesidades actuales. Serán centros con más recursos, con más capacidad técnica y con equipos multidisciplinares en los que puedan integrarse perfiles como neurólogos, psiquiatras u otros especialistas que permitan abordar situaciones de gran complejidad. La intención es que las personas mayores puedan recibir una atención integral sin perder el entorno humano, cercano y estable que debe tener toda residencia. En algunos aspectos, la capacidad asistencial de esos espacios puede estar a la altura de la que tienen determinados centros hospitalarios. No pretendemos sustituir al sistema sanitario ni competir con él, sino complementar y mejorar lo que se ofrece dentro de nuestro sector. El futuro pasa por modelos más coordinados y preparados, capaces de dar respuestas más amplias dentro del ámbito residencial. La dependencia y el envejecimiento son realidades cada vez más complejas, y eso obliga también a elevar el nivel de los cuidados. Al final, el crecimiento no es solo una cuestión de tamaño. Es una manera de avanzar y de mejorar.

A todo esto, me hace especial ilusión que estemos participando en un proyecto con la Universidad de Zaragoza. Formamos parte del programa ECOPAL de cuidados paliativos y final de vida, con el apoyo académico de la Cátedra Digna del Ecosistema Paliativo de la Universidad de Zaragoza.

La tecnología está cada vez más presente en todos los sectores, y el nuestro no es una excepción. Bien utilizada, es una herramienta extraordinaria. Nos ayuda a organizar mejor los centros, optimizar procesos, mejorar el seguimiento de la salud de los residentes y facilitar el trabajo de los equipos. Todo eso es positivo y necesario. El sector sociosanitario debe

evolucionar y adaptarse a los nuevos tiempos. Pero hay algo que siempre he tenido muy claro: el cuidado no puede automatizarse.

Después de tantos años trabajando cerca de personas mayores he aprendido que lo verdaderamente importante sucede en espacios muy pequeños y en apariencia simples. En una conversación tranquila. En alguien que te escucha cuando tienes miedo. En una mano que te acompaña cuando te sientes perdido. En la paciencia de un profesional que entiende que, aunque una persona haya perdido parte de su memoria, nunca deja de necesitar afecto, dignidad y respeto. Y eso ninguna máquina podrá sustituirlo jamás.

A veces se habla de robots, de inteligencia artificial o de sistemas automatizados aplicados al cuidado. Como apoyo pueden tener muchísimo sentido, y estoy convencido de que ayudarán a mejorar muchos aspectos del sector. Pero nunca podrán ocupar el lugar de quien cuida de verdad. Porque el cuidado no es solo una tarea; es una relación humana. Y ahí es donde reside la verdadera calidad de un centro.

El gran reto del futuro será precisamente encontrar ese equilibrio: incorporar tecnología sin perder el alma. Utilizarla para ayudar a las personas y no para alejarnos de ellas. Esa es la línea que siempre he intentado seguir y la que me gustaría que siguiera Grupo Mimara en los próximos años. De hecho, la innovación tecnológica en Mimara nunca se ha entendido como una cuestión de modernidad estética ni como una herramienta para sustituir el trato humano, sino como una forma de mejorar la calidad de vida, el bienestar y la dignidad de las personas mayores y dependientes. Por eso, en algunos de nuestros centros y siempre en función de los espacios, de las necesidades asistenciales y del perfil de los residentes, hemos incorporado soluciones tecnológicas y terapéuticas avanzadas que ayudan a humanizar todavía más el cuidado. Entre ellas destacan las salas multisensoriales Snoezelen, diseñadas para estimular los sentidos y generar entornos de calma y bienestar emocional; las pantallas neuroactivas orientadas a la estimulación cognitiva; las gafas de realidad virtual, que permiten a muchos residentes volver a conectar con recuerdos, lugares y experiencias que creían perdidas; o las cabinas multisensoriales, pensadas para favorecer la relajación y el equilibrio emocional. También hemos incorporado soluciones enfocadas directamente en la dignidad y el confort asistencial, como duchas adaptadas para personas con discapacidad o sistemas de grúas de

techo que facilitan las movilizaciones de forma más segura y humana, tanto para los residentes como para los profesionales.

Pero incluso con toda esa tecnología sigo pensando lo mismo: nada sustituirá jamás una conversación sincera, una mirada cercana o la tranquilidad que transmite un profesional que cuida con vocación y sensibilidad. La tecnología puede mejorar el cuidado. Lo que nunca debe hacer es deshumanizarlo.

