

Doc 1-A-204



**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION  
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION  
DE EMPRESAS / Núm. 204  
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

**LA RECONVERSION DE LA CUENCA DEL RUHR  
UN EXPERIMENTO Y SU VALORACION**

*Prof. Dr. Hans Günther Meissner*  
Catedrático de la Universidad de Dortmund

Alcalá de Henares, Septiembre 1993



**Consejo de Redacción :**

**Santiago García Echevarría (director)  
María Teresa del Val  
Concepción Carrasco  
María José Badiola**

**Secretaría y Administración :**

**María Luisa Rodríguez**

**C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría**

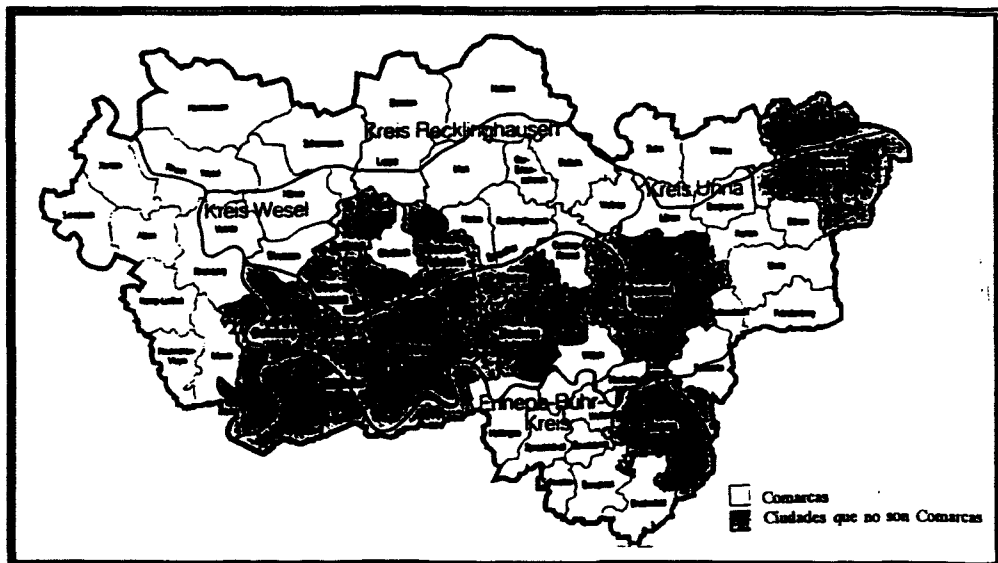
**Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3  
28802 - Alcalá de Henares.  
Teléfono : 885.42.00  
Fax : 885.42.06**

## **INDICE**

	<i>Pág.</i>
<i>I. EVOLUCION HISTORICA DE LA CUENCA DEL RUHR .....</i>	<i>5</i>
<i>II. PROCESO DE TRANSFORMACION Y DE ADAPTACION .....</i>	<i>9</i>
<i>III. LOS INSTRUMENTOS DE RECONVERSION .....</i>	<i>14</i>
<i>IV. PERSPECTIVAS FUTURAS DE LA CUENCA DEL RUHR .....</i>	<i>18</i>

## I. EVOLUCION HISTORICA DE LA CUENCA DEL RUHR <sup>(1)</sup>

En la cuenca del Ruhr trabajan y viven 5,2 millones de personas y se puede considerar como una de las regiones más industrializadas de Europa, e incluso del mundo.



**Figura 1 : Ciudades, comarcas y comunidades en la cuenca del Ruhr**

---

1. Conferencia pronunciada en la Universidad de Deusto en las IV Jornadas de la Especialidad Jurídico-Económica sobre "Economía Vasca actual : Problemas y Soluciones", los días 11 y 12 de mayo de 1993.

Al igual que en otras regiones altamente industrializadas del mundo, la economía y la sociedad de la cuenca del Ruhr se encuentra desde hace tiempo sometida a un proceso obligatorio de adaptación a los cambios tanto económicos como sociales y políticos. La cuenca del Ruhr se convirtió en el corazón industrial de Europa a mediados del pasado siglo al encontrarse carbón en una región agrícola. Junto con el hallazgo del mineral de hierro en la zona próxima de Siegeland, y basándose en una larga tradición artesanal, se inició la fabricación de acero en la cuenca del Ruhr.

