

FRENTE AL FUTURO

VERDADERAS PREGUNTAS Y FALSOS PROBLEMAS

Michel Godet¹

Sumario

<u>El hilo de Ariadna</u>	<u>4</u>
<u>Un regreso a las fuentes de la prospectiva</u>	<u>9</u>
<u>Verdaderas preguntas y falsos problemas</u>	<u>10</u>
<u>La luz crea la sombra</u>	<u>11</u>
<u>1. Expulsar las ideas concebidas</u>	<u>13</u>
<u>1.1. La globalización no es culpable.</u>	<u>13</u>
<u>Interdependencias y relaciones de fuerza</u>	<u>14</u>

¹ Profesor del Conservatorio Nacional des Arts et Métiers (Paris), titular de la Cátedra de Prospectiva industrial y autor del *Choque de 2006: demografía, crecimiento, empleo*, en las ediciones Odile Jacob (2da. Edición, 2004). Miembro del Consejo de análisis económico (CAE) ante el Primer Ministro. Michel Godet entregó en julio de 2005 al gobierno francés un informe sobre *La Familia, un asunto público*, redactado con Evelyne Sullerot, este informe será publicado en el otoño en la Documentation Française. Este texto, redactado para una misión en Colombia a finales de agosto de 2005, retoma los grandes desarrollos de sus últimas obras y artículos publicados en la revista *Futuribles* o en los grandes diarios como *Le Monde*, *Le Figaro*, *Les Échos* o *Libération*.

<u>Las falencias de la globalización</u>	<u>16</u>
<u>Desindustrialización: ¿dónde está el problema?</u>	<u>18</u>
<u>La PAC: sí a la Europa abierta, no a la Europa en oferta</u>	<u>20</u>
<u>La responsabilidad de los Estados: por una flexibilidad con cara más humana</u>	<u>23</u>
<u>1.2. La tecnología no es lo esencial</u>	<u>24</u>
<u>Los magos del crecimiento</u>	<u>25</u>
<u>El investigador, el desempleado y el empresario</u>	<u>27</u>
<u>La fugacidad de la nueva economía</u>	<u>28</u>
<u>Lo que realmente cambió gracias a los TIC</u>	<u>29</u>
<u>¿Nueva economía y nuevas tecnologías?</u>	<u>31</u>
<u>Internet y el mercado de la soledad</u>	<u>32</u>
<u>El computador y la tiza</u>	<u>33</u>
<u>1.3. Las ilusiones sobre la productividad y el empleo</u>	<u>35</u>
<u>La aritmética y las soluciones sobre el papel respecto al desempleo</u>	<u>35</u>
<u>La productividad, un indicador de exclusión</u>	<u>36</u>
<u>Las ilusiones sobre los empleos de mañana</u>	<u>38</u>
<u>Las tres palancas del empleo</u>	<u>39</u>
<u>Dos propuestas para liberar la actividad y el empleo en los servicios</u>	<u>40</u>
<u>2. La relación entre crecimiento económico y dinámica demográfica</u>	<u>47</u>
<u>2.1. No hay desarrollo sostenible sin niños</u>	<u>47</u>
<u>2.2. El “negarse a ver” de los economistas</u>	<u>48</u>

<u>Octubre de 2004: el fin de la ley del silencio demográfico</u>	<u>50</u>
<u>Marzo de 2005, una buena noticia: Europa emprende al fin el reto demográfico</u>	<u>51</u>
<u>2.3. Altas y bajas presiones demográficas</u>	<u>53</u>
<u>Francia, motor del crecimiento demográfico europeo</u>	<u>54</u>
<u>2.4. Los efectos multiplicadores de la demografía</u>	<u>58</u>
<u>2.5. Las diferencias de crecimiento entre Estados Unidos y Europa se explican en los 415avos por el diferencial demográfico</u>	<u>62</u>
<u>2.6 Las diferencias de riquezas producidas se explican primero que todo por la cantidad de trabajo</u>	<u>65</u>
<u>3. Familias, sociedades y territorios</u>	<u>68</u>
<u>3.1. Las fracturas territoriales y sociales: los seis Francia de 2030</u>	<u>68</u>
<u>3.2. El apartheid urbano y la ghettoización de la sociedad francesa</u>	<u>69</u>
<u>3.3. ¡La familia, un asunto público!</u>	<u>72</u>
<u>4. Territorios y empresas frente a las mutaciones</u>	<u>75</u>
<u>4.1. El gobierno territorial y sus interpretaciones demasiado blandos</u>	<u>75</u>
<u>4.2. Demasiados escenarios y pocos proyectos endógenos</u>	<u>76</u>
<u>4.3. Las causas de éxito y de fracaso son ante todo internas</u>	<u>78</u>
<u>Mil y una iniciativas locales para una sociedad de proyectos</u>	<u>78</u>
<u>El hombre en el corazón de las diferencias</u>	<u>80</u>
<u>Tres claves para motivar a los hombres en la creación de proyectos</u>	<u>82</u>

El hilo de Ariadna

Después del choque demográfico de principios del siglo XXI, todo va a cambiar, empezando por el mercado del trabajo. A partir de 2006, las primeras olas resultantes del baby-boom alcanzarán los sesenta años y la edad de la jubilación. Estas partidas masivas no se compensarán pues, después el baby-crash de 1975, la renovación de las generaciones ha disminuido en un 20%. La conjunción de estas dos tendencias provocaría un retroceso en la curva de la población activa, si no hubiera el aporte creciente de los flujos migratorios. Sin embargo este aporte no será suficiente, por primera vez desde medio siglo; comenzará a disminuir antes de 2010. A partir de ese momento nada será como antes y esto, hasta el debate sobre las 35 horas que parecerá entonces bastante fútil. Los sistemas de jubilación aparecerán aún más desiguales que los de los ingresos. ¿Nos parecerá normal que algunos, entre los más longevos, sean también los que partan antes y tengan las pensiones más altas? Es éste un tema bastante explosivo que, como lo había presentado Michel Rocard desde 1990, podría hundir a varios gobiernos. Para los políticos es tentador volar sin instrumentos y esperar la emergencia para cambiar de rumbo. En cambio el prospectivista no escapa al síndrome de la vigía sobre el Titanic. ¡Tiene que anunciar el iceberg para evitar la colisión! Eso es lo que hago con este escrito.

Avanzando con la edad y la experiencia, llegamos a algo medianamente cierto: si ya todo está dicho, no todo el mundo lo ha dicho o entendido aún, y un descubrimiento es generalmente un redescubrimiento personal. En treinta años

de reflexión prospectiva, dejé a mi curiosidad vagabundear a merced de las preguntas que se me hacían. Mi trabajo consiste principalmente en recoger los pedazos de un rompecabezas, cada uno muy conocido de forma separada, pero raramente unidos para mostrar el significado del conjunto. Mi especialidad es revelar el dibujo que está sobre el tapete y que muchas veces nos negamos a ver. Como pueden ver, ya no soy un economista puro, soy un poco historiador y talvez me he convertido en sociólogo sin quererlo - si vamos a dar crédito a los periodistas que me presentan como tal. Por mi parte, me descubro, cada día un poco más, como demógrafo.

Dado que la especialidad del prospectivista es la visión global, siento la necesidad constante de explorar nuevas tierras para completar el mapa. En treinta años, la curiosidad de espíritu me ha llevado pues a orillas tan diferentes como la energía, los intercambios internacionales, el cambio técnico, la competitividad de las empresas, la formación, el empleo, el medio ambiente, la agricultura, la seguridad alimenticia, el desarrollo local, la creación de empresas y la gestión empresarial. En este mismo lapso de tiempo, la independencia de espíritu me ha conducido a diagnósticos muchas veces contrarios a las opiniones dominantes. La expulsión de las ideas concebidas es una forma de higiene intelectual, siempre saludable, que cultivo sin duda porque, como cualquiera, me siento como una posible víctima de su dictadura. Y esto, incluso con el riesgo de ser considerado un provocador (cuando solamente la realidad es provocadora), o de ver caricaturizar mis palabras, mis fórmulas, mis imágenes, cuando el rechazo de actuar, la falta de anticipación son caricaturizables de otras maneras. Así pues, habiendo explorado los

territorios lejanos de África, California, Japón y el Sudeste Asiático, sin olvidar América Latina y el Medio Oriente, cada vez pude medir la inmensidad de mi incultura - la cultura, frágil construcción en reconstrucción permanente, se transmite por descubrimientos sin cesar recomenzados. Pero también, afortunadamente, encontré en todas partes el mismo hilo de Ariadna, tranquilizador por su naturaleza y familiaridad: los factores de desarrollo son endógenos y las causas del éxito o del fracaso de los territorios o de las empresas provienen casi siempre del lado de los hombres y de sus organizaciones.

El enunciado parecerá banal, pero este hilo tiene sin embargo el filo de una cuchilla. El mejor favor que podemos hacerle a los individuos, a las empresas y a los territorios en dificultad no es asistirlos sino dejar que se responsabilicen, para luego sólo acompañarlos. La tecnología es importante, pero no es lo esencial de la competitividad. El mito de la nueva economía, promovido a finales de los años 1990, ¡no era más original que la leyenda de la gestión empresarial japonesa de finales de los años 1980! Lo esencial reside en la cabeza de los empresarios. Ellos son los verdaderos magos del crecimiento. Raramente investigadores, muchas veces antiguos desempleados, se distinguen por su visión, proyecto, calidad al momento de dirigir. ¡Cuando el equipo de football de Francia vuelve con las manos vacías de Seúl, al primero que cambian es al entrenador! Este mismo balance debería aplicarse a las empresas en dificultad. El sistema de las ayudas no hace más que prolongar su agonía debida, en la mayoría de los casos, a la incuria de dirigentes que mantenemos en sus puestos inútilmente. Valdría mejor, para la actividad y el

empleo, destinar el presupuesto público, tan mal gastado, a las empresas que funcionan para que puedan desarrollarse. ¿Dar ayuda a las empresas que no la necesitan? Pues bien, el sentido común debería muchas veces llevar a hacer lo contrario de lo que se hace.

Francia vive una pésima gestión de la abundancia. Mientras que el PIB prácticamente se triplicó desde 1975, el número de desempleados se cuadruplicó. Esto, de alguna forma, es una buena noticia. Si las causas de nuestras dificultades están en nosotros, en la excepción francesa y sus costos exorbitantes, las soluciones también: están en la reforma del Estado, de los servicios públicos y del gobierno político, económico y social. Así, de nada sirve buscar chivos expiatorios en el exterior, en la globalización, en el auge tecnológico o en la competencia de los países con salarios bajos.

¿La excepción francesa? Primero que todo, se trata de gastos públicos que sobrepasan en siete puntos el promedio de la Unión Europea. Además es una función pública más desarrollada que en cualquier parte, que hace de ella un *“modelo soviético bien logrado”* como lo subrayó, no sin malicia, Jacques Lesourne². Es, en fin, el orgullo paradójico de poseer el record europeo de productividad per capita. En efecto, en nuestro país, los que trabajan son campeones del esfuerzo. Sin embargo, Francia es también [PhD1] el país con el menor número de trabajadores. El número de días laborados por habitante era, en 2003, 15 días inferior al promedio de la Unión Europea y 40 días

² Lesourne (Jacques), 1998, *Le Modèle français: grandeur et décadence*, Paris, Odile Jacob

superior al de los Estados Unidos, de tal suerte que el PIB por habitante es menos elevado que en otras partes y el Estado debe gastar mucho y sin gran eficacia para sostener a los que no trabajan. La educación y el seguro social son los principales focos de desperdicio; en estos dos sectores, en cinco años, se aumentó el presupuesto en un 20% sin mejorar el desempeño. En las escuelas, por ejemplo, a pesar de la baja de efectivos por clase, dos niños de diez entran a clase de sexto grado sin saber leer, escribir o contar correctamente. Paralelamente, la presencia en este campo de la policía y de la gendarmería bajó tanto como la proporción de casos resueltos.

La excepción francesa no es un escudo contra la globalización sino una bala en la carrera con nuestros vecinos. Parar este movimiento de la historia sería como querer parar la marea. En contraposición, es tarea nuestra reforzar nuestros triunfos y reducir nuestros handicaps. Es un yacimiento de 100 mil millones de euros que se esfuman cada año; recuperemos este maná dilapidado para aligerar las cargas que frenan la creación de empleos.

Siguiendo este hilo de Ariadna, después de varias misiones lejanas, tan aclaradoras como decepcionantes, comprendí que no podía hacer gran cosa por Zambéze. En Francia descubrí territorios vivientes, ricos de sus hombres y sus solidaridades. Entendí que la cultura y las tradiciones son igualmente raíces que permiten que el desarrollo local se inserte en la globalización para sacarle partido y no para recibirla. Los distritos industriales italianos no son los únicos testigos, también lo es el Choletais vendéen, una gran parte de Bretaña del Norte, de Alsacia y de la región Rhône-Alpes. Es la extraordinaria buena

noticia: la realidad del terreno sobrepasa la ficción de las ideas. La mayoría de nuestros sueños y de los proyectos que fecundan existen ya, y a otros ya se les había ocurrido y los pusieron en marcha con éxito; Mirándolos trabajar, se ganará tiempo y energía. La mala noticia, en contraposición, es que hay lugares donde la pregunta no se plantea más porque en ausencia de población, no hay más proyectos. Así pues reaprendí nuestras Corrèze olvidadas, sus soledades verdes, sus cementerios abandonados por donde pasa, sin mirarlos ni parar, el TGV - todos esos territorios calificados por el Datar de "diagonal del vacío". Estos representan la mitad de Francia y no son desiertos de arena ya que ahí llueve y hay ríos que pasan. No, simplemente no hay más hombres para plantar sus sueños y proyectos porque las cunas no garantizaron el relevo de los ataúdes, porque los niños de la región se fueron a una megalópolis y porque los hombres de fuera no tienen ninguna razón para ir. ¡Las truchas sólo suben por los arroyos donde nacieron!

Si nuestro hilo conductor es el hombre, cuando no hay más hombres no hay más futuro, y la implosión demográfica de Europa se impone como una de nuestras principales preocupaciones. Italia, por ejemplo, podría perder el tercio de su población de aquí a 2050. Francia, con mejor salud demográfica que sus vecinos, no puede regocijarse de ver su principal mercado desplomarse, ya que más del 90% de lo que producimos se consume en Europa.

Desde el *Appel SOS Jeunesse* (Llamado SOS Juventud) lanzado con Évelyne Sulerot³ y Jean-Claude Chesnais en 1996, no lo pensé dos veces antes de alertar a los poderes públicos así como a los medios de comunicación sobre este asunto. A sabiendas de que no hay desarrollo sostenible sin niños, no hacemos nada para impedir la pauperización de las familias numerosas. Su nivel de vida por unidad de consumo se volvió comparable al de las familias monoparentales, es decir, inferior en un cuarto a las parejas sin niños. De modo que no es casualidad que, de 24 millones de hogares, haya cada vez menos familias numerosas: ¡apenas un millón y medio! Sin embargo subsiste colectivamente un deseo interno de niños; una mujer de dos, en promedio, desearía tener un hijo más, pero no lo hace por razones económicas. Otro signo que demuestra este deseo es que nunca ha habido tan pocas mujeres sin niños -¡sólo una de diez!-

Para la izquierda, la familia es un tema conservador. El centro no toca el tema por temor a parecer muy de derecha. En cuanto a la derecha, esquiva el tema para no disgustar a los demás. Como debía señalarlo el canciller alemán, Gerhard Schröder: *“Inventar y definir un acercamiento de “centro izquierda” de la política de la familia fue y sigue siendo uno de los principales temas de debate sobre la moda progresista de gobierno, a principios del siglo XXI.”* Él mismo venía de encontrar el hilo de Ariadna: *“La mayoría de los problemas a*

³ Cofundadora del Planning familiar y autora, entre otros, de *La Crisis de la familia* (Paris, Hachette “Pluriel”, 2001

*los que nos confrontamos hoy por hoy están ligados, de una u otra manera, a la familia.*⁴

Para restituir la demografía desde una perspectiva histórica global era necesario encontrar los pedazos del hilo de Ariadna que me faltaban: el niño y la familia. La información en la materia es rara, dispersa e incompleta, y tuve que dedicar todo el año 2002 a escribir un primer libro, *El Choque de 2006*. El año 2005 fue completamente destinado a la redacción del informe *¡La famille, une affaire publique!* (¡La familia, un asunto público!), encargado por el Primer Ministro en el marco del Consejo de análisis económico⁵.

La rúbrica “Familias” de los documentos oficiales es generalmente reducida y no ofrece ninguna visión de conjunto. Sin embargo, los datos existen y, a fuerza de atar cabos, terminamos por reconstituir los eslabones faltantes. Estos muestran la importancia de las estructuras familiares y afectivas estables para el éxito o el fracaso escolar, el esparcimiento o el malestar individual y finalmente la integración o la desviación social.

En el momento en el que la socialización de la vejez se refuerza, sería acertado dejar de considerar la familia como un asunto privado. Cuando son dependientes, las personas jóvenes merecen tanto cuidado colectivo a través

⁴ Schröder (Gerhard), 2001. “Familias, progreso, felicidad”, *Le Monde*, 14 de marzo

⁵ Este informe redactado con Evelyne Sullerot será publicado en el otoño de 2005 en la Documentación francesa con la colaboración de los informes del CAE (Consejo de análisis agregado al Primer Ministro).

de sus padres como las personas de edad que se benefician de los subsidios. Los que tienen niños preparan el futuro de nuestra protección social colectiva. Hay que ayudarlos en esta empresa y no desanimarlos.