Cuando pienso en el futuro tampoco lo hago únicamente en términos de crecimiento o expansión. Pienso mucho en lo que queda cuando uno ya no está. Me gustaría dejar centros bien hechos, humanos, modernos y pensados con sensibilidad. Lugares donde las personas mayores puedan sentirse cuidadas de verdad y donde las familias respiren tranquilidad al entrar.

Siempre he querido alejarme de la imagen fría y antigua que durante muchos años ha acompañado al concepto de asilo. Creo que cuidar también tiene que ver con crear espacios cálidos, dignos y llenos de vida. Lugares donde las personas puedan seguir sintiéndose personas y no solo pacientes. Pero, sinceramente, el verdadero legado no son los edificios. El verdadero legado es la manera de trabajar, los valores y la forma en que tratamos a los demás cuando nadie mira.

Con los años he entendido que la palabra y la lealtad tienen un valor enorme. Es algo que aprendí en casa. Mi padre siempre me enseñó que una persona vale tanto como vale su palabra, y probablemente esa idea me ha acompañado durante toda mi vida profesional. En ese camino he vivido situaciones difíciles, acuerdos que se rompieron, operaciones que se cayeron en el último minuto y momentos de mucha incertidumbre. Situaciones que desgastan y duelen, especialmente cuando detrás hay años de trabajo y muchísima ilusión. Pero también son experiencias que te enseñan qué tipo de persona quieres ser.

Por eso, si algún día alguien habla de nosotros, me gustaría que pudiera decir algo sencillo pero importante: que cumplíamos lo que prometíamos, que trabajábamos con honestidad y que intentábamos hacer las cosas bien incluso cuando era más difícil. También me gustaría pensar que Grupo Mimara ha ayudado, aunque sea un poco, a transformar el modelo de atención a las personas mayores. No porque hayamos hecho algo perfecto —porque la perfección no existe—, sino porque hemos intentado acercarnos cada día a la idea de cuidado que creemos que las personas merecen.

Trabajar con personas mayores te cambia profundamente. Te hace más consciente del paso del tiempo, de la fragilidad y de lo rápido que pasa la vida. Hay conversaciones, miradas y despedidas que se quedan contigo para siempre. Yo he vivido muchas. Y posiblemente son esas experiencias las que han dado sentido real a todo lo demás.

Al final, uno comprende que la vida no consiste solo en construir empresas, abrir centros o crecer. Lo verdaderamente importante es cómo haces las cosas y qué huella dejas en las personas que se cruzan contigo en el camino. Porque los proyectos, las cifras y el éxito terminan pasando. Lo que permanece es la forma en que trataste a los demás. La tranquilidad que dejaste en una familia. La dignidad con la que acompañaste a alguien en un momento vulnerable. El cariño, el respeto y la humanidad que fuiste capaz de transmitir durante todos esos años. Y quizá esa sea la manera más valiosa de construir algo que realmente perdure.



Epílogo
El valor de cuidar

La vida rara vez sigue el recorrido que uno imagina al principio. Cuando echo la vista atrás no veo una trayectoria perfectamente planificada ni una sucesión de decisiones brillantes. Veo esfuerzo, sacrificio, aprendizaje, errores, incertidumbre y muchas noches sin dormir. Veo también personas que aparecieron en el momento adecuado, otras que ya no están y muchas situaciones en las que hubo que seguir adelante sin tener todas las respuestas. Pero si hay algo que siempre ha permanecido intacto es la necesidad de actuar con coherencia respecto a lo que uno siente y a la manera en que entiende la vida.

Todo lo que he construido nace del contacto directo con las personas mayores. No nace de un despacho ni de un plan de negocio. Nace de haber trabajado a pie de cama, de haber acompañado a personas en momentos de enorme fragilidad, de haber visto el miedo, la dependencia, la soledad y también la enorme dignidad con la que muchas personas afrontan el final de su vida. Cuando uno vive eso de cerca, cambia para siempre. Aprendes a relativizar muchas cosas. Descubres que el éxito no tiene tanto que ver con el dinero, el tamaño o el reconocimiento, sino con la tranquilidad de saber que has tratado bien a las personas. Entiendes que detrás de cada residente hay una historia entera: una familia, unos recuerdos, unos sueños, una vida completa. Y comprendes también que cuidar nunca puede convertirse en un simple trabajo mecánico, porque quien cuida deja huella en la vida de los demás.