El boom de los primeros años de su desarrollo en el pasado siglo condujo a una fuerte concentración de la minería del carbón y de la industria del hierro y del acero en esta zona de Alemania. Este desarrollo se debió en gran parte a los programas de armamento del Gobierno del Reich por aquel entonces, en particular por lo que afectaba al programa de la flota naval con la que el Kaiser alemán quería impresionar a sus "parientes" británicos. Se puede afirmar que el desarrollo de las empresas y del conjunto de la región estuvo hasta el final de la Segunda Guerra Mundial estrechamente vinculado a la economía armamentista de fuerte influencia nacionalista. Constituyó el respaldo propiamente dicho de la expansión industrial de la región.

El rápido desarrollo de la minería y de la industria del hierro y del acero del pasado siglo solamente fue posible gracias a una fuerte emigración de la Prusia Oriental y, sobre todo, también de Polonia. Estas personas, lo mismo que sucedió en Estados Unidos, se integraron de manera muy rápida y asumieron las características de la población originaria agrícola y artesanal, de carácter típico westfálico y renano, de manera que hoy apenas pueden apreciarse diferencias entre los diferentes grupos de población.

Junto con las minas y acerías surgió una industria suministradora que estaba fuertemente relacionada con las minas y las acerías existentes. Al mismo tiempo surgió una industria de bienes de consumo, sobre todo, por lo que respecta a las cerveceras. Al igual que antaño la ciudad de Dortmund sigue siendo la ciudad con mayor número de cervecerías en la República Federal de Alemania así como de Europa. Las distintas

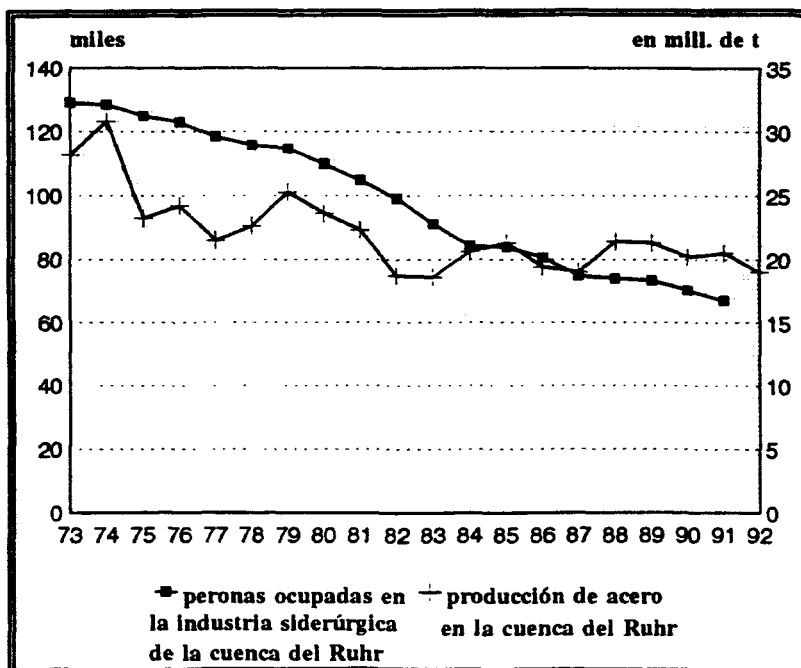
marcas de cerveza así como los clubs de fútbol de la cuenca del Ruhr ayudan de manera muy específica a la integración de la población en su trabajo y en su región.

Después de la Segunda Guerra Mundial amplios sectores y grandes partes de la estructura industrial de la cuenca del Ruhr quedaron destruidos como consecuencia de la incidencia de la guerra. Las instalaciones aún disponibles fueron sometidas a los planes de desmantelamiento que aplicaron los aliados con el objetivo de imposibilitar que surgiese de nuevo una producción armamentística en Alemania. El Gobierno Federal de aquel entonces, bajo la dirección del Canciller Federal Adenauer, se esforzó ante los aliados con éxito con para parar este desmantelamiento y facilitar de esta manera una reconstrucción de la minería del carbón y de la industria del hierro y el acero. Los aliados dieron su conformidad bajo la condición de que la República Federal de Alemania participase en la Comunidad Europea del Carbón y el Acero (CECA) que fue constituida por el entonces Ministro de Economía francés Jean Monnet con la aprobación de industriales y políticos alemanes. La CECA sirvió para integrar a la industria alemana en un conglomerado europeo que ha constituido la célula de la actual Comunidad Económica Europea.