Los padres tienen que asumir cargas, respetar reglas y cumplir con obligaciones. ¿Cómo es que, sin embargo, existe un código de carreteras con sanciones que castigan las infracciones y que, de materia educativa, se pueda pregonar el *laissez-aller*? Cuando se ven los daños afectivos y escolares provocados por la mala conducta educativa de ciertos padres sobre protectores, tiranos o ausentes que, voluntaria o involuntariamente, renunciaron a sus responsabilidades, uno piensa que decididamente, la sociedad entera, entonces en peligro, tiene el derecho y el deber de reaccionar, intervenir, informar y prevenir. Todas las encuestas convergen: las víctimas sociales y los excluidos de la economía por el fracaso escolar son, ante todo, heridos de la carretera familiar, niños criados sin padre ni referencias, en el seno de familias disociadas. ¿Las parejas que se separan no saben pues que no se cambia de padres como cambiar de carro? No hay paternidad o maternidad de prótesis, sólo hay amputaciones afectivas. Los traumatismos psicológicos y las violencias o, simplemente, las faltas de la infancia no cicatrizan nunca completamente y predisponen a todas las formas de desviaciones, de enfermedad o de fracaso. La prisión se muestra reveladora de este lazo entre las fracturas sociales y las rupturas familiares: entre los detenidos, la proporción resultante de familias desunidas es dos veces más importante que en la población total. Ciertamente no se trata de implementar una licencia educativa, pero sí de interrogarse sobre la paradoja de una sociedad que impone una multitud de códigos y reglamentos, y pregona la indiferencia en

materia educativa y familiar. En las escuelas se dictan clases de educación sexual; ¿por qué no desarrollar también clases de educación parental?

Esta indiferencia es culpable pues fabrica a los excluidos del banquete de la abundancia. Es contradictorio estar contra el *laisser-faire* económico y a favor del *laisser-faire* familiar. En los dos casos, la libertad de los individuos sólo puede ejercerse en el marco de reglas fijadas por el interés general. Los partidarios de la antiglobalización harían bien en cuestionar la responsabilidad de las familias en la cristalización de los handicaps. En efecto las desigualdades de los ingresos vienen a reforzar las desigualdades afectivas. Entonces, a falta de intervención preventiva, la sociedad se encuentra desamparada frente al aumento de las violencias, reaccionando de manera represiva. Ésta siempre destina más fondos para la educación, el urbanismo, la asistencia, la seguridad y, para terminar, para las prisiones. Estas políticas son, en gran parte vanas, pues los problemas son de otra naturaleza, que no es propiamente material. Un contexto familiar, con padres atentos a la educación y al esparcimiento, es una ventaja comparativa decisiva para el éxito en la vida personal y profesional. Por el contrario, padres tiranos o ausentes llevan una pesada responsabilidad en los handicaps que algunos acumulan a lo largo de sus vidas.

Cuando los hogares son infelices, las ciudades son peligrosas. Las heridas afectivas no se curan dando pan y látigo, sino por medio del diálogo, la paciencia y la cordialidad en el seno de las familias. Y cuando éstas no lo hacen, la sociedad debe sustituirlas. Los jueces comenzaron a descubrir la

necesidad de la “reparentalización” para luchar contra la violencia de algunos jóvenes. Esto es muy afortunado, pues su responsabilidad en la materia es importante; confiando sistemáticamente el cuidado a la madre, facilitaron el alejamiento del padre, incluso su desaparición, del universo del 15% de niños cuyos padres son separados. Los vemos pues redescubrir, como los medios de comunicación, el papel estructurante de las familias estables. Estas son, hecho notable por demás, mayoritarias en el país -siete adultos de diez viven en pareja; entre estas parejas, ocho de diez están casadas y nueve de diez han tenido sólo un cónyuge, de tal suerte que, finalmente, ¡los tres cuartos de los niños de 18 años viven con su padre y su madre, juntos en el hogar! ¡Pero existen familias como trenes, y se habla sobre todo de aquellas que se descarrilan!

Si se necesitan familias felices para una sociedad más virtuosa, esto no es suficiente. Halando un poco más de nuestro hilo, llegamos a las preguntas de las condiciones de existencia, del desarrollo sostenible, de la finalidad del crecimiento y, finalmente, del sentido de la vida, pues la acumulación de riquezas no sabría compensar la falta de lazos sociales. Estas preguntas no son pues de tipo individual; necesitan respuestas colectivas, nuevas y más legítimas, en el marco de un mejor gobierno público, es decir, de una auténtica democracia participativa. Ha llegado el momento de recordar que en su apogeo, la Antigüedad greco romana imponía a los ricos y poderosos tantos poderes como deberes y obligaciones hacia el pueblo. Paul Veyne adula así las virtudes del evergetismo clásico, *“de las libertades privadas a favor del público”*.

Sin embargo, tal como Laurent Gille lo demostró en su magnífica tesis⁶, las sociedades modernas olvidaron que la acumulación de bienes no es suficiente para dar un sentido a la vida si ésta no provoca la creación de lazos alrededor de proyectos.

Como sabemos, “la Francia del pilotaje sin instrumentos” no es sostenible y obliga a un sobresalto. Esta convicción articula los dos ejes de la presente obra. De un lado, en la primera parte se tratará de seriar las verdaderas preguntas para el futuro disipando los espejismos: no, la globalización no es culpable; sí, la excepción francesa tiene costos exorbitantes; no, la tecnología no es lo esencial; sí, nos hacemos ilusiones sobre la productividad y los empleos del mañana. Es tiempo de encontrar al hombre, sin él no hay desarrollo sostenible y después del gran giro demográfico de 2006 todo va a cambiar.

Así pues, en una segunda y tercera parte, mostraré de qué forma el crecimiento, la demografía, la condición familiar y la evolución de los territorios están relacionados. Finalmente, en la última parte, mostraré lo que pueden hacer las empresas y los territorios para desarrollar sus proyectos frente a las mutaciones. El prospectivista es algo así como el vigía del *Titanic*. Su ambición no es ver el barco Francia chocarse con un iceberg y decir después: “¿Ven? ¡se los dije!”. La buena previsión no es la que se realiza, es la que conduce a la acción.

⁶ Gille (Laurent), 2002, “Compartir e intercambiar, los valores del lazo y del bien”, tesis de Ciencias de gestión sustentada en el Conservatorio Nacional des Arts et Métiers. Tuve el placer de hacer el seguimiento y dirigirla oficialmente.

Un regreso a las fuentes de la prospectiva

La prospectiva puede definirse como una anticipación (preactiva y proactiva) para aclarar la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables. Prepararse para los cambios previsibles no impide actuar para provocar los cambios deseados. En la lógica del triángulo griego⁷, el azul de la anticipación sólo puede transformarse en el verde de la acción con el amarillo de la apropiación por los actores concernidos.

Aquí aparecen dos errores simétricos que hay que evitar. El primero consiste en pensar desde arriba con expertos al servicio de la acción del *Príncipe* olvidando la apropiación. Es una mala idea querer imponer una buena idea. El segundo consiste en expulsar a los expertos en la materia azul de los informes para ceder la palabra al pueblo y privilegiar la materia amarilla de los consensos del presente. El sueño consensual de las generaciones presentes es a menudo un acuerdo momentáneo para que nada cambie y para transmitir a las generaciones futuras el peso de nuestras irresponsabilidades colectivas. Tal prospectiva puede ser participativa, pero es contraria a la definición misma del desarrollo sostenible. Consagra el triunfo de los egoísmos individuales a corto plazo (¡las únicas desigualdades injustas son aquellas de las cuales no sacamos partido!) en detrimento de los intereses colectivos a largo plazo. Las decisiones valientes que hay que tomar en cuenta son raramente

⁷ Esta relación triangular entre Anticipación, Apropiación y Acción se nos ocurrió desde 1984 después de la operación Midès en Renault. Cf. Godet (Michel), 2004, *Manual de prospectiva estratégica, tomo 1: una indisciplina intelectual*, Dunod, 3^a. Edición .

consensuales, y si la prospectiva debe ser participativa, la estrategia que se inspira de la misma compete a los representantes elegidos, y son ellos quienes deben hacer prueba de voluntad y valentía para evitar caer en la trampa de la demagogia participativa.

Volvamos a las fuentes de la prospectiva. Gaston Berger decía que con la prospectiva había que *“ver lejos, amplio, profundo, pensar en el hombre, tomar riesgos”*. Desde los años 70, militamos en el seno de Futuribles para agregar tres características descuidadas por precursores cercanos a los príncipes en una sociedad jacobina: *ver de otra manera (desconfiar de las ideas concebidas), ver conjuntamente (apropiación) y utilizar métodos tan rigurosos y participativos como sea posible para reducir las inevitables incoherencias colectivas.*

Verdaderas preguntas y falsos problemas

La expulsión de las ideas concebidas es un deporte apasionante. Algunos podrían interpretar este deporte intelectual como una desagradable tendencia a “abarcar todo” o también como un ejercicio fácil: bastaría con tomar la opinión contraria de las ideas dominantes para garantizar el éxito mediático. La realidad es otra: ir contra la corriente impone esfuerzos considerables. La dificultad proviene naturalmente de la diversidad de los temas abordados: de la energía a la educación, pasando por la tecnología, el empleo, el crecimiento o la demografía; pero también de las barreras en la entrada, puestas para los

expertos patentados de un campo. La variedad de un cuadro de caza es testigo de la curiosidad a la que incita la visión global de la prospectiva.

En fin, la expulsión de las ideas concebidas es un ejercicio arriesgado para la reputación intelectual. Generalmente, las ideas contra la corriente son muy apreciadas por aquellos que no viven de la corriente en cuestión, pero que uno se inmiscuya en sus asuntos se vuelve rápidamente intolerable. Es así como los diarios han publicado sin dificultad unos cincuenta de mis artículos contra la corriente desde hace veinte años, excepto el que hablaba de la esclerosis de los medios de comunicación. Otro ejemplo: en 1979, el artículo titulado “La banca podría ser la siderurgia de mañana”⁸, hizo la fortuna de una expresión y suscitó un debate (hubo incluso huelgas en los bancos después de la publicación de este artículo); pero a su autor le tocó esperar diez años antes de intervenir de nuevo en este medio. La misma historia podría ser evocada a propósito de los artículos sobre la “Superabundancia de energía”⁹ en el momento en el que el *lobby* de los nucleócratas dominaba. Tampoco era fácil denunciar fuertemente la “japonesclerosis” y algunas “japonecedades”¹⁰ sobre la gestión empresarial en los años 80. A inicios del siglo XXI, en el momento de la llamarada de la nueva economía y del desatino de los mercados, se

⁸ Godet (Michel), Plas (J.P), 1979, « La banca podría ser la siderurgia del mañana », *Le Monde*, 22 de febrero

⁹ Godet (Michel), 1978, “¿Vamos hacia una superabundancia de energía?”, *Le Monde*, 5 de septiembre.

¹⁰ Godet (Michel), 1987, “Diez ideas contra la corriente sobre el Japón”, *Politique Industrielle*, abril; Giraud (Pierre-Noël), Godet (Michel), 1987, *Radioscopio del Japón*, Economica, coll. CPE-Economica, 165 p.; Godet (Michel) 1987, “Miradas sobre la japonesclerosis”, *Futuribles*, No. 112, julio-agosto.

necesitaba mucho sentido común y un poco de memoria para darse cuenta de que el nuevo crecimiento era una vieja luna¹¹.

Los clichés de los años 2000 hablan en adelante sobre la globalización, las deslocalizaciones, la sociedad del conocimiento, la innovación o el calentamiento del planeta; Su cuestionamiento supone también una buena dosis de temeridad y como siempre una parte de riesgo para la reputación intelectual futura. Hay pocas posibilidades de prescribir los remedios apropiados si nos equivocamos de diagnóstico, como corremos el riesgo de hacerlo siguiendo las ideas dominantes y de moda. ¿Pero cómo formular las preguntas correctas?

La luz crea la sombra

Se pueden distinguir tres tipos de riesgo de errores frente al futuro por analogía con la teoría de los tests estadísticos:

- El riesgo de primera especie consiste en guardar para el futuro una hipótesis que finalmente no tendrá lugar;
- El riesgo de segunda especie consiste en excluir una hipótesis o acontecimiento que en realidad va a realizarse.
- El riesgo de tercera especie consiste en no formular las preguntas correctas, es decir, en no integrar, en la reflexión prospectiva, las

¹¹ Godet (Michel), 2000, “Nuevo crecimiento o viejas lunas”, *Futuribles*, No. 257, octubre.

hipótesis o los acontecimientos que van a jugar un papel determinante para el futuro.

Este riesgo de tercera especie, muy frecuente en prospectiva, donde los errores resultan más de las peores preguntas que de las malas respuestas, se explica por el “efecto de farol”, en referencia al borracho que, habiendo perdido su llave, busca bajo el farol porque ahí está iluminado. Este efecto es a veces fortuito, pero es a menudo conservado por los proyectores de la actualidad. La luz crea la sombra y si algunos problemas son publicados por los medios de comunicación, es, por lo general, para enmascarar otros o para hacer que la gente los olvide.

Tomemos circunstancias atenuantes: seguir la moda es un medio de ser aceptado por los demás, de integrarse a su grupo de referencia. Como lo comenta tan acertadamente Jean-Noël Kapferer¹²: *“Las experiencias muestran sin embargo que la conformidad con el grupo ejerce una influencia considerable sobre nuestras opiniones, y que nos conduce a veces a decir lo contrario de lo que pensamos y a dudar de nuestras propias convicciones”*.

Para ver más claro en este asunto, y formular las preguntas correctas, no hay que dudar en pensar contra la corriente, a riesgo de disgustar. En efecto, la mayoría de los expertos es conformista y conservadora. Muchas veces la buena previsión, es decir, aquella que ve las cosas correctamente, es el hecho de una minoridad de expertos que hacen gala de audacia y de imaginación. Lo más difícil es, naturalmente, poder reconocer el “buen” punto de vista

¹² Kapferer (Jean-Noël), 1987, *Rumores, el oficio más viejo del mundo*, Seuil.

minoritario entre los demás. Para el prospectivista, la lección es clara: si le es difícil y arriesgado sostener a priori una nueva idea entre otras tantas posibles, no debe temer, todo lo contrario, contestar las ideas dominantes y dedicarse a verificar su fundamento.

Maurice Allais¹³ señala a propósito de este tema que “es solamente gracias al constante cuestionamiento de las verdades establecidas y por la floración de nuevas ideas sugeridas por la intuición creadora que la ciencia puede progresar. Pero todo progreso científico real choca con la tiranía de las ideas dominantes de los establishments de los que emanan. Entre más se expandan las ideas dominantes, más se encuentran, dicho de alguna manera, enraizadas en la psicología de los hombres, y más difícil es hacer admitir una nueva concepción, por más fecunda que pueda mostrarse ulteriormente.”

En general, en un ámbito cualquiera, es más fácil pensar como todo el mundo, pues no es necesario justificar su punto de vista. Por el contrario, toda opinión contra la corriente en relación con las ideas dominantes llama a la justificación. Con el fin de evitar esta trampa, sugerimos a los responsables que emiten una opinión que le pidan sólo a aquellos que piensan como ellos que digan porqué y que no exijan nada a los que dudan.

Los espejismos colectivos, los encandilamientos y los negarse a ver no datan de ayer. Y la época moderna no es indiferente a esta situación. Todo sucede como si las sociedades humanas pasaran de un espejismo a otro para

¹³ Allais (Maurice), 1989, “La filosofía de mi vida”, *Annales des Mines: gérer et comprendre*, junio.

esconder mejor la selva de verdaderos problemas que son de naturaleza socio-organizacional.

Después de haber expulsado las ideas concebidas sobre la globalización, la tecnología, la productividad, el empleo y el lugar del hombre en el desarrollo sostenible, abordaremos las preguntas de la relación entre crecimiento y demografía.

1. Expulsar las ideas concebidas

1.1. La globalización no es culpable.

¿La globalización es feliz o infeliz? La pregunta, recurrente en los medios de comunicación, parece nueva con respecto a un fenómeno bastante antiguo y conocido por los historiadores, al menos desde Fernand Braudel. Así como Jacques Marseille¹⁴ lo recuerda: *“En 1910, Francia exportaba 18% de su PIB y no encontró el mismo nivel de apertura hasta 1970. Treinta y tres millones de hombres abandonan Europa para irse a los Estados Unidos o a América del Sur. Ya en esta época, había empresas multinacionales como Michelin, Bayer, Kodak...”* Y, especialista de la Belle Époque, Michel Winock no esconde su sonrisa cuando le hablan de la globalización como de un nuevo fenómeno¹⁵. No importa. La respuesta siempre resulta ambigua: la globalización no es ideal pues queda gobernada por las relaciones de fuerza y éstos, de esencia nacional, son ciegos ante el interés internacional general. Las condiciones del desarrollo son ciertamente desiguales, pero algunos países, sin recursos naturales van bien, mientras que otros, que tienen todo para tener éxito, no lo logran. Por un lado, pensamos en Corea del Sur, en Tailandia o en Formosa y Singapur; por otro, en Argelia o en Argentina. Las mismas diferencias se encuentran en los países más avanzados donde las tasas de desempleo, en

¹⁴ Ville (Laurence), 2001, “La mundialización ya había parado en ... 1914”, *L'Expansion*, No. 657, 22 de noviembre

¹⁵ Es divertido acordarse de que en este principio del siglo XXI, Disneyland Paris recibe 12 millones de visitantes por año, mientras que la Exposición Universal en Paris acogió ¡48 millones de visitantes en seis meses!

grado de apertura comparable, pueden variar de uno a tres. En fin, el fenómeno de la globalización no debería esconder la realidad de nuestras responsabilidades.