A menudo se habla del cuidado como una cuestión sanitaria o asistencial, pero para mí siempre ha significado algo mucho más profundo. Cuidar es estar. Es acompañar. Es mirar a alguien con respeto incluso en sus momentos más vulnerables. Es tener paciencia cuando alguien pierde la memoria, escuchar aunque uno vaya cansado o intentar que una persona siga sintiéndose querida incluso cuando siente que lo está perdiendo todo. Y eso exige muchísimo más que conocimientos técnicos. Exige humanidad.

Una sociedad se define por la manera en que trata a sus mayores. Ahí se refleja su verdadera sensibilidad. Todos envejecemos. Todos, tarde o temprano, necesitaremos ayuda. Por eso siempre he pensado que el cuidado no debería verse como un problema ajeno ni como una responsabilidad

exclusiva de unas pocas personas. Es algo que nos afecta a todos como sociedad.

El sector sociosanitario cambiará muchísimo en los próximos años. Llegarán nuevas tecnologías, modelos diferentes de atención y herramientas que hoy ni siquiera imaginamos. Y estoy convencido de que muchas de ellas mejorarán la vida de las personas. Pero también espero que nunca olvidemos lo esencial: la dimensión humana. Ninguna tecnología podrá sustituir jamás una mirada tranquila, una conversación sincera, una caricia a tiempo o la sensación de sentirse acompañado.

También deseo que las nuevas generaciones sigan encontrando valor en esta profesión. No es un camino fácil. Es un trabajo exigente, emocionalmente duro muchas veces y demasiado poco reconocido. Pero pocas profesiones permiten sentir con tanta claridad que lo que haces importa de verdad. Cuando alguien cuida bien, se nota. Se percibe en la calma de una familia, en la sonrisa de un residente o en la tranquilidad con la que una persona afronta su día a día.

Con los años he comprendido también que los momentos más importantes de mi vida profesional no han sido los de expansión o crecimiento. Han sido aquellos en los que, incluso en circunstancias difíciles, sentía que hacíamos las cosas correctamente. Mantener la palabra dada, actuar con honestidad, cuidar a las personas y no renunciar a los propios principios tiene mucho más valor del que parece.

No sé hasta dónde llegará Grupo Mimara ni qué dimensión tendrá en el futuro. El tiempo lo dirá. Pero sí tengo claro algo: intentaré siempre que nunca se aleje de la finalidad con la que nació. Porque Mimara no nació solo para gestionar centros. Nació para cuidar personas. Con el tiempo crecerán las estructuras, cambiarán los modelos y evolucionará la forma de trabajar, pero espero que jamás olvidemos que nuestra razón de ser son los mayores. Mientras mantengamos eso intacto, todo lo demás tendrá sentido.

La vida pasa mucho más rápido de lo que imaginamos. Y cuando uno ha pasado tantos años rodeado de personas mayores, esa conciencia del tiempo se vuelve todavía más evidente. Ves que los recuerdos se apagan, que cambian las prioridades y que, al final, lo único verdaderamente importante son las personas con las que compartiste el camino y como hiciste que se sintieran. Por eso creo que merece la pena construir

cosas que tengan alma. Cosas que trasciendan un balance, una cifra o un reconocimiento.

Si algo he querido transmitir con este pequeño libro es precisamente eso: que cuidar importa. Importa cómo tratamos a las personas, cómo trabajamos, cómo hablamos y qué huella dejamos en los demás. Porque, al final, más allá de las empresas, de los proyectos o de cualquier logro profesional, lo que de verdad permanece es la manera en que uno ha vivido y cómo ha tratado a quienes se encontró por el camino. Y eso, en el fondo, es lo que realmente define a una persona.



Lorem ipsum dolor sit amet, consectetuer adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis autem vel eum iriure dolor in hendrerit in vulputate velit esse molestie consequat, vel illum dolore eu feugiat nulla facilisis at vero eros et accumsan et iusto odio dignissim qui blandit praesent luptatum zzril delenit augue duis dolore te feugait nulla facilisi.

Lorem ipsum dolor sit amet, cons ectetuer adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat Lorem ipsum dolor sit amet, consectetuer adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis autem vel eum iriure dolor in hendrerit in vulputate velit esse molestie consequat, vel illum dolore eu feugiat nulla facilisis at vero eros et accumsan et iusto odio dignissim qui blandit praesent luptatum zzril delenit augue duis dolore te aliquam erat