La reconstrucción de la minería y de las acerías después de 1950 condujo a que la minería del carbón alemana tuviese una productividad mayor que en los países vecinos, y que la industria del hierro y acero alemana dispusiese de una tecnología más moderna; con ello lograba productividades mayores que la de los competidores. Con lo que la desventaja a priori de la destrucción y del desmantelamiento se convirtió de esta manera en una ventaja competitiva que se aprovechó también en el negocio internacional. La industria del acero alemana se ha aprovechado de esta ventaja competitiva hasta nuestros días. Dados los excedentes de capacidades existentes en la industria del acero europea la propuesta de la industria alemana es la de reducir los excesos de capacidades allí donde las productividades sean más bajas y donde se hayan convertido también en una carga ecológica. La industria del acero alemana considera, por lo tanto, la necesidad de que se reduzcan de manera sobreproporcional la capacidades del acero en los países productores altamente subvencionados como son Francia, Bélgica, Italia y España. Y

esto no solamente es una tarea económica y técnica, sino que, sobre todo, es una tarea política.

También en el período después de la Segunda Guerra Mundial las empresas se vieron obligadas a buscar una sustitución de la producción hasta ahora armamentista. Las empresas se concentraron en el ámbito civil de la construcción de instalaciones y maquinaria y, consiguientemente, se esforzaron para abrir nuevas oportunidades en el mercado internacional a esta producción. Por ello, los grandes consorcios del acero de la cuenca del Ruhr, tales como las empresas Thyssen, Krupp, Mannesmann, Hoesch y otras, se han transformado en consorcios mixtos donde únicamente un tercio del volumen de ventas se debe en la actualidad al hierro y al acero. Los otros dos tercios se obtienen con actividades de productos industriales terminados y servicios. La tendencia actual es a que menos del 20% del volumen de ventas provengan del hierro y del acero.



**Figura 2 : Producción de acero y número de personas ocupadas en la industria siderúrgica de la cuenca del Ruhr**



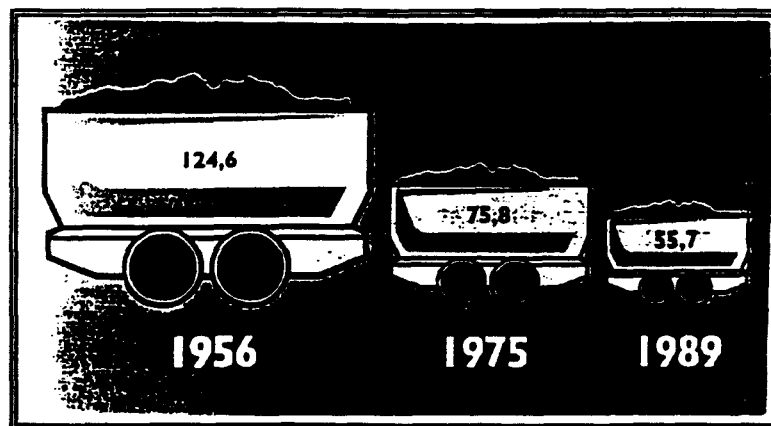
El proceso de transformación y de adaptación a las situaciones cambiantes se ha producido desde hace muchos años en la cuenca del Ruhr, lo que ha dotado a esta región de una cierta ventaja competitiva frente a las otras regiones industriales en Europa. La cuenca del Ruhr es hoy en día una región fuertemente dependiente de la exportación, por lo que las empresas poseen un interés existencial en mantener la libertad de la economía mundial y fomentarla lo más posible. Las tendencias proteccionistas y las subvenciones, que se están dando con mayor fuerza en Estados Unidos, pero también en otros países de la Comunidad Europea, representan para la economía de la cuenca del Ruhr una situación que puede poner en grave peligro la existencia de muchas empresas.

## **II. PROCESO DE TRANSFORMACION Y DE ADAPTACION**

El motivo de la necesaria reestructuración en la cuenca del Ruhr encuentra sus orígenes en una causa geológica. Las minas de esta región apenas tienen ya carbón y las vetas se desplazan hacia el norte de Alemania, alcanzando grandes profundidades. La extracción de carbón es, por lo tanto, más cara y cada vez se encuentra en peor situación para poder competir con otros elementos energéticos, especialmente, con el petróleo. En la actualidad, en las localizaciones tradicionales del carbón de la cuenca del Ruhr, tales como Dortmund o Essen y Gelsenkirchen, no se extrae ya carbón.