Pero de la economía a la ideología sólo hay un paso. Los que hacen de los Estados Unidos el gran Satanás de la globalización, ¿no se comportan, sin quererlo, en aliados objetivos de Ben Laden y sus consortes? Algunos de ellos se mostraron a menudo angelicales sobre el modelo soviético, y si no se les puede reprochar el tener el mismo enemigo, nos gustaría solamente que reconozcan sus errores pasados, lo que daría más crédito a sus críticas de hoy. En cuanto a la causa de las relaciones de fuerza que gobiernan las relaciones internacionales, nos arrepentiremos de que no se extienda a las relaciones sociales igualmente gobernadas; lástima para los únicos intereses de los grupos organizados.

La globalización es ciertamente perfectible, pero no es culpable. Para cambiar el curso de las cosas, de nada sirve acusarla pues los Estados y sus socios políticos y sociales son a menudo los primeros responsables de la más o menos buena gestión de la abundancia en el seno de los países desarrollados. Las élites son conscientes de que la crisis del management público¹⁶, pero no tienen el coraje de reformar¹⁷. Es difícil para la nobleza de Estado hacer su agosto con sus propios privilegios. Así será mientras continuemos nombrando los responsables del asunto público en función de su pertenencia más que de

¹⁶ Fauroux (Roger), Spitz (Bernard), 2002, *Nuestro Estado: el libro verdad de la función pública*, Pluriel.

¹⁷ Bébéar (Claude) (Dir.), 2002, *El coraje de reformar*, Odile Jacob.

su competencia. Como vemos, lo que pone a la luz el debate sobre la globalización es menos importante que lo que, a la vez, lo pone en la sombra: ¡nuestra responsabilidad y nuestros desperdicios! Y sólo a nosotros nos corresponde hacer que las relaciones sociales sean menos gobernadas por las relaciones de fuerza. En contraposición, nuestro margen de maniobra sobre el plano internacional es mucho más débil y pasa seguramente por el poder europeo.

Interdependencias y relaciones de fuerza

Interdependencias crecientes se han engendrado por la globalización de las economías, así como por el carácter planetario de los problemas del medio ambiente, de recursos naturales, de seguridad y de salud. Éstas hacen sentir cruelmente el defecto de que antes se llamara “regulación internacional”, noción sobre la que el concepto de gobierno, cada vez más evocado en las diversas instancias internacionales, toma la iniciativa desde ahora.

Como lo comentaba, hace unos treinta años ya, el sociólogo Daniel Bell: *“Los Estados se han vuelto demasiado pequeños para los grandes problemas y demasiado grandes para los pequeños problemas (PhD3)”*. El principio de subsidiaridad -que consiste en tratar a nivel local todos los problemas que pueden presentarse como tales, y a nivel global, solamente los que no pueden ser resueltos de otra manera- muestra el camino a seguir. Desafortunadamente faltan, para los problemas globales emanados de la globalización, reglas de gobierno y sistemas de regulación. Así, el planeta Tierra es como un barco

ebrio, llevado por los únicos informes de fuerza e incapaz, tanto de superar sus contradicciones como de reducir las desigualdades. No hay gobierno de mundo, y por ende menos aún, manejo, es decir, no hay reglas democráticas y eficaces de “gobierno de los gobiernos”. Sin este gobierno, tampoco puede haber gobierno de asuntos globales.

Este campo está aún en el nivel de las ideas y de los proyectos. El principio de Michel Camdessus, antiguo director del FMI, se muestra particularmente amargo: *“Tenía la ilusión de poder ser arquitecto; sólo fui bombero. (...) El mundo casi no sabe reformarse sin crisis, y cuando se presentan las crisis, es muy poco lo que se reforma”*. Preguntándose después si hay un piloto en el avión, concluye: *“El FMI juega un papel sin una verdadera legitimidad democrática y en un concierto de naciones que están de acuerdo sobre muy pocas cosas”*¹⁸. No es mañana que una nueva “Economía Mundo”, siguiendo la expresión de Fernand Braudel, tomará el relevo de la *Pax Americana* que, a falta de otros modos de regulación, sigue dominando el mundo sin gobernarlo. Ahora bien, el valor absoluto de la potencia no impide la relativa decadencia de ésta. Los Estados Unidos representan hoy por hoy menos del 30% del PIB mundial contra 40% en 1955. No son lo suficientemente poderosos para imponerse como regulador, pero sí lo suficiente para jugar un papel perturbador. Poseedores de una minoridad de bloqueo en el seno del sistema mundial, siguen siendo capaces de impedir que ningún otro regulador se imponga en su sitio.

¹⁸ Delattre (Lucas), 2000, “Michel Camdessus hace el balance de su acción a la cabeza del Fondo Monetario Internacional” *Le Monde*, 21 de junio.

Entonces, ¿cómo adherirse a la hipótesis propuesta por algunos economistas en cuanto a la incertidumbre sobre las futuras tasas de cambio, con un dólar entre 0,7 y 1,4 euros? La amplitud de esta diferencia puede inquietar, pero sería irresponsable no tenerlo en cuenta. Frente a Europa, los Estados Unidos, a lo largo de los años 1990, reivindicaron un crecimiento mucho más creador de empleos, una tasa de desempleo dos veces menor y un PIB per capita expresado en paridad de poder de compra, un tercio más elevado.

Todo esto es verdad, pero no se debe olvidar la amplitud de los déficit o, aún peor, la incapacidad de fijar nuevos impuestos, incluso para la gasolina, comparativamente tan barata, a pesar de todo. Disponer del patrón internacional, es decir del dólar, como moneda nacional no conlleva al esfuerzo, para restablecer los equilibrios. América no tiene, como los otros países desarrollados, limitantes exteriores, para impedir que viva por encima de sus posibilidades. América financia en gran parte sus déficit exteriores con ahorro mundial. Así pues, los Estados Unidos, que vivieron recientemente una renovación de poder, podrían ser en el siglo XXI, lo que Gran Bretaña fue en el siglo XX, es decir una potencia decadente.

Este punto de vista, es a menudo propuesto por los expertos japoneses. Sin embargo, por su parte, Tokio no tiene vocación para convertirse en el centro de una nueva Economía Mundo. La visión de un Japón reinante en el corazón de la zona Pacífica y relegando a su periferia al Viejo Mundo Atlántico y de paso a Europa, a la moda de los años 1980, ha revelado no ser más que un mito.

En efecto, Japón cuenta con el 15% del PIB mundial, es decir menos de la mitad que los Estados Unidos o Europa. Ciertamente, a pesar de los altibajos, el crecimiento de los nuevos países industriales del Sudeste Asiático puede parecer espectacular. Sin embargo éste sigue atrasado en su desarrollo. El PIB per capita, siempre en paridad de poder de compra en Corea del Sur, es pues dos veces más elevado que en Indonesia o China. Además, la *Pax Nipponica*, no tomará el relevo de la *Pax Americana*, en la medida en que a los japoneses les falta la potencia militar y la vitalidad demográfica. Una cogestión, americano-japonesa del sistema mundial pareció, en un momento, una hipótesis más realista. Los japoneses nunca creyeron en ella. Aún dudan de la capacidad de los Estados Unidos de mantener su liderazgo a largo plazo; sus críticas, en relación con un país que vive por encima de sus posibilidades con un ahorro negativo y un déficit exterior abisal, siguen vivas.

Tal vez Japón podría, un día, redescubrir en la Unión Europea un socio más responsable; entre tanto, no ha encontrado, ni siquiera durante los pocos “gloriosos” de la nueva economía, el camino del crecimiento, y esto sin duda en razón de un envejecimiento más rápido que en otros países.

Nos queda una gran incógnita: China. No podemos olvidar que su impresionante desarrollo, en estos últimos años, con tasas anuales de progresión del PIB y con intercambios de dos cifras, no es más que un reajuste tan fuerte que el retardo es colosal. Entre 1950 y finales de los años 1980, China representó menos del 1% del comercio internacional. Esta proporción se

triplicó en menos de diez años. Sobre el total de exportaciones mundiales, China puntea por muy poco a Corea del Sur y aún pesa tres veces menos que Japón y dos veces menos que Francia. Es cierto que con una tasa de crecimiento de las exportaciones superior al 30% por año, las cosas evolucionan rápidamente. Tendría que mantener esta progresión exponencial para ocupar, hacia el año 2010, una posición equiparable a la de Japón.

Sin embargo, es necesario recordar las lecciones de la historia. A lo largo del tiempo, China ha experimentado regularmente periodos de apertura, seguidos de cierres brutales. La razón de estos ciclos es siempre la misma: el diferencial entre el desarrollo de las provincias marítimas y las del interior es muy importante y amenaza la cohesión del Imperio del medio que retoma su unidad volviendo a centrarse en sí mismo. A escala regional, sus principales vecinos económicos conocen bien la situación y sólo se comprometen prudentemente a respecto a su gran vecino. Entre más perdure el contencioso histórico los japoneses dudarán más. Como sabemos, el bolso de Nankin está siempre presente en su memoria. Las relaciones entre colonizados y antiguos colonizadores nunca son simples. Aún menos cuando la jerarquía económica de la zona es la inversa de la jerarquía cultural: ¿son los Chinos quienes sirvieron de matriz a los Japoneses por intermedio de los Coreanos!

Ningún país, así como ninguna instancia intergubernamental y menos aún internacional, se perfila en el horizonte para garantizar el relevo de la *Pax Americana*. En este contexto, la construcción de una Europa política fuerte se revela delicada, y de una dificultad aumentada por el ensanchamiento. Sin

embargo esta Europa, más que nunca, es necesaria para hacer escuchar otra voz diferente a la Americana.

Las falencias de la globalización

Más que fijarnos en las falencias de la globalización, deberíamos interrogarnos sobre el pilar de nuestras responsabilidades. La globalización es tan responsable de los males que sufre la humanidad como las firmas multinacionales acusadas de saquear el Tercer Mundo. En efecto, los factores de desarrollo de los territorios son ante todo endógenos y dependen antes que nada de la dinámica económica de los activos que comprenden. Entre más numerosos y emprendedores sean estos últimos más el territorio tendrá buena salud. En fin, las causas de las dificultades son en un principio internas y el impacto de la globalización sobre nuestras economías debe ser fuertemente relativizado.

Esta convicción se apoya sobre dos hechos. Por una parte, todos los países europeos están sometidos a las mismas limitantes exteriores y sin embargo las tasas de desempleo difieren, de uno a tres, entre España por un lado, Portugal, los Países Bajos y Gran Bretaña por otro. El fenómeno se verifica para las regiones de un mismo país -la tasa de desempleo, por ejemplo, de la región de Vitry es tres veces menor que la de Valenciennes. Por otra parte, la mundialización, o mejor la globalización, consiste primero que todo en una integración dentro de las grandes regiones del mundo. Si las empresas francesas exportan 25% de su producción, 75% de nuestras exportaciones se

dirigen hacia los países de Europa del Este, en un sentido amplio, donde las condiciones sociales son comparables a las nuestras.

Todo el mundo se beneficia de la internacionalización de los intercambios e incluso, si en algunos sectores se pierde en empleos, se gana en riqueza. Es más, acusar a los nuevos países industrializados ya no es admisible, pues sabemos bien, desde los trabajos de Claude Vimont, que los intercambios exteriores representan globalmente una balanza neta de empleos positiva. Es también una cuestión de ética. No se puede pedir a países pobres que acepten las leyes de la competencia cuando éstas son favorables para nosotros y rechazar estas mismas leyes cuando se convierten en un problema aquí o allá. Es imposible negarse a importar lo que los países de bajos salarios producen de manera más competitiva, puesto que es su principal ventaja comparativa. Naturalmente hay límites ineludibles, como el trabajo de los niños. Pero permitir a esas naciones abrirse al crecimiento de los intercambios constituye el mejor medio para hacer avanzar su contexto social.

La liberalización del comercio internacional permitió un crecimiento mundial sin precedentes. Desde la instauración del GATT (acuerdo general sobre la tarifa de aduana y comercio) en 1947, las tarifas de aduana medianas disminuyeron en casi un 90% entre los países industrializados, los intercambios prácticamente se multiplicaron por veinte y la producción mundial por diez. Combatir las barreras no tarifarias y las prácticas proteccionistas de algunos países como los Estados Unidos representa la próxima etapa.

Los Estados Unidos aún quieren determinar el otorgamiento o la supresión de las ayudas gubernamentales en los sectores donde son líderes como la agricultura, y la industria de la imagen y los servicios. Para el resto, no dudan en protegerse, mediante medidas *antidumping* unilaterales -como en lo que respecta al acero europeo- o por presiones que apuntan a imponer la auto limitación de las exportaciones.

La Europa de apertura no debe significar la Europa de oferta. Debe pesar con toda su influencia en la OMC para organizar el libre cambio y oponerse a la ley del más fuerte. Europa entera debería movilizarse para hacer aceptar a sus vecinos el principio de reciprocidad en la apertura. Y todo esto sin jamás ceder a la tentación proteccionista.

Hay que insistir en esto, ya que la competencia de los países con bajos salarios hizo hace tiempo correr mucha tinta. Globalmente, la Unión Europea tiene un comercio exterior equilibrado con el resto del mundo. Los intercambios representan casi un cuarto de su producción y el 70% de sus importaciones y exportaciones provienen o son destinadas a la misma. Es pues muy peligroso reglamentar los intercambios y la producción en el barómetro del empleo, ya que los países tienen una ventaja común al intercambio mismo si no es equitativamente repartido. Gracias a él, estos países se enriquecen mutuamente mientras que si se cierran, se empobrecen y dejan de progresar como lo demostró tristemente la Albania de Enver Hodja. A largo plazo no se le hace un favor a su país protegiendo demasiado sus empresas. Como para el deporte, la competencia exige entrenamiento. En tenis, se progresa más rápido

jugando con adversarios mejor rankeados. Las deslocalizaciones, en todos los sentidos, emanadas de la globalización, tienen sus virtudes.

El verdadero reto está afuera, pues los retrocesos ordenados con una mejor especialización son beneficiosos -por ejemplo, importar grandes cantidades de bienes de poco valor, con alto contenido de trabajo no calificado, contra una escasa cantidad de bienes de alto valor agregado, con fuerte contenido de inteligencia y saber hacer agregados. Es así como los Alemanes -cuya balanza exterior tenía un amplio superávit antes de la reunificación y volvió a serlo una vez digerida esta última- acumulan siempre, a pesar del aumento del desempleo, dos ventajas raramente reunidas: ingresos elevados y mucho tiempo libre.

La globalización de las economías no significará necesariamente una nivelación por debajo de las condiciones de vida. Sin embargo, el reajuste de los menos desarrollados impondrá a los más desarrollados reconversiones económicas y sociales, que serán tanto más dolorosas de no ser anticipadas.

Hay ciertamente, en número limitado, campos que conviene preservar, parcial pero sosteniblemente, consecuencias del libre-intercambio integral. Son aquellos donde la identidad del país está en tela de juicio: la defensa, la seguridad del territorio, la cultura, el medio ambiente y, naturalmente, la agricultura. Notemos que países muy avanzados como Japón, Suiza, Australia y Noruega siguen protegiendo la suya, subvencionándola a más del 80%, insertándose en la especialización internacional.

Desindustrialización: ¿dónde está el problema?¹⁹

¡Qué vida dura la de los temores! Por más que repitamos que las deslocalizaciones puras representan menos del 5% de las inversiones francesas en el extranjero (el resto atestigua de la buena salud de nuestras empresas que parten a la conquista del mundo, y primero que todo de Europa, nuestro principal mercado) y que constatemos que el encanto de Francia de las 35 horas se antoja insolente para nuestros vecinos: ¡somos, después de China, el segundo país en el mundo para las inversiones directas extranjeras! ¡Todo es inútil! Los titulares de la actualidad son alarmantes respecto al tema de la desindustrialización y las deslocalizaciones. Los reportes oficiales de la Datar y del Consejo de análisis económico se suceden para concluir que Francia es una potencia industrial de primera fila, y que hay menos desindustrialización que mutaciones industriales e internacionalización de actividades. La respuesta a los retos del futuro se sitúa ciertamente en la innovación y la capacidad de los actores y de los territorios para organizarse en polos de competitividad.

