

La mayor transformación: Medellín

Por el autor invitado: Shoham Adizes

Recientemente asistí a una de las conferencias más emocionantes que he vivido en años: La Mayor Transformación, celebrada en Medellín, Colombia, y dirigida por George Leca, Director General de Adizes Rumanía y Moldavia.

En el Instituto Adizes, estudiamos la transformación organizativa — cómo una organización que se pudre desde dentro, ya sea por corrupción o desalineación interna, vuelve a estar sana. Así que cuando George me dijo que estaba organizando una conferencia sobre transformación en Medellín, me apunté inmediatamente. "¿Dónde mejor para estudiar la transformación", dijo, "que en una de las ciudades más transformadas del mundo?"

Nos sentamos con los exalcaldes Alonso Salazar y Sergio Fajardo, quienes describieron cómo Medellín pasó de ser una de las ciudades más peligrosas del mundo a una de las más visitadas. Visitamos instituciones como Comfama y Ruta N, y estuvimos en la Comuna 13, donde ahora escaleras mecánicas llevan a los turistas a través de lo que antes era una zona de guerra.

Para entender cómo se arregló Medellín, hay que entender cómo se rompió. La ciudad se asienta en un valle rodeado de montañas. Durante décadas, oleadas de agricultores pobres y migrantes que huían de la violencia se asentaron cada vez más arriba en las laderas. Sus viviendas eran toleradas pero nunca reconocidas: no había títulos de propiedad, no había códigos de construcción y, como resultado, no había servicios municipales: ni escuelas, ni agua, ni alcantarillado, ni carreteras ni transporte público. El resultado no fue solo la pobreza; Eran dos ciudades, una oficial y otra que vivía encima, desconectadas una de la otra. Pablo Escobar emergió de esa brecha, trayendo una violencia rara vez vista fuera de las zonas de guerra activas.

Lo que plantea la pregunta para la que la conferencia fue creada: si dirigieras una ciudad así, ¿qué harías?

Una opción — la solución "P" a corto plazo y eficaz — es actuar con decisión y producir resultados rápidamente. El Salvador de Bukele es el modelo: arrestos masivos de presuntos criminales para restablecer el orden por la fuerza. Funciona, ya que da resultados inmediatos, pero es imprecisa (muchos inocentes se ven arrastrados) y solo aborda una dimensión del problema.

Otra opción — la solución "A" a corto plazo y eficiente — es más vigilancia: una aplicación más estricta, nuevas leyes que lo respalden. El Nueva York de Giuliani hizo esto con el sistema de detención y cacheo, facultando a la policía para registrar a

cualquiera en busca de armas. También efectivo, también impopular, también unidimensional.

Una tercera opción — la solución "E" eficaz y a largo plazo — es probar algo atrevido. Portugal legalizó las drogas. Georgia reemplazó a toda su fuerza policial de la noche a la mañana. La antigua Atenas seleccionaba líderes al azar usando un kleroterion. Este es un enfoque radical que a menudo da lugar a problemas nuevos e imprevistos.

Una cuarta opción — la solución eficiente y a largo plazo del "I" — es el diálogo y la reconciliación. La CODESA y la Comisión de la Verdad y Reconciliación de Sudáfrica revelaron la verdad, reconocieron a las víctimas y permitieron que los perpetradores obtuvieran el perdón. Pero hablar por sí solo no resuelve completamente el problema.

Lo que hace que Medellín sea notable es que su solución, aunque centrada en el "I" (eficiencia a largo plazo), aún incorporaba las demás.

La ciudad invirtió mucho en los barrios que las administraciones anteriores habían ignorado: bibliotecas, escuelas, escaleras mecánicas, tranvías de cable que unían las colinas con la ciudad, carreteras, puentes, servicios. Eso es "P". Pero, lo más importante, se construyó *con* la comunidad, no solo por ella. Esa participación creó la propiedad ("I") — y de la propiedad surgió la creatividad ("E"): se formaron comunidades artísticas, surgieron nuevos usos para la infraestructura, la innovación se desató en lugar de imponerla.

Al mismo tiempo, todo esto ocurrió dentro del sistema existente — sin derrocamientos, sin estructuras abandonadas. La transformación respetó el marco administrativo de la ciudad. Eso es "A".

Lo más importante es que la integración no tenía que ver con el pasado. No era reconciliación por viejos errores; Era participar en resolver problemas reales, en tiempo real, juntos.

Hoy en día, Medellín es casi irreconocible respecto a lo que fue: limpia, vibrante, segura, llena de vida y con un visible orgullo cívico. Lo que estaba fragmentado ahora se siente conectado — físicamente a través de la infraestructura, socialmente a través de la participación. Las cifras lo confirman: la ciudad atrae ahora entre 1 y 1,4 millones de visitantes internacionales al año, con un turismo que sigue creciendo a ritmos de dos dígitos. Los turistas se mueven libremente por barrios que antes eran inaccesibles; Los vecinos utilizan y cuidan los espacios construidos con ellos. No es una ciudad perfecta, pero sí funcional, integrada — y eso por sí solo la hace extraordinaria.

Medellín no es solo un caso de estudio interesante. Es la prueba de que incluso los sistemas más rotos pueden cambiar, si se trata del enfoque adecuado. Ver esa transformación de primera mano y escuchar directamente a quienes la lideraron fue extraordinario. Gracias a George Leca por la invitación y por construir un foro donde se entienden estas lecciones, no solo se discuten.

La Mayor Transformación es una serie de conferencias que reúne a pequeños grupos de altos ejecutivos a ciudades y organizaciones que han experimentado cambios significativos, para aprender de ellos de primera mano. La próxima conferencia se celebra en Medellín, del 21 de noviembre al 2 de diciembre de 2026. Más información: georgeleca.com/greatest_transformation_on_earth