Las sociedades mineras de carbón que aún existen se han agrupado en la Ruhrkohle AG configurando una sociedad única. Con el fin de asegurar la capacidad competitiva de la industria del carbón alemana se subvenciona el carbón del Ruhr y, especialmente, se fomenta con medios públicos el cierre de las minas. El interés de la industria alemana por los mercados de la Europa del Este exige, que estos países, por ejemplo Polonia y CEI, dispongan de ingresos de divisas. Y estos ingresos solamente los pueden conseguir a través de la exportación de carbón, de gas así como de acero. Por lo que en la cuenca del Ruhr ha surgido un conflicto entre el interés de muchas empresas que defienden el mantener abiertos los mercados de la Europa del Este y el

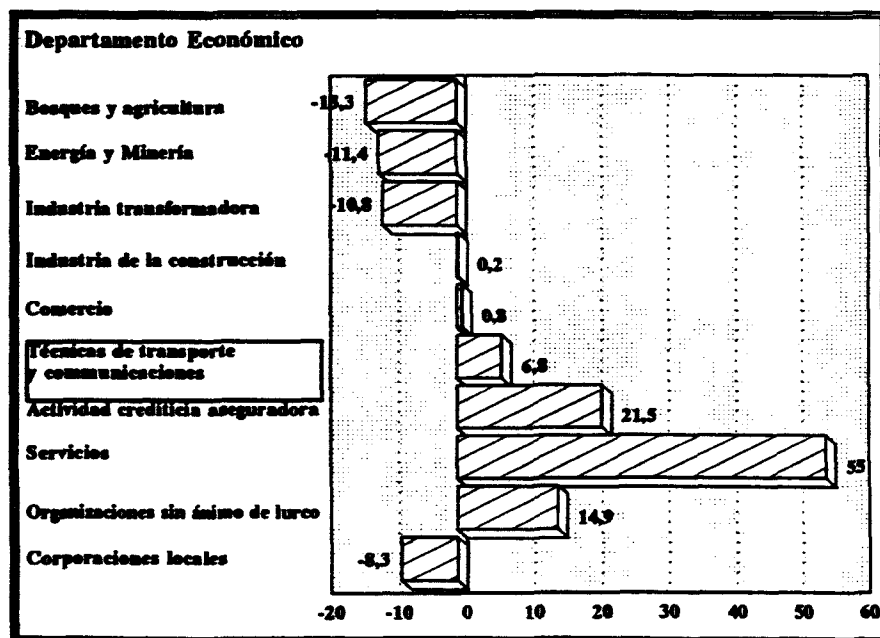
interés de las empresas del carbón y del acero que consideran que se deben limitar al máximo las importaciones de energía y de acero del extranjero.



**Figura 3 : Desarrollo de la extracción de carbón de piedra en la cuenca del Ruhr (en millones de toneladas)**

A nivel político se logró la creación de la Comunidad Europea para el Carbón y el Acero y más tarde se creó la Comunidad Económica Europea. El paso de una industria armamentística a una actividad civil se ha realizado en un período de tiempo relativamente corto. En esta región se encuentran empresas muy importantes de maquinaria, o empresas transformadoras del acero, por ejemplo, de aceros especiales. La empresa Krupp, cuyo nombre está fuertemente vinculado a la industria armamentística, se ha convertido en uno de los principales productores de locomotoras, de máquinas y de instalaciones técnicas, por ejemplo, instalaciones de desalinización. La exigencia económica consistía en la necesidad de abrir nuevos mercados mundiales para la nueva industria. Este proceso se ha realizado con gran éxito. La economía de la cuenca del Ruhr contribuye de manera más que proporcional al volumen total de exportación de la economía alemana. La reconstrucción tras la Segunda Guerra Mundial, y el desarrollo de una industria de maquinaria, obligó también a la incorporación de mano de obra extranjera, lo que originó, en particular, una fuerte emigración de trabajadores turcos con sus familias, cuya integración en la sociedad alemana ha sido más difícil que la integración de la población polaca en la fase anteriormente mencionada.

Este proceso de adaptación de la cuenca del Ruhr se ha acentuado en el transcurso de las últimas décadas. Para facilitar esta adaptación fue necesario un consenso entre los empresarios, los sindicatos, los municipios, el Gobierno de la Comunidad de Westfalia Renania del Norte, del Gobierno Federal y, por último, también de los bancos que tienen que ayudar financieramente este proceso de adaptación. Las Cámaras de Industria y Comercio de la cuenca del Ruhr juegan en este contexto un papel muy importante como instrumento de integración y comunicación, ya que siempre se han implicado en el futuro de esta región, y han logrado que no se conserven a cualquier precio estructuras industriales con ayuda de subvenciones. A partir de 1960 se ha desarrollado la industria "inteligente", con un nivel de competitividad internacional, que se ha centrado principalmente en el ámbito de la tecnología del medio ambiente, de la utilización energética, de la tecnología de desechos, de la transformación del carbón y de la industria química, pero también ha incluido algunos ámbitos de los bienes de consumo, tales como la industria del automóvil y la industria de confección.