Esos mensajes tranquilizadores y constructivos no quitan el miedo y son incontables los reportes que concluyen en la necesidad de relanzar una política industrial con grandes proyectos europeos; pensemos que el error sería frenar las reestructuraciones y mantener en cámara de oxígeno empresarios que no supieron anticipar ni innovar. Cuando una empresa está en dificultades, es casi siempre a causa de un déficit de gerencia; ayudarla es generalmente inútil y

¹⁹ Artículo publicado en *Le Monde* el 16 de noviembre de 2004.

costoso para el conjunto de la economía si no se cambian los dirigentes. Conclusión: hay que ayudar primero a las empresas que funcionan a desarrollarse aún más y reactivar los proyectos archivados en un cajón. Cuidado pues con (re)caer en la cartelera de los sectores portadores de nuevas tecnologías (Recordemos a Bull) y de los sectores maduros en decadencia. Lo que cuenta es, primero, sostener actividades competitivas sea cual sea el sector. Así, Francia sigue siendo uno de los líderes mundiales de la carretilla con la empresa Haemmerlin, situada en Saverne y que realiza siempre ¡100% de su producción en el país! Afortunadamente la economía francesa está hecha también de cientos de miles de pequeñas carretillas que andan cargadas rápido y bien. ¡Más del 96% de los 2.5 millones de empresas cuentan con menos de veinte personas, y representan el 40% del empleo mercantil! Garantizar la perennidad y el desarrollo que permita a los pequeños transformarse en grandes en Francia, en Europa y a nivel internacional. He aquí el gran desafío a tomar en cuenta para los poderes públicos faltos de política industrial.

A este propósito, Alain Fribourg, quien dirige la oficina Dirigentes & Inversiones, especializada en el reestablecimiento de empresas, nos escribió recientemente: *“Intervenimos en la mayoría de las ramas de actividades y en empresas industriales, comerciales o de servicios; nuestra experiencia nos muestra que cuando una empresa está en dificultad, es raro que sólo sea debido a razones exteriores. La mayoría de las veces la causa es la gerencia... por otro lado, hay mucho que decir sobre las deslocalizaciones mal manejadas donde se privilegia una economía de mano de obra a menudo*

ilusoria en relación con una tasa de servicio al cliente determinante. En varios archivos de reestablecimiento de empresas fuimos llevados a relocalizar en Francia fabricaciones que habían sido imprudentemente deslocalizadas. En contraposición, es normal que empresas francesas se implanten industrialmente cerca de sus mercados extranjeros”.

Se habla mucho de la desindustrialización de Francia. Ciertamente el empleo industrial disminuye, pero nuestra balanza de pagos en productos manufacturados no se degrada en tendencia. El déficit de balanza comercial con China (7 mil millones de euros en 2003) sigue siendo inferior al que conocemos con Alemania y comparable en valor a nuestro excedente tanto frente al Reino Unido como a España. Si definimos la desindustrialización de Francia como la baja del empleo industrial en el empleo total, es signo de un desarrollo avanzado: la terciarización. Esta sociedad post-industrial reconocida a mitades de los años sesenta, y percibida en esa época como una buena nueva, debería reforzarse ya que producimos cada vez menos productos de alto porcentaje de mano de obra y con bajo contenido tecnológico, pero cada vez más productos sofisticados, que es un lote de todos los países desarrollados. La parte del empleo industrial bajó en Francia 9 puntos en 25 años, pero una gran parte de esta caída viene de las benéficas ganancias de productividad y de externalización de las funciones. Al mismo tiempo, el empleo en los servicios en las empresas aumentó 7 puntos para representar el 14% del empleo total en 2003. Lo que cuenta para una empresa es captar el mayor valor agregado manejando la concepción, el marketing y la distribución de los productos garantizando los servicios de mantenimiento. El secreto del resultado

es producir menos caro lo que se vende (la calidad y el servicio) en vez de querer vender (incluso a pérdida) lo que se produce. ¡Confiemos en que las locomotoras vendidas en China no sean pagadas a la mitad por el contribuyente francés, como fue el caso, hace años, para algunos cruceros!

Con la recesión y un dólar depreciado en más del 30%, Francia perdió 100.000 empleos industriales en 2002, y otro tanto en 2003, sobre un total de seis millones. Este saldo negativo es el resultado de evoluciones positivas para el automóvil y los bienes de equipamientos, y negativas para los bienes de consumo. Apostemos que si la recompra se manifestara por toda Europa como a finales de los años 90, el empleo industrial aumentaría de nuevo como en ese período.

Una pregunta más importante y raramente formulada: ¿Cómo hacen Italia o Gran Bretaña para tener siempre 800.000 empleos industriales más que Francia con poblaciones comparables? A pesar de la “desindustrialización”, Gran Bretaña tiene, después del Eurostat, una parte de la industria en el empleo (25%) y el PIB (20%), casi idéntica al de Francia, y registra desde hace 20 años un crecimiento del PIB per capita superior a la nuestra por un punto y tiene una tasa de desempleo tres veces menor que de este lado de la Mancha. No hay ningún milagro en estos resultados que se explican por las reformas estructurales del mercado del trabajo y del gasto público, con una tasa de empleo por encima de diez puntos. Es la actividad la que crea la riqueza y el empleo. Más que agitar el espectro de la desindustrialización, nuestros dirigentes deberían acelerar el paso de las reformas, comenzando por la del

Estado. El gasto público, 7 puntos superior al promedio de la comunidad, obliga a nuestras empresas a correr en la competencia internacional con pies de plomo.

No nos desesperemos por la industria en Francia. Mañana habrá que estar cerca de los consumidores, producir en función de la demanda, en flujo tenso con la menor reserva posible, garantizar la rapidez y el seguimiento de los aprovisionamientos. El desarrollo sostenible y la eficacia de las empresas pueden de esta manera desempeñar un papel saludable para la producción de proximidad, sobre todo en lo que concierne a la salud, la alimentación o la seguridad. ¡El desarrollo sostenible es una suerte para la industria europea!

La PAC: sí a la Europa abierta, no a la Europa en oferta

En Europa, la PAC tuvo un enorme éxito. Pero tendrá que ser revisada en profundidad, aunque sea en razón de la integración de nuevos países miembros en el Este, lo que implica la reconversión y la modernización de una agricultura que, en términos de población activa ocupada, recuerda la de Francia en los años 1950. Después de la ayuda a los productos deberá venir la ayuda a la calidad, apuntando a los productos en sí, pero también a los productores y a los *process*. La agricultura racional, atenta al seguimiento y al respeto del medio ambiente, no es más que un primer paso hacia la agricultura sostenible. Ahora bien, las subvenciones acordadas en los países ricos llevan a precios mundiales artificiales, desconectados de los costos de producción, y finalmente demasiado bajos para aliviar a los países menos desarrollados. Así

pues, en lo que concierne al algodón, tanto en Estados Unidos como en Europa, donde se concentra el 70% de la producción total, la subvención por kilo superó el precio de venta. En esas condiciones, el algodón africano, que es más competitivo, no puede ser remunerado en su justo valor, ni su producción y exportaciones desarrollarse normalmente²⁰. El mismo principio es válido para los cereales, el azúcar, y la mayoría de los productos de base.

En razón del peso de los Estados Unidos, el precio mundial de los productos agrícolas es a menudo un precio de dumping apto para garantizar la circulación de los excedentes americanos. Si revisar la PAC en el sentido del desarrollo sostenible se impone, hacerlo independientemente de la presión de los Estados Unidos será algo muy importante. En efecto, ¿hay que abrir los mercados a los cuatro vientos y a la “libre competencia”? No lo creemos, pues tales vientos, por demás artificiales, vienen de los Estados Unidos, quienes protegen más que cualquiera su agricultura e hicieron del arma alimenticia un reto geopolítico. Ciertamente, no todos los países de la Unión están involucrados. Francia representa el 20% del valor agregado neto de la agricultura europea, Italia el 19%, España el 18%, los otros, muy rezagados (Alemania con el 10%, Grecia con el 7%, el Reino Unido con el 6.5%). Esta es la razón por la cual Europa no puede bajar la guardia. Las ayudas son un poco inferiores en volumen a los Estados Unidos, pero más elevadas por agricultor (20.000 \$US en USA, 14.000 \$US en la UE), ya que el empleo en el sector agrícola europeo es tres veces más importante (7 millones contra 2). Ahora bien, según las disposiciones de la *Farm Bill*, las ayudas americanas deberían aumentar en un 70% en diez años.

No es pues el momento de dismantelar sin reflexionar, lo que los Estados Unidos están reforzando.

Por otra parte, ¿cuántos agricultores quedarán mañana en el Hexágono? Según el Insee y el Plan, su número disminuirá fuertemente de aquí a 2010. Se habla de 400.000, incluso de 300.000 explotaciones, contra 650.000 en 2000. Y algunos expertos imaginan una agricultura reducida a los únicos grandes conjuntos, es decir menos de 100.000. Pero si la superficie promedio de las explotaciones francesas aumentó, por ahora es muy diversificada. Un tercio de ellas se extienden sobre menos de 10 hectáreas, 1/3 entre 10 y 50 hectáreas, 1/3 sobre más de 50 hectáreas y 10% solamente, sobre más de 100 hectáreas.

Podemos decir que no hay *una* sino *varias* agriculturas, y otro tanto, o casi, tipos de agricultores y agricultoras que van del empresario al jardinero. No olvidemos que son los campesinos los que dieron forma a nuestros campos y que sin ellos Francia estaría desfigurada, pues los paisajes son los rostros de nuestros países.

Al lado de los 65.000 agricultores empresarios de grandes culturas, existe una variedad de situaciones. Numerosas explotaciones, económicamente viables, están basadas sobre la polivalencia de las actividades y de los servicios. De ahí el concepto, más amplio, de ecocultor, implicado en funciones de producción económicas y sociales, de educación, de esparcimiento y de medio ambiente. Con 80 millones de turistas, el Hexágono es el primer destino mundial de visitantes extranjeros. Igualmente, dos Franceses de tres pasan sus

vacaciones en Francia, generalmente en el campo, donde los amigos o en familia. Los ecocultores cumplen un papel esencial. Gracias a ellos, los lugares de remembranza y las raíces son preservados, el turismo verde se desarrolla, y se crean actividades pedagógicas. Y no sonriamos, pues la agricultura, con su saldo exterior de 10 mil millones de euros, cuenta tanto como el sector automovilístico y representa 2/3 de la balanza turística.

Desempeños económicos, iniciativas locales, responsabilidad ciudadana y del medio ambiente: las bellas historias de los ganadores del premio del agricultor del año 2002²¹ son las pruebas de que los “campesinos “ pueden ser y seguir siendo innovadores, a tiempo que son los actores del desarrollo local, capaces, gracias a su voluntad y a su coraje, de lograr auténticas proezas. Es por esto que en Francia, este espacio verde de Europa, la agricultura debe seguir siendo campesina, es decir, con una fuerte presencia humana, que viva y cuide sus paisajes labrados. Para lograr esto habrá que pasar de la ayuda a los productos a la ayuda a los productores y remunerar la calidad así como cierto número de productos y servicios no comerciales, sino de utilidad colectiva.

Recordemos el mensaje de nos da la agricultura: la globalización de los mercados y de las economías tiene límites. Si no se protegen estos sectores portadores de la identidad nacional y los bienes patrimoniales correspondientes, se corre el riesgo de desestructurar las sociedades

²¹ Tuve la suerte de participar como vicepresidente del jurado del concurso del agricultor del año 2002; los premios fueron entregados en el Sénat el 2 de julio de 2002. Este premio es patrocinado por BASF agro y las grandes cooperativas agrícolas tradicionales.

trastornando los modos de vida y de relación. Este riesgo mayor nos concierne, pero amenaza antes que nada a los países en desarrollo. Éstos están marcados por la aceleración del éxodo rural y la fragmentación de las estructuras sociales, en beneficio de la jungla urbana, la miseria y la polución, bombas de efecto retardado para las generaciones futuras.

Entonces ¿qué hacer? Simplemente reconocer que hay sectores naturalmente protegidos de la competencia internacional -esencialmente en los servicios de proximidad, donde hay que estar-, y sectores, en una cantidad limitada, que hay que proteger voluntariamente de esta misma competencia. Pensemos en la arquitectura... Si no tenemos cuidado, ¡todas las ciudades del mundo terminarán por hundirse en el mismo molde de concreto, vidrio y acero! Y al perder su variedad y la alteridad que motivan al viajero en busca de exotismo, el planeta Tierra verá desaparecer una gran parte de su riqueza.

Abierto al exterior para dejar jugar a las leyes del mercado, organizado en el interior para preservar las tradiciones nacionales que alimentan los lazos fundamentales, tal es el modelo de liberalismo social que prevalece en algunos países del Norte de Europa. Su lema es de hecho tanto mercado como sea posible y tanto Estado como sea necesario, con el fin de liberar los intercambios, pero también de garantizar las solidaridades y los arbitrajes favorables a largo plazo. En resumen, se trata de estar a favor de más mercado y emulación para la competencia, ahí donde los monopolios públicos están esclerotizados, y a favor de más intervención pública, ahí donde la ley del mercado es ciega ante el interés colectivo.

La responsabilidad de los Estados: por una flexibilidad con cara más humana

Entre la flexibilidad, a veces salvaje, a la americana, donde cada uno puede trabajar sin la garantía de vivir por encima del umbral de pobreza, y la rigidez ciega a la francesa, donde se preserva el orden establecido y los conocimientos de los trabajadores que compran el silencio de los desempleados, debe ser posible encontrar el camino de una flexibilidad con cara más humana. En los Estados Unidos, la tasa de desempleo es dos veces y media menor que en Francia y el de largo plazo concierne a menos de 6% de los desempleados contra 35% en Francia.

El hombre no es una mercancía, pero el mercado del trabajo, desafortunadamente, funciona como tal: lo que es raro es caro, lo que es abundante es módico y la baja de precios aumenta la demanda. Podemos lamentarlo, pero ignorarlo sería imperdonable: para un crecimiento dado, la creación de empleos depende primero del costo completo del trabajo y éste no se limita a los salarios y a las prestaciones, sino que también integra el costo de las obligaciones reglamentarias relacionadas con el derecho en materia de contratación y liquidación. A menor costo completo del trabajo, más contratación por parte de los empleadores. Entre más suba dicho costo, más automatizan las empresas, subcontratan o deslocalizan. Es en este sentido que

el salario mínimo, con sus pesadas cargas, puede constituir una barrera al empleo de los trabajadores menos calificados que abundan en el planeta.

Los sucesivos gobiernos, confundiendo política económica y política social, están inevitablemente tentados a dar un “empujón” al SMIC al aumentarlo. La intención es generosa y honorable: se trata de pensar en los que están abajo en la escala de ingresos y de cumplir con las promesas electorales. Los economistas keynesianos que los aconsejan no dejan pasar, en esta distribución de poder de compra, la ocasión de una reactivación de la demanda y de un reequilibrio en la repartición del valor agregado entre salarios y beneficios. Cuando la equidad y la eficacia se ponen del mismo lado para luchar contra el desempleo, es difícil no dejarse seducir. Así, durante décadas, esta opción prevaleció sobre todo para el SMIC que, sin esos famosos “empujones”, sería hoy dos veces menos elevado de lo que es, y que representa en adelante más del 50% del salario promedio contra menos del 40% a principios de los años 1970.

Ahora bien, la finalidad de las empresas no es crear empleos, es la riqueza. La competitividad internacional exige remunerar los factores de producción en su valor internacional. Este balance no se le ha escapado a los gobernantes de nuestro país. En efecto, las fuertes creaciones de empleos comerciales, de un orden de 1.5 millones entre 1996 y 2001, pueden, tanto en Francia como en otros lugares, explicarse simplemente por la reactivación del crecimiento económico y del desarrollo de los empleos menos calificados, en razón de la disminución de las cargas sobre los bajos salarios. El Insee demostró que esta disminución produjo sus frutos desde 1993. En 2000, había casi 1 millón de

empleos comerciales que recibían ayuda, de los cuales 423.000 existían en forma de una disminución de costos salariales.

¿El camino de una flexibilidad con cara más humana no invita más bien a reemplazar el salario mínimo por el ingreso mínimo de actividad (RMA)? La implementación del RMA por el gobierno Raffarin va en el buen sentido, pero se puede lamentar que se espere a que las personas sean excluidas del mercado de trabajo desde hace dos años, y que el tiempo de trabajo de los beneficiarios se limite a 20 horas por semana. Si hemos de reinsertarnos, mejor hacerlo de tiempo completo. No son las empresas las que deben garantizar la redistribución social, es la colectividad la que debe corregir la repartición de las riquezas para las transferencias negativas y positivas, y permitir a cada uno, con condiciones, obtener un ingreso mínimo al menos equivalente al del SMIC actual. Con la “prima de empleo” el tabú comenzó a desaparecer; la idea de un impuesto negativo, pagado en complemento salarial percibido de la empresa, se expande. Llegamos así a cortar con una falsa idea: si en Francia la parte de los beneficios en el valor agregado aumentó en el pasado en detrimento de los salarios, no es porque los salarios fueran demasiado bajos, sino simplemente porque los asalariados no eran numerosos. En fin, aumentar las cargas de las empresas o crear empleos, ¡hay que escoger!

Pero la sola oferta de empleo no es suficiente para la creación del mismo. También hay que encontrarse con un solicitante listo para trabajar al precio propuesto. Lastimosamente la indemnización pasiva del desempleo no incita al trabajo. A pesar de la prima de empleo, la diferencia entre el subsidio al

desempleo y el ingreso de un bajo salario no es aún lo suficientemente incitativa. Los dispositivos recientes tales como el PARE, requeridos por los vecinos sociales, van por buen camino para corregir este procedimiento. La solidaridad colectiva no debería destruir la responsabilidad individual. No debería haber ingreso, o indemnización, sin contraparte de actividad o inserción. Es una cuestión de dignidad para los individuos y de eficacia para la sociedad. Hay que dejar de participar de manera pasiva y estimular la iniciativa. En efecto, no hay derechos sin deberes y hay que alegrarse de que entre el 4% del PIB dedicado al gasto para el empleo, los gastos activos, tales como la formación profesional, las promociones en la contratación y las exoneraciones, se hayan vuelto superiores a los gastos pasivos de indemnización del desempleo.