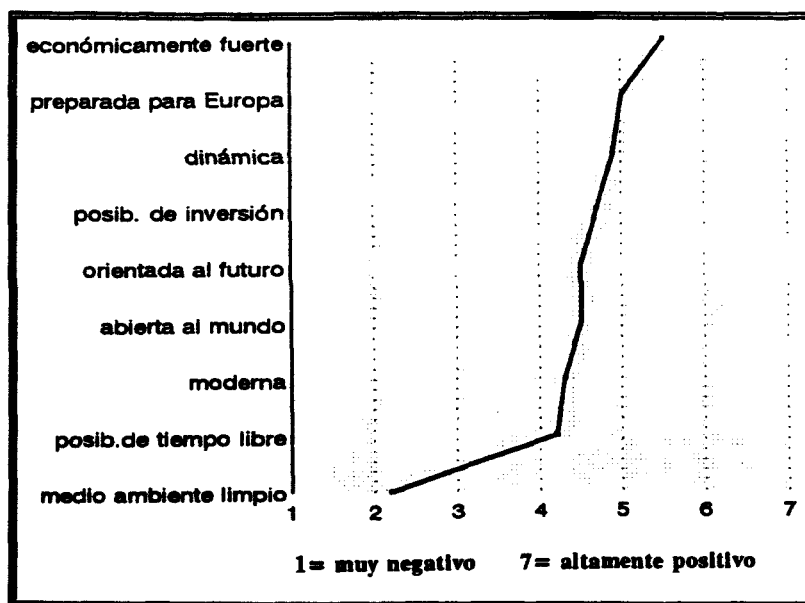
**Figura 4 : Personas ocupadas en la cuenca del Ruhr. Variación de 1981 a 1990 (%)**

De manera paralela se han desarrollado también, a través de un fuerte impulso de las ferias y del asesoramiento empresarial nuevos ámbitos en el sector de servicios, como bancos y seguros, procesos de datos y logística. El número de personas ocupadas

en el ámbito de servicios se incrementó en un 55% de 1981 a 1990, mientras que en la actualidad el número de personas ocupadas en el ámbito del carbón y acero solamente supone un 10% de la población activa, cuando en el año 1960 era un 80%.

Debe destacarse, muy en particular, el fuerte incremento de las personas ocupadas en servicios, especialmente en Banca y Seguros. Las empresas y el Gobierno de la Comunidad tenían muy claro que semejante transformación de la cuenca del Ruhr solamente podía realizarse con éxito cuando se mejorasen las condiciones de localización para la cuenca del Ruhr. Lo cual implica, sobre todo, un incremento de la calidad de vida en la región. Se ha trabajado desde hace muchos años en este tema al objeto de mejorar las condiciones de vida evitando toda contaminación mediante una ordenación del tráfico, creación de zonas verdes y mediante una red de transportes integrados. Debido a esta política, la configuración externa de la cuenca del Ruhr y las condiciones de vida son notablemente mejores que en otras regiones industriales de Europa y, sin duda, notablemente mejores que, por ejemplo, en la región industrial de Katowice en Polonia, que es una de las más afectadas por el tema ecológico y uno de los paisajes industriales más deteriorados en Europa. Se puede afirmar que la calidad de vida en la cuenca del Ruhr ha mejorado notablemente, lo cual se refleja en el alto grado de satisfacción de las personas que viven en la cuenca del Ruhr, dado que se encuentran muy a gusto en la región. Pero, sin embargo, sigue existiendo, tanto en la República Federal Alemana como fuera de ella, una opinión negativa de las condiciones de vida en esta región, tal como se deduce de las encuestas realizadas. La calidad de vida de la región no se refleja únicamente en la satisfacción y en la motivación del ciudadano, sino que constituye, al mismo tiempo, un factor de decisión muy importante para los nuevos inversores (por ejemplo, de Japón, Corea y Estados Unidos) que desean asentarse en la cuenca del Ruhr. En 1992 se hizo una encuesta entre 825 directivos del ámbito de la industria, servicios y comercio de Francia, Gran Bretaña, Holanda y Suecia, con el fin de que valorasen la cuenca del Ruhr. En su conjunto se la consideraba como una región económicamente con éxito, pero donde no se puede vivir muy bien. Aquí existe un perjuicio que solamente puede eliminarse a través de una mejora en la comunicación.





**Figura 5 : Características de la cuenca del Ruhr**

Por ello la ciudad de Dortmund ha realizado un vídeo donde se presentan las condiciones de localización, así como la calidad de vida de esta región.

Las empresas y los empresarios únicamente están dispuestos a invertir en una región y, por tanto, a vivir y trabajar en esa región cuando se dan unas condiciones adecuadas. Otra ventaja de la cuenca del Ruhr consiste en que en las áreas de las antiguas minas, así como en las acerías que son ahora más pequeñas y más eficientes, se dispone de grandes superficies que están muy bien integradas en la red de comunicaciones. Sin embargo, un problema lo originan los vertederos abandonados que existen, o pueden existir, en esas superficies como consecuencia de las actividades realizadas y cuyas consecuencias son aún muy difíciles de evaluar.

### III. LOS INSTRUMENTOS DE LA RECONVERSION

La reconversión de la cuenca del Ruhr para pasar de una región del carbón y del acero a una región con una estructura industrial se ha logrado a través del consenso entre muchos empresarios, sindicatos e instituciones. Para lo cual se ha desarrollado un instrumentario específico que facilita esta reconversión, así como los procesos de adaptación futuros. Este instrumentario se compone básicamente de tres elementos :

- . Se trata en primer lugar, de ayudas de inversión
- . En segundo lugar, de disponer de la infraestructura intelectual de la región
- . En tercer lugar, mejorar a través de una campaña de publicidad y de imagen la percepción que se tiene a nivel nacional e internacional de esta región.

Las ayudas de inversión se conceden básicamente a nuevos empresarios, dado que pueden disponer de créditos para emprender nuevas actividades con unos tipos de interés más baratos. Esta ayuda de inversión no constituye una medida específica de la cuenca del Ruhr, sino que es una medida de la política económica general que persigue el Gobierno Federal y el de la Comunidad de Westfalia Renania del Norte. Entre las ayudas de inversión se incluye también la disposición de terrenos para la actividad industrial, de forma que la Comunidad asume en parte los costes de urbanización. El Gobierno Federal apoya con un importe de 200 millones de DM la creación de puestos de trabajo para la mano de obra proveniente de la industria del hierro y el acero. Un papel muy importante juegan a este respecto las ayudas de asesoramiento que perciben las empresas por parte de las Cámaras de Industria y Comercio y del "Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft" (RKW). Como consecuencia de la importante industrialización de la cuenca del Ruhr, una parte muy sustancial de estas ayudas de inversión han ido a esta región. Sin embargo, no se trata de subvenciones en el sentido clásico, sino que estas ayudas de inversión poseen una función de asentamiento que sirven para facilitar las decisiones de inversión y su implantación. No hay

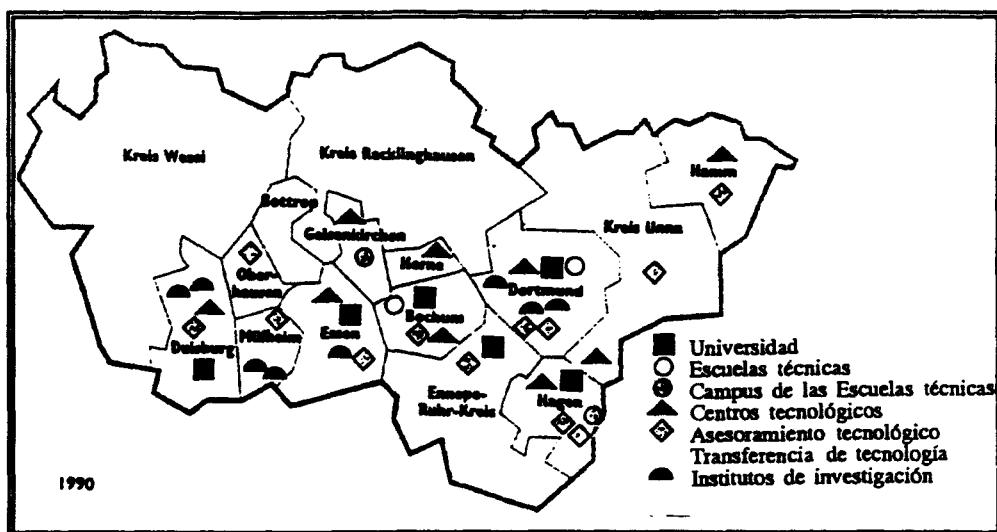
que olvidarse que son ayudas para fortalecer la iniciativa empresarial, pero nunca para sustituirlas.