Es un paso en la buena dirección. Insuficiente, ciertamente. Nos toca una y otra vez interrogarnos sobre nuestras responsabilidades y nuestra capacidad de iniciativa.

1.2. La tecnología no es lo esencial

Cualesquiera que sean las incertidumbres del futuro, las empresas se confrontarán a las mismas tendencias y deberán enfrentar las mismas rupturas. Como siempre, las estructuras, los comportamientos y la calidad de los hombres harán la diferencia entre ganadores y perdedores -razón por la cual encontramos empresas con un buen desempeño en sectores considerados en decadencia o, al contrario, empresas con pérdidas en sectores prometedores.

Así, cuando una empresa está en dificultad, no sirve de nada subvencionarla buscando un chivo expiatorio en las mutaciones tecnológicas o en la competencia desleal. Todo se explica, la mayoría de las veces, por un defecto de calidad de gestión empresarial incapaz de anticipar, innovar o motivar a los hombres. Esta misma situación se aplica a los territorios.

Aunque es un factor importante, la tecnología no sabría constituir lo esencial. Dejemos de considerar que el gasto de R&D es el principal indicador portador de esperanza para el futuro. Más que el monto, cuenta la eficacia del gasto. Las comparaciones internacionales muestran que las empresas con mejor desempeño en un sector son las que hacen un mediano esfuerzo en R&D y que, en consecuencia, actúan gastando menos. La misma situación se verifica en los Estados: ¡los pequeños países tienen un esfuerzo de R&D menor que los grandes, pero tienen un crecimiento superior del PIB!

Los magos del crecimiento

Henry Ford lo había dicho: *“Quítenme todo, pero déjenme a los hombres, y volveré a comenzar”*. La movilización de la inteligencia creativa es tanto más eficaz cuanto se inscribe en el marco de un proyecto explícito y conocido por todos. La apropiación es el camino del éxito. Motivación interna y estrategia externa son pues dos objetivos indisociables que no pueden abordarse por separado.

El crecimiento competitivo de largo plazo depende de la innovación y la toma de riesgos, y en esto los empresarios son unos magos. Lastimosamente, el déficit de empresarios es también una de las características de la excepción francesa. Estas mismas élites, provenientes muchas veces de la administración, se comportan como gestores de lo que existe. Pero la gestión no debe confundirse con la estrategia: la primera minimiza los riesgos, la segunda los optimiza.

En vez de competir de manera defensiva en los mercados existentes, el empresario parte a la conquista del futuro. No se limita a la reactividad, sino que se proyecta deliberadamente en la acción ofensiva inspirada por la preactividad (prepararse para los cambios esperados) y la proactividad (provocar los cambios deseados), gracias, principalmente, a la anticipación y a la innovación. En efecto, el empresario innovador cambia las reglas en vez de someterse a ellas. Como bien sabemos, es la actividad la que crea el empleo. Lo que hay que impulsar es el espíritu de empresa dentro de las sociedades existentes (intraempresario-ship) o creadas en vista de nuevos desarrollos. Pero cuidado, innovación y técnica no son sinónimas. En efecto, la innovación (literalmente, la “introducción de una novedad”) no se reduce a los aspectos tecnológicos (innovación de *process*, de productos); puede ser también comercial, financiera, social u organizacional.

La R&D no es más que la parte emergente del iceberg y no se deben descuidar las innovaciones que puedan aprovecharse. Los clientes, proveedores y operadores internos engendran más ideas innovadoras que los

investigadores²², opinión confirmada por la Agencia para la creación de empresas (APCE²³), para quien el 40% de los creadores se beneficiaron de tales contribuciones. Como lo dijera hace tiempo Philippe Woot²⁴: *“Lo que cuenta para la competitividad de la empresa no es la cantidad de R&D o de innovación sino la capacidad de insertar el progreso técnico dentro de una estrategia. (...) Buenas investigaciones sin estrategia bien definida no sirven para nada. (...) En otras palabras, no es la R&D la que orienta la estrategia sino todo lo contrario”*

²² Durand (Thomas), 1985, “Evolución del pensamiento estratégico y práctico empresarial”, *Futuribles*, No. 91, septiembre.

²³ La APCE hace un seguimiento de los trabajos y publicaciones sobre la creación de empresas en Francia y por bassins de vida. Una gran parte de esta nota se inspira en los análisis de André Letowski. Quiero agradecerle por sus notas y sus consejos.

²⁴ Wood (Philippe, de), 1988, *Las empresas de alta tecnología y Europa*, Economica.

Cuadro 1- Las prioridades de los campeones del crecimiento del desempeño, según Bain & Company

1- La firma Bain & Company hizo en 1998 una encuesta internacional sobre los campeones del crecimiento y del desempeño cuyos resultados son edificantes:

2- *“El desempeño de los campeones del crecimiento y sus mitos han sido ampliamente expandidos”*

3- *El crecimiento no depende del sector económico: sólo el 20% de nuestros campeones operan en sectores de fuerte crecimiento.*

4- *El crecimiento no depende del tamaño: la correlación es muy mediocre.*

5- *El crecimiento no depende de las rupturas tecnológicas: sólo 6% de los campeones pertenecen a sectores de alta tecnología.*

6- *La falta de oportunidades no constituye un obstáculo en crecimiento: menos de un cuarto de los jefes de empresa la consideran una causa.*

7- *Conclusión: ni el sector económico, ni el tamaño, ni las rupturas tecnológicas, ni las oportunidades son factores determinantes del crecimiento. Son los comportamientos de la gestión de empresa las que marcan la diferencia.*

8- *¿Cuáles son las prioridades establecidas por los campeones del crecimiento?*

9- *La focalización sobre el oficio de base y su “dominación”*

10- *La búsqueda de vías de expansión hacia “actividades adyacentes” en los oficios de base.*

11- *La aptitud de explotar o de defenderse contra las turbulencias del entorno sectorial.*

12- La eliminación sistemática de los “inhibidores” del crecimiento en el interior de la empresa.

13- Fuente: Bertrand Pointeau, 1998, “Las prioridades de los campeones del crecimiento”, *Lettre d’information Bain & Company*, Francia, febrero.

La R&D llevada dentro de una empresa no representa más que una parte ínfima del estado mundial de la búsqueda. Sin que por esto se prohíba desarrollar comercialmente sus propias investigaciones, se debe, sin embargo, con el fin de innovar respondiendo lo mejor posible a las demandas del mercado, integrar los mejores avances técnicos ahí donde se encuentran, generalmente fuera de casa y a veces en los centros de investigación públicos. Internamente la R&D debe estar suficientemente desarrollada para apropiarse de la innovación que viene de afuera; para copiar hay que saber leer. Una parte importante de los medios debe pues ser designada a la vieja tecnología así como a las evoluciones del mercado, privilegiando el lazo entre el marketing y la investigación.

El investigador, el desempleado y el empresario

Investigador y empresario no son sinónimos, como tampoco lo son innovación y técnica. En efecto, el premio se lo llevan, en la materia, los desempleados que representan casi un tercio de los creadores. Por otra parte, solamente el 30% de ellos tiene un nivel superior al bac (examen de estado) y a lo sumo un 5% se ha graduado de las grandes escuelas. En cuanto a los investigadores-

empresarios, se necesita un microscopio para identificarlos, dada su insignificancia estadística: sobre los 30.000 investigadores que cuenta el sector público, sólo algunas docenas se lanzarían cada año a la aventura. Aunque se quisiera, las competencias requeridas para investigar y emprender no son las mismas. De ahí la necesidad de asociar a los investigadores y a los creadores con los gerentes, con el fin de transformar las patentes en innovaciones rentables.

En Francia, he aquí la paradoja, los empresarios que se botan al agua no son los que recibieron más clases de natación. Y los que encuentran ideas adaptadas en el mercado no son investigadores de oficio. Lástima. Porque en Estados Unidos dos empleos de tres son de fuente *high-tech* y más de 400 nuevas empresas nacen cada año de la investigación tecnológica -es decir quince veces más que en nuestro país-²⁵. Hay, sin duda, que hacer progresos en el riesgo de capital, toda vez que un buen proyecto, bien acompañado, generalmente encuentra financiamiento. Además, la mitad de los creadores invierten menos de 10.000 euros, un tercio más solamente. En contraposición, muchos pedidos de proyectos que suscitan operaciones no viables traducen la única necesidad de obtener una financiación.

Sin embargo, una situación de este tipo no se explica solamente por un esfuerzo insuficiente de investigación. Francia se sitúa en el cuarto lugar de gastos de R&D por habitante, atrás de los Estados Unidos, Japón, y Alemania, pero adelante, y por mucho, de Gran Bretaña e Italia. La explicación se

²⁵ Faujas (Alain), 1998, "Vitaminas para la innovación", *Le Monde*, 12 de mayo.

encuentra sin duda en una mala repartición de las ayudas, muchas veces captadas por los grandes grupos, más aptos al *lobbying*, mientras que la mitad de los creadores provienen de empresas de menos de diez asalariados y para los tres cuartos, de menos de cincuenta asalariados.

Así pues, si se quiere realmente estimular la innovación y la creación, no hay que focalizarse en los investigadores que no tienen ganas de emprender, sino más bien de acompañar a los que toman el riesgo. Si uno de dos empresarios fracasa en los cinco primeros años, quiere decir, como lo muestra la APCE, que este promedio esconde profundas disparidades, pues la mitad de ellos no sobrepasa los dos años. Además los creadores que se lanzan solos a la aventura, sin asalariados, tienen posibilidades de supervivencia mucho menores, como los jóvenes sin experiencia y los más antiguos: solamente el 8% tiene menos de 25 años y otro 25% más de 45 años. En otras palabras, el promedio de edad de los creadores es de 37 años y los dos tercios de ellos tienen entre 25 y 44 años.

Pero la mortalidad precoz no es una fatalidad. Si el empresario fue acompañado en la evaluación de su proyecto, el lanzamiento y el seguimiento, la tasa de supervivencia llega al 80%. Lastimosamente el entorno no progresa. Solamente 55% de los portadores de proyectos realizaron un estudio financiero y un tercio, un estudio de mercado²⁶.

²⁶ Rieg (Christian), 2003, "Los creadores de empresas en 2000 – Un creador de dos estaba desempleado en el momento de la creación", *Insee Première*, octubre.

Analizando el perfil de los creadores, la APCE constató que el 40% eran ya jefes de empresa o ejecutivos, que el 30% sólo tenía un nivel equivalente o superior al bac + 2 (2 años de universidad), que la mitad de ellos había arrancado con menos de 5.000 euros, que tenían un entorno cercano empresarial, que los dos tercios ya tenían experiencia en el mismo oficio y, en fin, que la mitad de ellos no había solicitado ni formación ni consejo. Es pues conveniente ampliar este perfil con el fin de comprender mejor las condiciones de éxito y de fracaso. Los creadores son solitarios ya que, como lo hemos visto, siete empresas de diez debutan su actividad sin ningún empleado: cinco después de su creación, solamente una de dos existe todavía, pero más de la mitad de estos sobrevivientes tiene al menos un asalariado.

En Francia, un millón de personas tendrían un proyecto de creación listo para salir al mercado en un futuro más o menos cercano. ¡Buena noticia! Una medida los incitaría a dar el paso más fácilmente. En efecto, los empleados que renuncian para crear su empresa estarán cubiertos por el seguro de desempleo. En cuanto a la ACCRE (ayuda a los desempleados, a los creadores y a los compradores de empresas), ésta fue reducida a la exoneración de las cargas sociales durante un año y reservada a los desempleados de más de seis meses, de tal forma que el número de beneficiarios se dividió en dos desde 1995. Se trata en adelante de redefinir su misión.

A mitades del año 2000, las empresas relacionadas con el TIC (Tecnología de la información y de la Comunicación) representaban menos del 3% del total de

las empresas y solo el 5% de las creaciones. Los magos del crecimiento no son los hijos naturales de las nuevas tecnologías, y los empresarios se sirven de éstas como de una herramienta entre muchas otras, de progreso y de innovación en un campo en el que una demanda solvente latente quiere expresarse. Esta situación, bien conocida por las empresas, no les impide ceder regularmente al determinismo tecnológico que, en las sociedades modernas, reemplazó al fatalismo religioso de antaño y cuyo último avatar tomó el nombre de “nueva economía”.

La fugacidad de la nueva economía

La nueva economía, aclarada por el sol de las tecnologías de la información, brilló en las cabezas e iluminó a los medios de comunicación. ¿Quién no se alegró de este cambio de escenario que hacía recordar a las Treinta Gloriosas? A finales de los años 1990, para algunos, el optimismo de un largo ciclo de crecimiento era admisible. Para otros, incluyéndome, esta recuperación no era más que una llamarada, como una fuerza evocatoria después de la recesión de principios de la década, marcada por un blando crecimiento del PIB en volumen establecido alrededor del 2% por año.

¿Por qué los expertos no habían visto venir este “nuevo crecimiento”? Era realmente llevado por las “nuevas” tecnologías? ¿Por qué la mejoría no resistió el baja del crecimiento americano?

Una vez más, el movimiento nació en Estados Unidos. Sucedió que la recuperación, activada hacia la primavera de 1992, iba a durar gracias a una inflación débil, a tasas de interés bajas, a creaciones de empleos récord y a un desempleo casi residual. Europa tomó el ritmo con retardo, a causa de las políticas monetarias restrictivas, fijando tasas de interés elevadas como precio de la reunificación de Alemania, e imponiendo el rigor en nombre de la convergencia anterior al euro. El milagro habrá durado sin embargo un poco menos de una década para América. Notemos de una vez que ese fenómeno de larga prosperidad no es tan excepcional como lo dijeron. Desde 1960, los Estados Unidos vivieron otras largas fases de crecimiento: 9 años entre 1961 y 1969, 5 años entre 1975 y 1979, 8 años entre 1982 y 1989, interrumpidas por cortas fases de recesión de un año o dos en promedio.

La hipótesis que privilegiamos es la siguiente: los factores económicos clásicos juegan un papel más importante en el crecimiento que las tecnologías. Citemos primero que todo el rol esencial de la confianza en el desarrollo, tal como lo demostró Alain Peyrefitte²⁷; agreguemos la reducción de los déficit presupuestales e incluso un excedente en el caso americano, el dinero fácil, la inversión en la investigación y el desarrollo, el renovación de los equipos en TIC dos veces más importante que en Europa, la organización más eficaz de las empresas, la liberalización de los mercados y su estimulación por parte de la competencia, el soporte de la demanda por la baja de precios y el mejoramiento de la calidad.

²⁷ Peyrefitte (Alain), 1995, *La Sociedad de la confianza*, Odile Jacob

En lo concerniente a Europa, gracias a la moneda única, la zona euro no recibió los rebotes diferenciados sobre las monedas nacionales que se traducían por políticas de *stop and go* variables de un país a otro y que impedían la buena marcha del conjunto. Sin embargo, la Unión, en su marco político y monetario actual, sigue siendo demasiado frágil para no sufrir los efectos de yo-yo del dólar. Contrariamente a los Estados Unidos, está amenazada por la tempestad anunciada por la implosión demográfica.

Lo que realmente cambió gracias a los TIC

Sin embargo, hechos nuevos marcaron la economía americana. El primero es que esta vez la inflación se sostuvo a pesar de un desempleo incipiente²⁸, lo que permitió a la Reserva federal dejar sabiamente correr el crecimiento sin elevar la tasa de interés. Esta buena salud fue, ciertamente, obra de Alan Greenspan, “gran brujo” a la cabeza de la Fed desde 1987. Esta longevidad habrá sido un factor de continuidad y de coherencia. El segundo hecho nuevo es que el crecimiento se mostró, por un tiempo, menos volátil, es decir menos sensible a las anticipaciones de los agentes y a sus variaciones de stock y, por ende, de actividad. Es cierto que hay que atribuir estos fenómenos a los esfuerzos continuos de las empresas, en un intento de hacer que los circuitos de producción y de distribución sean más eficaces con una gestión de flujo tensa y cero stock. Esta racionalización de las actividades no hubiera podido hacerse sin la ayuda de las tecnologías de la información y las nuevas

²⁸ Es lo que llamamos la paradoja de NAIRU (*non accelerating inflation rate of unemployment*). Literalmente, el hecho de que el desempleo incipiente no provoque inflación por aumentaciones salariales interpuestas.

posibilidades de transmitir, en tiempo real y a costos irrisorios, informaciones a todos los eslabones dispersos que relacionan a los productores con los consumidores.

Todo esto fue muy bien analizado por Philippe Lemoine: *“La nueva economía es la informatización del intercambio en oposición a una antigua economía donde domina aún el modelo estratégico implicado por la informatización de la producción y de la gestión”*²⁹. La antigua economía buscaba ganancias de productividad por reducción de efectivos y los planes sociales, que a su vez eran una manera de sostener los cursos de Bolsa. La antigua economía se caracterizaba también por el fenómeno de “retención del valor”: incluso en la industria informática, donde se constataba desde 1965 una división en dos, cada dieciocho meses, del costo de los productos, estas ganancias de productividad no repercutían sobre los precios sino por un aumento de los desempeños y de la sofisticación de los productos. El mismo fenómeno se verificaba en la mayoría de los demás sectores industriales, sobre todo el del automóvil. A partir de ese momento, en algunos mercados, *“el mejor se vuelve cada vez más barato. (...) Es la ley de los precios invertidos: los productos mejoran y son cada vez más baratos”*³⁰. Es también la inversión de las cadenas de valor: la demanda condiciona cada vez más la oferta, y el cliente termina por lanzar un llamado de ofertas al productor. Aquí se tiene una tendencia clásica de las actividades que llegan a la madurez; para quedarse con la demanda de renovación, los productores deben estar atentos. Pero la

²⁹ Lemoine (Philippe), 2000, “¿Qué es la nueva economía?” in *La nouvelle économie et ses paradoxes*, Cahier Laser, No. 3, julio.

³⁰ Idem

mutación causada por las tecnologías de la información consiste en asegurar una gran transparencia de la información para los consumidores o los productores aislados; consiste también en facilitar los acercamientos entre ofertas y demandas antes divididas, en fin, es estimular la competencia y la baja de precios.

La nueva economía sería entonces un modelo virtuoso de baja de precios, de innovación en la oferta para responder a esas demandas, cada vez más diversificadas, de reducción de stocks por una mayor rotación de buen desempeño y de aumento de los efectivos así como de los servicios, todo para tener más contentos a los consumidores. Philippe Lemoine da una ilustración sorprendente de este modelo comparando un hipermercado francés promedio en Walt-Mart, el líder americano de la distribución. Este último emplea dos veces más personal para una misma cantidad de negocios: *“la clave de la competitividad de Walt-Mart está en la rotación del capital circulante: los stocks rotan 25 veces al año contra 10 en Francia”*³¹. Otro ejemplo citado por Philippe Lemoine: *“Inventando la comercialización de computadores personalizados, productos entregados por pedido en 8 días, Dell creó un modelo de distribución con una muy fuerte rotación de los stocks. En el balance, Dell sólo tiene 5 días de stock contra 10 veces más para la competencia”*³².

Agreguemos a esto el crecimiento exponencial de algunas actividades en razón de los efectos de red: ¡la utilidad de un bien o de un servicio crece como el

³¹ Ibidem

³² Ibid.

cuadrado del número de usuarios! De esta ley, llamada de “Metcalfe”, el fax es un buen ejemplo. Entre las sorpresas de la nueva economía, Michel Didier³³ comenta el hecho de que la baja de los precios va hasta la oferta de servicios gratis. En efecto, un servicio de información tiene un costo fijo de inversión elevado, más un costo marginal de explotación muy bajo. Sin embargo *“la teoría económica enseña que sobre un mercado equilibrado el precio de un bien es igual a su costo marginal. Si el costo marginal es nulo, el precio es llevado a disminuir indefinidamente (...). En el caso de Internet, la explosión fue particularmente violenta porque el efecto de red juega de por sí a escala mundial”*.

¿Nueva economía y nuevas tecnologías?

¿Todo esto justifica las inverosímiles Bolsas? ¡A principios del 2000, AOL y Time Warner tenían juntos una capitalización bursátil siete veces mayor que la de General Motors! Algunas empresas, condenadas para siempre a no ser rentables, vieron su valor quemarse a tiempo que se anunciaban sus pérdidas. Se comprende mejor porqué, con la caída de los valores de la economía y la multiplicación de los planes sociales, la nueva economía fue alcanzada por la antigua economía y sus principios de realidad.

El intercambio virtual es fácil, pero en un momento dado, termina por tomar la figura real de un objeto que reproducir, entregar en el tiempo pactado, con un

³³ Didier (Michel), 2000, “¿Cuál crecimiento largo para la economía francesa?”, *Revue de Rexecode*, No. 66, 1er trimestre.

beneficio. La logística y la organización de la cadena de producción y de distribución son verdaderos oficios, pero nada nuevos. El dominio de las tecnologías de la información no es suficiente para superarlos. La quiebra, muy conocida, de Boo.com no fue más que el principio de una larga serie de llamados a la realidad. Es interesante ver que los grandes de la venta por correspondencia, como La Redoute o Les Trois Suisses, se apuran lentamente. Mejor que cualquier cosa, ¡pusieron su catálogo en Internet! ¡Pero todo esto no es realmente nuevo! Acordémonos de la especulación sobre los botones de tulipanes en el siglo XVIII, sobre las vías férreas en el siglo XIX, y sobre las compañías de electricidad a principios del siglo XX.

Vemos que todo lo que pasa no deja de evocar evoluciones pasadas. Si hay, como siempre, cosas nuevas en la economía, la producción en tiempo real por pedido, la baja de los stocks y de los precios toma ejemplo en teoría de todos los sectores. Es pues abusivo reducir la nueva economía a los sectores de las tecnologías de la información y encerrar a los demás en la apelación, un poco despreciativa, de antigua economía. Lo que caracteriza esta última es la retención de valor, una competencia limitada y consumidores pasivos. Por otra parte, hace rato que la mayoría de los sectores productivos integran los TIC para mejorar sus desempeños y su productividad. Notemos también que algunas actividades como las telecomunicaciones locales, hacían aún, en 2001, parte de la antigua economía en razón de las reglamentaciones proteccionistas y obsoletas.

Antón Brender, tiene razón en ver en el *New Age* “la asociación de las nuevas tecnologías y de la liberalización o, si se quiere, hill Gates plus Margaret Thatcher”³⁴. Vemos que si hay muchas cosas nuevas en la economía, éstas nos llevan a conceptos clásicos de competencia, de precios y de transparencia de los mercados. Que sean facilitados por las tecnologías de la información no justifica recurrir a las viejas lunas del nuevo crecimiento y aún menos de los Kondratieff.

Es divertido anotar que cada generación está tentada por el concepto de *New Age*. Ya era el caso en los Estados Unidos, a principios de siglo: había por todas partes la misma expresión de *New Management*, de *New Society* y el movimiento duró hasta el famoso *New Deal* de los años 1930³⁵. Más recientemente, a principios de los años 1980, hubo otro *New Age* en California, esta vez fundado sobre los modos de vida y de pensamiento. Por su lado, Francia conoció nuevos economistas y nuevos filósofos. El adjetivo “Nuevo” siempre tendrá efecto. Por cierto, la gran distribución hace uso y abuso; para vender un producto, basta con escribir “nuevo” y “presentado en televisión”.

Internet y el mercado de la soledad.

³⁴ Brender (Antón), 2000, “La realidad del New Age no está comprobada”, *Revue de Rexecode* No. 66, 1er trimestre

³⁵ Este período es también el de un bouillonnement intelectual intenso, en numerosos campos: filosófico, político. Sin contar los movimientos, los diarios, los libros bautizados “Nuevo”: *New Theology*, *New Nationalism* de T. Roosevelt (1910), *New Diplomacy* de W. Wilson (1915), *New Freedom*, *New Federalism*, *New Idealism*, *New Deal* de F.D. Roosevelt (1932), *New Republic*, *New Realism* (1912), *New Democracy* (1912), *New History* (1912).

Lo que el hombre busca en su trabajo y la vida en sociedad es sobre todo una relación, es decir alguien con quien hablar. De ahí la reivindicación de los jóvenes agricultores: “¡Necesitamos menos hectáreas que vecinos!” El gran mercado de mañana será el de la soledad. El número de hogares de una sola persona pasó en Francia de 4.8 a 7.1 millones entre los dos censos de 1982 y 1999. Si la jubilación es tranquila, la vejez es ya solitaria. Según el Insee, los tres cuartos de personas de más de 60 años declaran no tener ninguna actividad social (clubes, asociaciones); los dos tercios no salen nunca de la vida en familia o de la compañía de los amigos; y una persona de dos de más de 60 años se siente aislada o muy aislada.

Es la gran paradoja de las sociedades modernas: gracias a las tecnologías de la información, cada uno se siente más abierto a todos, conectado con el mundo entero, pero no tiene seres cercanos con quien hablar. Muchas veces sucede esto en las conferencias: en el momento de las pausas, son muchos los que se aíslan con un teléfono celular para conversar con los que no están ahí, en vez de intercambiar con la gente que tienen alrededor. ¡Y algunos pagan muy caro para que un psicoanalista los escuche! Otros alardean de pasar varias horas al día hablando con el resto del planeta vía Internet, cuando son incapaces de reconocer a su vecino³⁶. La principal ventaja de los cibercafés es permitir a estos sedientos de comunicación hablar entre ellos y no solamente con una pantalla.

Se puede obtener el mismo efecto paseando a su perro. Es más, en este plano, la comparación de las cifras dice mucho: en Francia no hay más de 30% de hogares “conectados” en Internet, y uno de dos tiene una mascota. ¡La soledad interactiva de los computadores no reemplaza la necesidad de esponjas afectivas simbolizada por los ocho millones de perros y otros ocho millones de gatos en el Hexágono! En fin, sigo viendo en este asunto una caneca informacional. Se encuentran muchas cosas, de todo, dentro de una caneca; esa no es una razón para pasar todo su tiempo escarbándolas. Ciertamente el correo electrónico representa también un fantástico progreso al permitir tener comunicación a pesar de la distancia. Pero todo lo tecnológicamente posible no es necesariamente económicamente rentable (cuidado con los eventuales Concorde informáticos), ni socialmente deseable. Tomemos como testigo el trabajo a distancia y a domicilio. Es poco probable que este trabajo se desarrolle al punto de hacer desaparecer una buena parte del trabajo de oficina. Varios factores militan contra esta hipótesis maximalista: por una parte, la actual fisonomía del parque de las habitaciones urbanas, su exigüidad, su falta de confort y la mediocridad de su entorno hacen poco verosímil su ocupación durante días enteros; por otra parte, hay que considerar que el trabajo representa una socialización y responde a una necesidad de lazo social que es cada vez menos satisfecho en otra parte. No hay respuesta técnica o económica a problemas que son de otra naturaleza. Las grandes preguntas de mañana tendrán primero relación con las fracturas sociales y el vacío espiritual de una sociedad donde el todo económico no es suficiente para dar un sentido a la vida.

El computador y la tiza

La mayoría de los grandes países industriales lanzaron, desde los años 1980, planes de introducción de la informática en las escuelas. Cada país buscando no estar rezagado respecto a su vecino, el fenómeno tomó rápidamente cierta amplitud, sobre todo en los países fabricantes en la época de los materiales, como Francia o Gran Bretaña. Aún hoy, para modernizar la escuela, para adaptarla al nuevo contexto técnico-económico, sigue existiendo una fuerte tentación de traer respuestas materiales tales como más locales, más puestos de trabajo y más computadores, bajo el riesgo de dejar de lado lo esencial.

Tenemos miedo de formar niños informáticamente analfabetas. Pero tomamos el riesgo de formar informáticos analfabetas. El computador no es más que un contenedor capaz de tratar las informaciones; la riqueza del contenido viene completamente del usuario o del creador. No hay, sin duda, más ni menos razones en formar a los niños de hoy en informática, ni más ni menos que formarlos en mecánica automotriz a principios de siglo. Como lo dijo Bruno Lussato: *“El asunto de la utilización del computador en la escuela no es más importante que la utilización de la tiza”*. Sin duda tenía razón en denunciar con fuerza la impostura informática.

Es cierto que las nuevas tecnologías de la información podrían precisamente facilitar la transmisión y la adquisición de los conocimientos de base. Pero es cada vez más evidente que la imagen empobrece y que nada reemplaza el contacto humano directo de la enseñanza tradicional. La verdadera revolución

que necesita la educación sería más socio-organizacional que técnica: consistiría en dar el máximo de alumnos a los mejores profesores y ninguno a los menos buenos. Supondría una evaluación de la calidad de los aprendizajes que no esperará a mañana.

Cuadro 2 – Sociedad del conocimiento e innovación: ¡cuidado con los espejismos tecnológicos!

1- Europa se ha encaprichado con el concepto de sociedad o de economía del conocimiento en la cumbre de Lisboa en 2000, para la que se fijó un objetivo de liderazgo mundial. La Europa que envejece se tranquiliza en cuanto al futuro, imaginándose poblada de sabios cabellos

grises, jóvenes de espíritu y campeones de la innovación. Después la sociedad de la información de los años 80, la nueva economía de los años 90, ¿los suscriptores del espejismo tecnológico no lanzaron un nuevo concepto, la sociedad del conocimiento, para decir prácticamente la misma cosa? Sociedad del conocimiento, economía del conocimiento, *Knowledge Management (KM)*...³⁷ tantos conceptos actualmente de moda, tanto en el medio de las empresas y de las instituciones como en ciencias de gestión. Ciertamente, la capacidad de las organizaciones de “aprender” se volvió un factor clave mayor de competitividad, pero las empresas desarrollan prácticas contrarias: la urgencia y la reactividad prevalecen sobre la anticipación y el proyecto. La polución informática por Internet no es suficiente; hay, más que nunca, que aprender a separar lo bueno de lo malo. La venta como chatarra de los trabajadores de más de 55 años que son portadores de ese famoso capital humano tan célebre en otras partes da testimonio del mismo desperdicio. La gestión empresarial por el conocimiento no puede hacerse sin una gerencia del conocimiento. Para ir en el sentido de la Economía del Conocimiento, hay que respetar el conocimiento y no rechazarlo.

2- El conocimiento es el motor de la innovación. No es una razón para cultivar el espejismo tecnológico y el desperdicio en los gastos de R&D.

3- La innovación no es únicamente técnica sino también comercial, organizacional y financiera. La tecnología, si bien es importante, no

³⁷ Pesqueux (Yvon), Durante (Philippe), 2004, “Aprendizaje organizacional, economía del conocimiento : ¿modo o modelo?”, *Cahier du Lipsor*, serie Recherche, No. 6, septiembre; disponible en la página web del Lipsor (<http://www.cnam.fr/lipsor/>)

podría constituir lo esencial. Dejemos de considerar que el gasto de R&D es el principal indicador portador de esperanza para el futuro. Más que el monto, cuenta la eficacia del gasto. Las comparaciones internacionales muestran que las empresas con mejor desempeño en un sector son las que hacen un esfuerzo mediano en R&D y que por lo tanto actúan gastando menos. El mismo hecho se verifica en el tema de los Estados: ¡los pequeños países tienen un esfuerzo de R&D menor que el de los grandes, pero un crecimiento superior del PIB!

1.3. Las ilusiones sobre la productividad y el empleo

En sus análisis, los economistas privilegian generalmente la formación superior y la innovación técnica al servicio de la producción material. Aquí se llevaría a cabo la madre de las batallas por la productividad, la competitividad, y finalmente el crecimiento y el empleo. Ciertamente los servicios a las industrias son reconocidos como creadores de riquezas y de empleos, pero la idea sigue siendo que primero hay que desarrollar la industria por la innovación y que los servicios vendrán después. Sin embargo, lo que cuenta en la industria es captar el máximo valor agregado dominando la concepción, el marketing y la distribución de los productos garantizando los servicios de mantenimiento. El secreto del buen desempeño es producir menos caro lo que se vende (la calidad y el servicio) en vez de buscar vender lo que se produce. Es sin duda la razón por la cual Gran Bretaña, a pesar de su imagen de economía industrializada, tiene un peso de valor agregado industrial en el PIB ligeramente

superior al de Francia. Notemos que la deslocalización no siempre es afortunada: un buen número de empresas repatrían el sub-empleo por razones de costo, de calidad de servicio incluso en el medio textil y la confección.

En cuanto a los servicios a los particulares, generalmente quedan olvidados en la indiferencia general. Es bueno recordar que las ganancias de productividad en la industria no serían un problema para el empleo si el vertimiento de la riqueza producida se efectuara normalmente a favor de los servicios a los particulares. Alfred Sauvy recordaba que las necesidades son ilimitadas y extensibles pero que la demanda solvente sólo se expresa si las condiciones de oferta son favorables.

Si hay un problema de empleo en nuestro país, es más por causa de la globalización o de la tecnología que por causa de nuestra incapacidad de aprovechar las ganancias de productividad en la industria para crear más empleos en los servicios: Si Francia hubiera creado tantos empleos como los Estados Unidos en el comercio, la hotelería y la restauración, ¡tendría al menos tres millones de empleos más! ¡Las mismas comparaciones con la Alemania industrial dan 1.2 millones más de empleos! Así pues, en Francia hay especificidades que frenan la creación de empleos en esos sectores. En este plano, el caso de los taxis es revelador, el número no se puede fijar para mantener el mercado, pero sí para mantener un precio artificialmente administrado de reventa de la licencia; el resultado es filas de espera y una regulación indirecta de los precios, ya que sólo los que aceptan pagar más caro reservando a las horas pico pueden ser utilizados, mientras que los otros

esperan o se van a casa. Para las horas pico, sólo queda el metro, pues se impidió la creación de motos taxis para los particulares. Este servicio queda reservado para uso profesional.

La aritmética y las soluciones sobre el papel al desempleo.

Siempre es tentador tomar la calculadora para mostrar cifras con soporte, que con todo el dinero destinado a la indemnización del desempleo, se podría, con soluciones sobre el papel, emplear a todos los desempleados para responder a necesidades no satisfechas. Lastimosamente los trabajadores no se pueden sustituir y, sobre todo, la sociedad no funciona como una caldera que se puede ajustar de manera centralizada. Cada individuo, cada hogar reacciona de manera autónoma a los impulsos centrales para adaptarse a ellos, integrarlos y deformarlos de ser necesario.