Otro ámbito muy importante para la reconversión de la cuenca del Ruhr consiste en la creación de Universidades y de Escuelas Técnicas. Hasta finales de la Segunda Guerra Mundial no existía ninguna Universidad en la cuenca del Ruhr. Esta fue una política del antiguo Gobierno del Reich, ya que no quería crear disturbios intelectuales en esta región de trabajo. La ciudad de Dortmund solicitó ya a finales del siglo pasado la creación de una Universidad técnica, pero fue rotundamente denegada. La primera Universidad de la zona del Ruhr se creó en 1962 en Bochum como una Universidad integral. En 1965 se crea la Universidad de Dortmund como Escuela Superior Técnica y, más tarde, siguieron la creación de las Universidades de Essen, de Duisburgo, la Universidad a distancia de Hagen así como las Universidades de Paderborn, Bielefeld y Siegen, limítrofes con la cuenca del Ruhr. Con lo cual se ha modificado totalmente el paisaje de la cuenca del Ruhr a través de la implantación de las Universidades al crearse un ambiente de estudio. En las trece Universidades y Escuelas Superiores de la cuenca del Ruhr estudian en la actualidad más de 125.000 estudiantes. De forma paralela se desarrollaron también las Escuelas Técnicas para incrementar la oferta de formación en la región.

De la creación de estas Universidades han partido dos desarrollos típicos :

- . En primer lugar, sirven para hacer más atractiva la localización de la cuenca del Ruhr a las inversiones, ya que las empresas pueden disponer de un número suficiente de personas altamente motivadas y bien preparadas para diferentes sectores. El clima duro de la época del carbón y acero se ha transformado de forma rápida en un ambiente abierto y vivo.
  
- . En segundo lugar, todas las Universidades de la cuenca del Ruhr han creado "unidades de transferencia" que sirven para transferir el know – how que existe en las Universidades a las empresas, por ejemplo, en el

asesoramiento en la creación de nuevas empresas al facilitar los contactos necesarios y, al mismo tiempo, ponen en contacto a las empresas con el personal especializado de las Universidades para que les ayuden a solucionar sus preguntas.



**Figura 6 : Estructura de investigación y de transferencia de conocimientos en la cuenca del Ruhr**

Las "unidades de transferencia" están financiadas por el Gobierno de Westfalia Renania del Norte dentro de los presupuestos universitarios. Proyectos singulares, por ejemplo, la presentación de una de estas "unidades de transferencia" en las grandes ferias son financiados por el Ministerio de Economía de la región. Las "unidades de transferencia" se enjuiciaron al principio de manera muy escéptica; entretanto se han convertido en agencias muy eficientes para la transformación económica y social.

En las Universidades se han integrado también centros de tecnología que sirven para trasladar los conocimientos del ámbito universitario a la realidad empresarial. El Instituto de Técnicas de Robotización de la Universidad de Dortmund prueba, por ejemplo, en el Centro de Tecnología de la Universidad, los robots que han desarrollado la industria del automóvil para sus procesos de producción y de logística. Una vez que



se comprueba que uno de estos centros tiene posibilidades para transformarse en una actividad industrial se convierte en un Parque Tecnológico. El Parque Tecnológico de la Universidad de Dortmund está apoyado por la Universidad, por los bancos locales, el organismo de fomento económico de la ciudad de Dortmund, el Gobierno de la Comunidad de Westfalia Renania del Norte. En él se encuentran ya localizadas más de 400 empresas y sigue existiendo una demanda muy importante de terrenos que en estos momentos se tratan de obtener. Los centros de tecnología y los Parques Tecnológicos han creado muchos nuevos puestos de trabajo, pero no son suficientes para poder dar trabajo a toda la mano de obra que se libera en el sector del carbón y del acero, ya que, en particular, las cualificaciones del personal disponible no son suficientes para trabajar en áreas de alta tecnología que exigen, por norma general, estudios superiores.

El tercer instrumento consiste en la mejora de la imagen de la cuenca del Ruhr. Las empresas, pero también los municipios y el Estado de Westfalia Renania del Norte se han dado cuenta que la cuenca del Ruhr solamente puede tener éxito para atraer inversiones cuando la imagen de esta zona, en la opinión pública alemana e internacional, sea positiva. A este respecto se ha fundado un "Grupo de Iniciativas de la cuenca del Ruhr" bajo la presidencia de Alfred Herrhausen, anterior presidente del Deutsche Bank (que murió trágicamente en un atentado terrorista hace tres años) y que comenzó su carrera profesional en la cuenca del Ruhr. Este "Grupo de Iniciativas de la cuenca del Ruhr" se preocupa de organizar acontecimientos culturales de rango suprarregional de la cuenca del Ruhr, así como grandes competiciones deportivas cuya resonancia rebase los límites de la cuenca del Ruhr. Las actividades del "Grupo de Iniciativa de la cuenca del Ruhr" están apoyadas por una serie de anuncios en la prensa alemana, por ejemplo, en el "Spiegel". En estos anuncios se trata de mostrar como la cuenca del Ruhr no es ya un región industrial triste y sucia, sino que es una región activa, dinámica, que merece la pena y en la que los hombres se encuentran extraordinariamente a gusto.

Igualmente es importante conseguir que la cuenca del Ruhr sea también una zona de localización de los medios de comunicación. Aquí existe, como ha existido siempre, un gran déficit, ya que los medios de comunicación de la República Federal Alemana se concentraron en Hamburgo, Munich, Berlin y Colonia y nunca han concedido la

menor oportunidad a su localización en la cuenca del Ruhr. Todos los responsables, sin embargo, tienen bien claro que hay que trabajar duro para superar este déficit.

La cuenca del Ruhr además de disponer de una fuerte estructura industrial presenta una gran oferta cultural. La región dispone de cinco óperas (Dortmund, Düsseldorf–Duisburg, Essen, Wuppertal, Gelsenkirchen), y dispone también de varios teatros públicos que están fuertemente subvencionados por los municipios. Así mismo se ha desarrollado en los últimos años la oferta de teatros privados, cabarets y otras iniciativas con una alta aceptación en la región. Por último, la región dispone también de un gran número de museos, donde cabe mencionar el Museo Folkwang en Essen, el Museo Lehmbruck en Duisburg y el Museo Osthaus en Hagen. Las estadísticas demuestran cómo en una semana el número de personas que visitan los museos es mayor que el que acude a un partido de fútbol. Y, dado que las ferias y las exposiciones son una importante aportación al desarrollo económico, las ciudades de esta zona, en particular, Essen y Dortmund están realizando grandes esfuerzos para aumentar las ferias y exposiciones para así presentar la economía y la sociedad de la cuenca del Ruhr en la propia región. Aquí se tropieza con algunas dificultades, ya que en una cercanía inmediata se encuentran Düsseldorf y Colonia donde existen grandes ferias con rango internacional.

#### **IV. PERSPECTIVAS FUTURAS DE LA CUENCA DEL RUHR**

El futuro de la cuenca del Ruhr está caracterizado por una continuación del retroceso de la industria del acero, así como de la construcción de maquinaria que tienen que ser sustituidas por estructuras postindustriales, esto es, formas de producción inteligente, por ejemplo, del ámbito de la tecnología del medio ambiente. Asimismo crecerá en importancia la oferta de servicios, como, por ejemplo, tratamiento de datos, la investigación de mercados y publicidad. Esto exige necesariamente un nuevo aprendizaje pero, sobre todo, una mayor cualificación de los hombres de esta región.



Pero, en definitiva, el futuro de la cuenca del Ruhr estará determinado también por su situación geopolítica en Europa. La cuenca del Ruhr se encuentra muy bien comunicada con un gran número de países europeos a través del eje renano y dispone por tanto de una clara ventaja competitiva. Esta ventaja de la cuenca del Ruhr también se manifiesta, por lo que afecta a la Europa Central y del Este, ya que las comunicaciones a través de canales, de la red ferroviaria y de las autopistas son muy favorables, de manera que la cuenca del Ruhr dispone de ventajas logísticas, tanto por lo que respecta a la Europa Occidental como también a la Europa Oriental.

Finalmente se puede afirmar que existe el convencimiento de que el futuro de esta región industrial de Europa depende, en última instancia, de la motivación y satisfacción de los hombres que viven en esta región. Por consiguiente, constituye un reto muy importante, tanto para las empresas como también para los municipios, los Gobiernos y las Universidades, el contribuir a este proceso de satisfacción. Pero también exige necesariamente un proceso permanente de aprendizaje, de cambio y de adaptación a nuevas situaciones. Este tipo de procesos de adaptación se ha venido realizando frecuentemente como consecuencia del pasado político de la cuenca del Ruhr. Los hombres de esta región han sabido dominarlos psicológicamente. Pero debe tenerse muy claro que semejante proceso de reestructuración industrial y de adaptación a las distintas condiciones cambiantes económicas, sociales y políticas, no solamente exige unas altas necesidades de inversión, sino que también exige tiempo. El espectro temporal de tales procesos de adaptación rebasa los períodos legislativos tanto comunales como nacionales. Ello se debe a que se trata básicamente de un proceso de adaptación estratégico que no puede concentrarse en los problemas del día a día, sino que debe concentrarse en el desarrollo de las estructuras que sirvan para asegurar el éxito futuro. Por consiguiente, el futuro de la cuenca del Ruhr no sólo va a depender de los intereses nacionales, sino que cada vez más dependerá de la importancia de esta región dentro del área económica europea así como global.