¿Es así como algunos han sido seducidos por la incontestable generosidad de los promotores de una reducción importante de tiempo de trabajo, que debía permitir resolver el problema del desempleo y que cada uno viva mejor? ¿Cómo no sentirse mal por la fuerza de las demostraciones aritméticas de Pierre Larrourou con su semana de cuatro días? ¿O las de Michel Rocard con su baja masiva de cargas sociales hasta 32 horas por semana y las fuertes multas con el fin de incitar a los patrones a contratar?

La aritmética no se cuestiona. Los cálculos son correctos y se les puede incluso multiplicar hasta el infinito, pues hay mil y una maneras de gastar más inteligentemente los 55 mil millones de euros de la factura directa o indirecta

del desempleo. Se podría entonces, a razón de 15.000 euros anuales (costo del SMIC, cargas incluidas), y siempre sobre el papel, financiar más de tres millones de empleos. Otra sugerencia regularmente avanzada: institucionalizar el año sabático cada siete años: ¡se liberaría progresivamente el 15% de los empleos y se habría hecho magia!

La realidad es contraria a la ficción de estas soluciones sobre el papel: los países donde las tasas de desempleo son menores son también los países donde el número de trabajadores es mayor así como el tiempo de trabajo. La actividad es la que crea empleo, y hay que trabajar más para que todos trabajen. La reducción del tiempo de trabajo pudo hacer que los Franceses olvidaran la realidad: no es remando menos que se avanza más. Conviene recordar que el PIB es igual al PIB por activo empleado multiplicado por el número de activos empleados. Pero el PIB por activo empleado es un 30% más elevado en Estados Unidos que en Francia: allí se trabaja más, a razón de 30 días por año en promedio y la tasa de empleo es más elevada.

Es aquí donde interviene el debate sobre la productividad. Los partidarios de la competencia por la innovación tecnológica y de la carrera por la productividad se oponen a la baja de cargas para los empleos de servicios a los particulares, pues esto hace bajar la productividad media de la economía. Esta tesis, ampliamente desarrollada en un reciente reporte del CAE, se nos antoja

contestable en la medida en que está fundada sobre una definición ilusoria de la productividad³⁸.

La productividad, un indicador de exclusión.

El gallo galo está orgulloso de su productividad horaria, que, según los cálculos más serios³⁹, sería superior en un 8% a la de los Estados Unidos y en un 16% a la de la Unión Europea. Sin embargo, las mismas fuentes revelan que el PIB por habitante en Francia es apenas superior al promedio europeo y sobre todo inferior en un 30% al de los Estados Unidos. ¿Qué pensar?

Una primera idea viene a la cabeza: Los Franceses que trabajan son en promedio “mejores” que los Americanos que hacen lo mismo, pero estos últimos tienen una tasa de empleo diez puntos superior a la de los Franceses (de cien personas en edad de trabajar en Francia entre 15 y 64 años, solamente el 62% tiene un empleo, contra más del 72% en Estados Unidos y 66% en la Unión Europea). En fin, somos tan buenos que podemos trabajar menos (las 35 horas) produciendo tanto como los demás. ¡Bastaría con que más compatriotas se remangaran y utilizaran sus cabezas para que pudiéramos ser los campeones del mundo! Para aumentar el PIB por habitante

³⁸ Artus (Patrick), Cette (Gilbert), 2004, *Productividad y crecimiento*, La Documentation Française.

³⁹ Dos informes del CAE, presentados al Primer Ministro el 27 de febrero de 2004, *Productividad y Crecimiento*, (op. cit.) y *Creación de empleos en los servicios* de Michèle de Bonneuil y Pierre Cahuc, publicados en la Documentation Française.

en Francia, habría que reemplazar a los Franceses (en número y en tiempo). Si el PIB por habitante es mayor que el 30% en los Estados Unidos, es, primero, porque ellos tienen una tasa de empleo más elevada y porque trabajan el equivalente de 30 días más que nosotros, 10 más que el promedio europeo.

Es tiempo de desinflar el globo y de denunciar las ilusiones colectivas sobre la productividad sabiamente mantenidas por los economistas más reputados.

El concepto al que hacen referencia era antes calificado de productividad aparente del trabajo. El calificativo “aparente” estaba sabiamente ahí para recordar que la productividad se mide de manera tosca, dividiendo el PIB por el número de activos. Se borró la palabra “aparente”; el concepto parece más fuerte, pero sólo es más engañoso. Para comprender, tomemos la imagen de los alumnos de una clase de cualquier escuela, participando en una carrera de 100 metros. Si todos participan en la carrera, su velocidad promedio será inferior a la que se obtiene dejando correr sólo a los 50% más rápidos. Así se aclara la paradoja de nuestra productividad aparentemente elevada: hay pocos atletas, pero son muy productivos, pues sólo participan los mejores; los otros han sido reemplazados por máquinas, o su empleo es deslocalizado y se encuentran desempleados. Dejemos pues de glorificarnos por nuestra productividad aparente del trabajo; ésta es antes que nada la consecuencia estadística del desperdicio de los menos productivos, teniendo en cuenta el costo demasiado elevado del trabajo. Si queremos aumentar la tasa de empleo, hay que aceptar una baja provisional de productividad media. La inserción en el trabajo es en sí formativa, y constituye la mejor solución para desarrollar la

competencia de los individuos y mejorar a tiempo su productividad. Es así como el conjunto de la sociedad aumentará su riqueza reduciendo la exclusión.

Lo que cuenta en la carrera de la productividad, como en el deporte, no es seleccionar a los campeones para eliminar a los que no tienen las normas olímpicas, sino lograr que cada uno entre en la carrera y progrese en relación a sí mismo. Desde esta perspectiva, más que asistir, hay que insertar, evitar los ingresos sin contraparte de actividad y volver a lanzar la oferta del tiempo parcial, que bajó en Francia y es dos puntos menor al promedio de la comunidad.

Las ilusiones sobre los empleos de mañana.

La carrera por los diplomas de formación general es tanto menos justificada cuanto los empleos de mañana no estarán donde creemos. Hace años que presionamos el botón de alarma ante el riesgo de sobreabundancia de diplomas y de penuria de profesionales.⁴⁰

Hoy por hoy, hay escasez de jardineros, cocineros, leñadores, enfermeras, empleados de servicios particulares y de hotelería, obreros no calificados de la madera, conductores de maquinaria pesada. Según la ANPE, para los jardineros, el déficit es de dos ofertas de empleo de tres no satisfechas.

⁴⁰ Godet (Michel), 1998, "Francia, enferma del diploma", *Le Monde de l'Éducation*, febrero

Las calidades individuales requeridas por el crecimiento y la competitividad de las empresas, en un contexto de cambio técnico rápido, no serán necesariamente más elevadas en términos de conocimientos, pero ciertamente más exigentes desde el punto de vista de las actitudes y de los comportamientos: capacidad de aprender a aprender, comportamiento abierto al trabajo en equipo, espíritu de creatividad y de iniciativa, búsqueda de calidad en la aplicación de los conocimientos y de los savoir-faire... Ciertamente, los oficios cambian, pero las competencias requeridas para ejercerlas persisten. Estas calidades individuales serán tanto más necesarias cuanto los oficios de mañana se ejercerán cada vez más en pequeñas unidades de servicios a las personas.

Hay que acercar la demanda global de competencia de las empresas a la oferta correspondiente disponible en la población activa. Así se pueden encontrar las tensiones en el mercado del trabajo y las penurias estructurales en ciertos oficios abandonados porque han sido desvalorizados a causa de su imagen (manual, servicio a la persona) y de las condiciones de trabajo más difíciles a cambio de remuneraciones poco atractivas.

En un contexto de generaciones menos numerosas que se presentan en el mercado del trabajo (la caída de aproximadamente 20% de nacimientos data de 1975), se puede pensar que los jóvenes, normalmente educados, y que querrán trabajar, sólo tendrán problemas para escoger. Deberían ser incitados a continuar estudios menos largos y a insertarse más temprano en la vida activa. ¡La nueva tendencia ya es perceptible, ya que la tasa de desempleo de

los que hacen dos años de universidad (bac +2) se volvió inferior a la de los que hacen cuatro años (bac + 4)! La competencia para la contratación de los jóvenes debería acentuar las penurias en las profesiones menos valorizadas y menos limitantes, que son también las menos calificadas, y donde la necesidad de renovación va a ser considerable: ¡pensemos en los 300.000 obreros calificados de la construcción y las 600.000 asistentes de preescolar y en las personas de edad que habría que encontrar de aquí al 2010 para responder a las nuevas necesidades y compensar las partidas!

Para estos empleos del terciario y de alta convivencia agregada, talvez no se necesita más calificación aparentemente elevada (demostrada por un diploma), sino un alto profesionalismo y gente que se sienta bien consigo misma. La competencia es el fruto de la pasión: hay que amar lo que se hace para hacerlo bien. Los diplomados universitarios deberán publicar sus frustraciones y tristezas para encontrar el amor al trabajo, que es lo único que nos proporciona buenas competencias. Habrá que ajustar la oferta a la demanda por la revalorización de las condiciones de trabajo y de los salarios, y por ende, el aumento de los precios relativos de los servicios desempeñados por estos oficios desamparados. Pero el recurso más o menos masivo a la inmigración se impondrá, a menos que se implementen listas de espera para satisfacer la demanda de cuidados, de servicio y de mantenimiento. Esta inmigración deberá, sin embargo, ser más selectiva y escogida en función de las necesidades del mercado del trabajo y de los territorios; recordemos que Norte América y Gran Bretaña atraen inmigrados en promedio dos veces más calificados que los que entran en Francia. Puesto que el empleo está en el

corazón de las preocupaciones públicas, conviene recordar los tres poderes que lo manejan. Haremos pues dos propuestas para liberar la actividad y el empleo en los servicios.

Los tres poderes del empleo

Cada país europeo tiene su historia y factores endógenos que explican que la tasa de desempleo pueda variar de uno a tres, mientras que las limitantes exteriores de globalización, de competencia y de progreso técnico son comparables. Una tasa de desempleo de menos del 5% es posible: Gran Bretaña (trabajando más) y los Países Bajos (desarrollando el tiempo parcial) lo lograron estos últimos años. Las comparaciones internacionales muestran que, además del crecimiento, el cocktail ideal para un desempleo menor se compone de una tasa de empleo elevada, de activos que trabajan mucho, o que son numerosos en empleo gracias al tiempo parcial.

El empleo depende de tres poderes que varían de un país al otro: el crecimiento, el costo del trabajo y la incitación a la actividad. En lo que concierne al primero, las perspectivas son claras: teniendo en cuenta su envejecimiento, Europa no puede esperar más del 2% de crecimiento del PIB por habitante. Y Francia estaría progresando si hiciera lo mismo en promedio que sus vecinos: desde hace 20 años, el crecimiento del PIB por habitante es inferior por un punto y la tasa de desempleo es superior por dos puntos en comparación al promedio de la comunidad. Nuestros vecinos avanzan más rápido, pues si los remadores son menos “productivos”, son muchos más los

que se pueden “activar”. Sabemos que Francia se distingue por tener una de las menores tasas de empleo de la población en edad de trabajar: menos del 62%, es decir el 4% menos que el promedio de la comunidad es de diez a doce puntos menor que los Estados Unidos, Gran Bretaña, los Países Bajos y Suecia.

Segundo, hacer que el crecimiento cree más empleos bajando el costo del trabajo. El crecimiento necesario para crear empleos pasó de 2,3% en promedio en los años 1980 a 1.3% en los años 1990. Para seguir bajando las cargas que pesan sobre el empleo, habrá que trabajar en la reducción de gastos públicos, para los cuales Francia es excepción con 7 puntos más que el promedio de la comunidad. Podríamos economizar 100 mil millones de euros modernizando el Estado.

Ultimo poder para el empleo, la incitación al trabajo y la inserción de los más desprotegidos. El mejor remedio contra la exclusión social, es la dinámica de proyecto. Y la responsabilidad solidaria debe tomar la iniciativa sobre la asistencia pasiva. Lo que significa principalmente ¡no remuneración sin contraparte de actividad! Para atraer suficientes profesionales en los oficios y territorios poco atractivos, sería oportuno implementar primas específicas de empleo. Lo que sería una vía más para transformar los gastos pasivos del desempleo en gastos activos para el empleo. Se incitaría pues a los activos a responder mejor a las ofertas no satisfechas, que se cuentan por docenas, incluso por centenas, miles, mientras que hay oficialmente 2.5 millones de desempleados.

Para encontrar el círculo perfecto del crecimiento fuertemente creador de empleos y un desempleo incipiente, habría que reducir los gastos públicos y a la vez bajar las cargas y transformar los gastos pasivos del desempleo en gastos activos para el empleo. Sólo resta estimular el tiempo parcial (dos puntos inferiores al promedio de la comunidad) para aumentar la tasa de empleo. La oferta de empleo a tiempo parcial es insuficiente: el tiempo completo experimentado (2.4 millones de activos) concierne a tres veces más de Franceses que el tiempo parcial experimentado. Es lo que propone Pierre Cahuc: primas de empleo orientadas en el empleo parcial. En este período marcado por un crecimiento leve y el aumento del desempleo, he aquí unas pistas de acción para el gobierno, con la condición de que este último no ceda a las ilusiones sobre los empleos de mañana, que conducen, algunos a pregonar la carrera de largos estudios superiores. Los reportes sobre la sociedad del conocimiento son sucesivos, pero Alemania tiene cinco veces más aprendices que Francia y un excedente exterior en bienes de equipos tres veces mayor, contrariamente a los Estados Unidos, ¡campeones de los TIC y del déficit abisal exterior!

Dos propuestas para liberar la actividad y el empleo en los servicios

El aumento de las tensiones internacionales impuso en 1939 abandonar las 40 horas de 1936 para volver a las 45 horas, incluso para la administración. Esta vez la ruptura anunciada ya no es la guerra, sino el cambio total demográfico, la pirámide que se puede convertir en trompo. Se imponen reformas en profundidad, sobre todo en las desigualdades de estatuto de los trabajadores, más aún cuando el giro demográfico de 2006, con la coyuntura del *mamy-boom* y del *baby-crash*, va a reforzar la escasez de profesionales para los empleos de mañana, que serán en su mayoría en el terciario de alta convivencia agregada. ¡Para esto se necesitarán personales que se sientan bien consigo mismos y listos para trabajar más y placentemente! Nuestras dos propuestas complementarias para desarrollar el empleo en los oficios de servicios son las siguientes:

- 1- Implementar un ingreso mínimo de actividad, diferenciado en función de oficios y territorios. Pues habrá, no sólo que seguir bajando las cargas que pesan sobre el costo del trabajo no calificado, sino también que mejorar la remuneración de los oficios manuales y de los servicios personales, desamparados porque son más limitantes y menos valorizados socialmente. Habrá también que diferenciarlo del territorio, para evitar que algunos de estos se vuelvan desiertos verdes.
- 2- Corregir las desigualdades de estatus y de repartición del tiempo libre en la sociedad, por un impuesto específico que sería redistribuido en forma de primas especiales para el empleo en los oficios difíciles y no muchos remuneradores para atraer suficiente personal. Se podría también estimular el esfuerzo, pagando ingresos de horas extras no impuestas.

En conclusión, el desempleo se cuadruplicó desde 1975, mientras que el PIB casi se triplicó. El desempleo se explica primero por nuestra mala gestión de la abundancia y por el rechazo de cuestionar una vez más nuestras organizaciones. La actividad es la que crea empleo, de tal suerte que hay que estimular tanto el esfuerzo de las hormigas como el canto de las cigarras. El mejor remedio contra la exclusión social es la dinámica de proyecto, y la responsabilidad solidaria debe tomar la iniciativa sobre la asistencia pasiva. Lo que significa principalmente: ¡no hay remuneración sin contraparte activa!

Los espejismos tecnológico y educativo no deben permitirnos olvidar los otros clichés que obran regularmente. Es lo que pasa con el mito del tamaño crítico de las empresas, mientras que siempre hay empresas más pequeñas y con mejor desempeño en un sector dado. Este mito tomó, estos últimos años, los hábitos de la globalización, y se tradujo en mega-fusiones de empresas que dieron la impresión de batallas de titanes a escala planetaria. Ahora que algunos de estos gigantes de pies de arcilla se hundieron, es útil recordar la realidad histórica: más de una fusión sobre dos, incluso dos sobre tres, conducen a fracasos (esencialmente porque descuidamos el factor humano e hicimos el impasse sobre las culturas de empresa) y que, finalmente, sólo una de diez es creadora de valor para el que adquiere.⁴¹

⁴¹ Cf. Respecto a esto el No. 131 de la *Revue française de gestion*, publicada a finales de 2000 y enteramente dedicada al tema de las fusiones-adquisiciones.

Este mismo mito obra también a escala de territorios: las políticas de adecuación privilegian las áreas urbanas a nombre de un cliché de “metropolarización” de las actividades y de los empleos, de los que no sabemos si son la causa o la consecuencia de esas políticas de concentración urbana. Este cliché se desmiente por los hechos. Algunos territorios, como el Choletais vendéen, lograron garantizar su desarrollo económico a partir de redes de villas rurales. Los jóvenes se quedaron en el país, pues había actividades, empleos ¡y una de las tasas de creación de empresas por habitante más elevadas de Francia!

1.4 El desarrollo sostenible, ¿con o sin el hombre?

La Francia envejecida de este principio de siglo se pregunta: ¿la abundancia material no impide la miseria afectiva y espiritual? Sabemos desde hace tiempo que el Producto Nacional Bruto ya no es la Felicidad Nacional Bruta. En muchos campos, la acumulación de cantidad nos lleva a la baja de calidad. Pesemos en las relaciones humanas: la multiplicación de los medios de comunicación no impide que la soledad y el aislamiento crezcan más que nunca. Un crecimiento más rico en calidad podría también significar más bienestar. ¿Quién dijo que había que consumir siempre más bienes materiales para ser felices? El crecimiento es un poco como las bebidas: en vez de consumir siempre el mismo vino ordinario, el progreso consiste en consumir tanto vino, o más, de grandes cosechas.

El desarrollo sostenible es un tema de moda. El origen es a la vez ecológico y anglo-sajón, ya que se trata de una traducción aproximativa de *“sustainable development”*, donde se incluyen las nociones, muchas veces antagonistas, de sostenibilidad ante el entorno físico y de aceptabilidad social. Dos concepciones se enfrentan: la de los “ecolo-retros”, para quienes el crecimiento es nefasto desde que afecta los stocks , y la de los “ecolo-realistas”, que saben que no puede haber creación sin destrucción. La primera concepción está lista para imponer una dictadura verde en nombre de la protección de la naturaleza y de regreso a un ideal pasado, máxime cuando la Tierra nunca ha sido inmóvil. Así pues, en el año mil, el planeta era mucho más caliente que hoy, y Groenlandia era esa “green-land”, tierra verde, desprovista de hielos sobre sus costas y colonizada por los Vikingos. La tierra es mucho más fría hoy, y el calentamiento, del que tanto se habla, es perceptible desde mitades del siglo pasado. Sin embargo, podría ser sólo una simple fluctuación menor en el interior de los ciclos seculares que conocieron fuertes amplitudes en el curso de los precedentes milenarios. El mundo cambia, la tierra también, y sus sobresaltos climáticos y volcánicos tienen orígenes más naturales que humanos. La barbarie de la naturaleza no autoriza para nada a los hombres a jugar a los aprendices brujos. Nos suscribimos pues a la visión “ecolo-realista” del desarrollo sostenible, pero agregamos un elemento humano y social.

De esta manera, el desarrollo de las megalópolis no será sostenible si el aumento de las tensiones sociales, del estrés y de los desequilibrios de toda naturaleza persiste y aumenta. En zona de concentración urbana, la primera especie amenazada es el hombre, en su dignidad, su autonomía, su lazo social

y el sentido que puede dar a su vida. El espacio para vivir y jugar, la calidad del aire, de la arquitectura y de las relaciones sociales hacen también parte del desarrollo sostenible.

Lo que hay que condenar aquí son las prácticas de rentabilidad económica a corto plazo, que conducen a depreciar los valores futuros (positivos y negativos) y a sobreestimar el presente: dicho de otra manera, a inflar el crecimiento (los flujos) en detrimento del patrimonio (los stocks). Si bien es normal depreciar el valor actual de una ventaja lejana, por muy elevado que sea, ¿tenemos derecho de tratar los riesgos mayores de la misma manera con el pretexto de que son lejanos?

Con tales prácticas, transmitimos la herencia negativa a las generaciones futuras: ciudades y paisajes -los rostros de nuestros países- desfigurados, capas polucionadas, especies exterminadas, desechos peligrosos, etc. Nuestros hijos deberán pagar un pesado tributo para reparar los daños de nuestros padres, malos ciudadanos, que se comportan como si precedieran al diluvio. Sin embargo, como bien lo dice Lester Brown: *“La tierra no es una herencia de nuestros ancestros, sino un préstamo a nuestros descendientes”*. Pero ¿cómo ejercer esta responsabilidad cuando las incógnitas en materia de medio ambiente son tales que se nos permite dudar tanto de los hechos como de las soluciones avanzadas?

Las incógnitas sobre el medio ambiente

Conviene interrogarse sobre la realidad, presente y futura, de los problemas del medio ambiente, las angustias y controversias que esto suscita cada vez más en la opinión. Se trata ciertamente de una recaída de los accidentes tipo Seveso, Three Mile Island y, sobre todo, Tchernobyl. Los medios de comunicación y los poderes públicos prepararon, de alguna manera, el terreno manteniendo la angustia bajo el hueco en la capa de ozono, o sobre el calentamiento previsible del planeta a causa del efecto invernadero. ¿Se trata de un fenómeno pasajero o sostenible?

La respuesta no es fácil. Recordemos: a principios de los años ochenta, se consideraba que la mayoría de los problemas del medio ambiente tenían solución. Hoy por hoy, esta tranquila aseveración no es válida, pues varios problemas mayores del medio ambiente irrumpieron en la actualidad y alimentan múltiples controversias. Haroun Tazieff estimaba que el famoso hueco en la capa de ozono, cuya existencia y agrandamiento son reconocidos, evolucionaría como siempre lo hizo, de manera aleatoria, en función de los ritmos volcánicos.

¿A quién le conviene la duda? Sin duda alguna a los investigadores, que ven también multiplicarse los créditos y las misiones de estudios. Pero también a los gobernantes, que se dan así, a bajos costos, aires de responsables planetarios cuando ni siquiera son capaces de resolver sus problemas nacionales e impedir que montemos en cólera. Sin embargo, las incógnitas

sobre el medio ambiente son más fuertes que las certitudes: sabemos sobre todo que no sabemos nada. Así pues, el aumento regular del contenido en CO₂ de la atmósfera (más del 10% en los últimos 25 años) debería teóricamente causar un calentamiento de la atmósfera (efecto invernadero) de más de 2° Celsius en promedio, de aquí a la mitad del próximo siglo. En realidad, algunos expertos están de acuerdo sobre la tendencia reciente del calentamiento, pero están mucho más divididos en lo que respecta al horizonte significativo del fenómeno, sus causas reales y la amplitud de sus consecuencias eventuales. No sería, en principio, suficiente para derretir el hielo polar, pero podría aumentar la medida pluviométrica en ciertas zonas como el Mediterráneo, y podría incluso hacer retroceder algunos desiertos. Lo que inquietaba ayer, ¿va a ser considerado como una esperanza para mañana?

Una vez más, el tiempo largo de la prospectiva (la historia futura) sólo puede ser comprendida en el tiempo largo de la historia pasada. Pero los hombres no tienen memoria y los historiadores, apasionados por el pasado, no se ocupan lo suficiente por interpelar el presente. Emmanuel le Roy Ladurie, en su *Historia del clima*⁴², quiere saber “*si los pequeños desplazamientos de los glaciares, señalados recientemente, constituyen simplemente un sobresalto pasajero, o si forman el punto de partida de una nueva fluctuación secular, positiva e inversa a la regresión del último siglo*”. Pero deja inmediatamente la pregunta en el olvido agregando en forma de respuesta: “*el historiador, que poco se*

⁴² Le Roy Ladurie (Emmanuel), 1993, *Historia del clima desde el año mil*, volumen 1, Flammarion, coll. Champú.

preocupa por la prospectiva, no tiene vocación para decidir sobre este problema.”

Otro ejemplo es señalado por Oliver Postel-Vinay respecto a las lluvias ácidas y el frasco catalítico⁴³ : *“A finales de los años 1970 y a principios de los años 1980, la tesis dominante imputaba la debilitación de las selvas, en Europa y en Norte América, por el dióxido de azufre despedido por las fábricas. Esto conllevó a una serie de medidas tomadas a nivel internacional para limitar la contaminación azufrada. Cinco años más tarde, la tesis dominante había cambiado: ya no se debía incriminar a las lluvias ácidas, sino a la acción necrosante del ozono producida por la reacción entre los rayos solares y la contaminación automovilística. Fue el origen de la decisión europea de imponer el frasco catalítico. Apenas se tomó esta decisión, los expertos se vieron obligados a reconocer lo impensable: ¡de pronto las selvas mejoraron, incluso más que en las décadas anteriores! Dos errores colectivos, dos importantes decisiones de política industrial. Los ganadores, en los dos casos, fueron los laboratorios especializados en el análisis de la baja atmósfera y los especializados en el análisis de selvas: créditos, notoriedad, etc. Era el principio de la gran ola ecología-cientificista”.*

Las incógnitas tienen que ver también con la reducción de la diversidad biológica, a causa de la desaparición, a un ritmo muy acelerado, de las especies animales y vegetales. Éstas no deben servir de pretexto al laissez-

⁴³ Postel-Vinay (Olivier), 1994, *El Taon en la ciudad: Actualidad de Sócrates*, Interfaces

faire y el laissez-aller, como en el caso, principalmente, de los países en vía de desarrollo.

En razón de las incógnitas sobre el medio ambiente, es deseable cultivar la duda y la prevención para anclar sosteniblemente el largo plazo en las preocupaciones colectivas. Naturalmente, la duda no debe paralizar la acción.

Conviene escapar también tanto del riesgo de dictadura científicista como del de la dictadura verde. Hay que recordar el Llamado de Heidelberg, lanzado en el cierre de la conferencia de Río por centenas de científicos del mundo entero: *“Expresamos la voluntad de contribuir plenamente a la preservación de nuestra herencia común, la Tierra. Sin embargo nos preocupamos al ver, al alba del siglo XXI, la emergencia de una ideología irracional que se opone al progreso científico e industrial y daña el desarrollo económico y social. Afirmamos que el Estado de Naturaleza, a veces idealizado por movimientos que tienden a referirse al pasado, no existe y probablemente nunca existió desde la aparición del Hombre en la biosfera, en la medida en que la Humanidad siempre progresó poniendo a la Naturaleza a su servicio y no al contrario”*. Este llamado es incompleto. Habría que poner también al hombre al servicio del hombre y su futuro.

Seguridad alimenticia y OGM: del buen uso del principio de precaución.

Los agricultores supieron, en el pasado, con la ayuda de la PAC, organizarse para ganar las batallas de la productividad y de la modernización. Sin embargo, aumentando las hectáreas y los quintales por hectárea, perdieron también en treinta años a la mitad de sus vecinos y, muchas veces, olvidaron las prácticas de los viejos. En efecto, algunos recursos como el suelo, el agua o los paisajes no pueden ser tratados indefinidamente como flujos que se renuevan mientras que los stocks se degradan en cantidad y calidad.

La artificialización de las prácticas agrícolas es cuestionada desde mitades de los años 90, por el juego de los multiplicadores mediáticos como la crisis de la vaca loca, la emergencia de las OGM, sin olvidar los criaderos sospechosos de pollos o cerdos en Bélgica u otras partes. Estos acontecimientos pusieron, en el corazón de la actualidad, el tema de la seguridad alimenticia.

La carrera de la productividad condujo a prácticas irracionales, como el uso intensivo de hormonas de crecimiento, alimentos no naturales o adulterados. ¡Es excesivo criar pollos en menos de cinco semanas mientras que la naturaleza pide cinco meses! ¡Si la vaca pastara en el potrero, no se habría vuelto loca!

Se abrió una caja de Pandora y, desde ahora, va a tocar poner los problemas en la mesa. Si no, cada vez que haya un nuevo escándalo revelado por la

prensa, la desconfianza de la opinión hacia su alimentación se acentuará. El precedente de sangre contaminada debería incitar a los responsables a actuar, y rápido. Después del pollo dioxina, podría existir dentro de poco el “salmón loco”, pues todo lo que es prohibido para los animales va a los cultivos de peces. El empleo de herbicidas, como el atrazín, está sometido a fuertes restricciones de uso en los campos de Alemania, pero no en Francia, donde es aplicado en enormes cantidades en las vías férreas y los bordes de las carreteras, ¡como si las filtraciones no existieran! También están todas esas tierras “buenas” que habrá que tachar del mapa, pues están contaminadas sosteniblemente por el esparcimiento de desechos urbanos cargados de metales pesados.

A pesar de todo no debemos rechazar el progreso técnico y pregonar el retorno a los productos naturales. Si la esperanza de vida ha aumentado, es también porque nuestra alimentación es más sana y equilibrada. El estado natural tiene sus riesgos: antes se moría por el cornezuelo del sorgo. Sin los pesticidas, los hombres no podrían comer lo que se les antojara, y el consumo de productos biológicos presenta también sus riesgos: si las manzanas no se tratan contra ciertas enfermedades, éstas pueden desarrollar toxinas mortales.

Pero el uso intensivo de los fertilizantes y los pesticidas tiene también sus límites. Es conveniente proteger las capas freáticas y optimizar el uso de insumos con una agricultura más racional. La tecnología aporta nuevas respuestas con las OGM, cuyo interés es precisamente modificar genéticamente las plantas para evitar el uso de pesticidas. Pero esas

respuestas están tan cargadas de interrogantes como de angustias. A fuerza de manipular la naturaleza, el hombre podría perder el dominio de ésta, como perdió el de Frankenstein.

La actitud del hombre hacia el riesgo es a menudo paradójica. Las OGM dan miedo y los que las rechazan, en nombre del principio de precaución, tienen razón de rechazar un riesgo, si no aporta ventajas tangibles en contraparte. Las OGM aún no han matado a nadie, pero suscitan oposiciones, mientras que el Viagra es socialmente aceptado a pesar de los muertos en su activo, pues su utilidad es real para aquellos que lo consumen. Para aceptar las OGM, probablemente habrá que esperar la llegada de “alicamentos” producto de modificaciones genéticas positivas para la salud, como la modificación genética, por Limagrain, de la planta de tabaco, para producir un constituyente de sangre humana (la hemoglobina).

En todo caso, dejar esto a criterio del consumidor se podrá justificar, desarrollando filiales no OGM con la condición de aceptar los sobre costos correspondientes. Sin embargo, el principio de precaución debe conducir igualmente a tener el futuro abierto: hay que continuar la producción experimental de OGM, aunque sea para quedarse en la carrera tecnológica. Es ilusorio pretender prohibir la producción de trigo o de maíz OGM en Francia, a tiempo que se sigue importando masivamente soya americana, genéticamente modificada para la alimentación animal. ¡Si el peligro es verdadero habrá que proteger toda la filial lechera!

Este nuevo dato ya fue introducido por la Agenda 2000. No solamente las ayudas a la producción se verán disminuidas sino que estarán cada vez más ligadas al respeto de los compromisos agroambientales. Es en este orden de ideas que también se inscriben los contratos territoriales de explotación y la agricultura racional, con el fin de preservar el potencial de desarrollo de generaciones futuras, en suma, de inscribirse en una trayectoria de desarrollo sostenible.

Sin embargo esta agricultura racional no es más que una obligación de medios y no garantiza los resultados. La calidad y la seguridad pasan por el desarrollo en la agricultura, tal como fue implementado con éxito en la industria de sistemas de aseguramientos y de certificaciones que hacen suponer el completo seguimiento de los productos de la huerta a la mesa. Es al precio de esta transparencia y de esta coherencia de toda la filial agroalimentaria que los agricultores recuperarán la confianza y la estima de la opinión y por lo tanto la confianza en el futuro.

En razón de las incógnitas sobre el medio ambiente, es deseable cultivar la duda y la prevención para anclar de manera sostenida el largo plazo en las preocupaciones colectivas. Pero la prevención de los riesgos no debe tomar decisiones demasiado duras sobre informaciones demasiado ligeras. La prevención de los riesgos también debe jerarquizar sus preocupaciones y poner al hombre y su futuro como preocupación prioritaria. De todas maneras el desarrollo no será sostenible si no hay hombres para mantener la diversidad de lugares históricos y la variedad de las lenguas y de las culturas.

2. La relación entre crecimiento económico y dinámica demográfica

Siendo Tabú en países como Alemania, España e Italia, donde recuerda periodos históricos de dictadura, el asunto de la política familiar, incluso en Francia, adolece de una imagen de derecha conservadora, mientras que sus promotores, en la Liberación, como Alfred Sauvy, eran más bien de inspiración socialista ⁴⁴. Esperemos que el llamado a un “Pacto europeo por la juventud”, lanzado por cuatro dirigentes europeos desde París, Berlín, Madrid y Estocolmo, despierte a todo Europa⁴⁵. En efecto, si el envejecimiento por arriba es inevitable y constituye una buena noticia (vivimos más tiempo), el envejecimiento por abajo (no renovación de las generaciones), no tiene nada de fatal y está lleno de consecuencias para el futuro, que parece comprometido y desequilibrado a falta de suficiente relevo.

A pesar de su buena salud demográfica relativa (en el reino de los ciegos) comparada con sus vecinos, Francia no está exenta de este fenómeno de hundimiento de la base joven de la población: en 1999 había 2.5 millones de jóvenes menos, entre 0 y 18 años, que en 1975 (12.8 millones contra 15.3 millones). Con un indicador de fecundidad próxima al 1.4, Europa tendrá

⁴⁴ En 1939, la cámara que vota el Código de Familia viene del Frente Popular, que continúa el “combate” comenzado desde 1898 con la creación de la alianza Población y Futuro, iniciado por los laicos republicanos en la época en que Emile Zola publica su libro *Fécondité*

⁴⁵ Cf. *infra*

mañana generaciones de jóvenes activos un tercio menos numerosas que las de hoy. Es el relevo que no está garantizado.

Desde el Consejo Europeo de Lisboa en 1990, Europa se puso como meta encabezar la sociedad del conocimiento. Tremendo problema si no hay más jóvenes para asegurar el relevo; las proyecciones para 2050 son dramáticas: Italia perdería el tercio de su población. No hay mayor riqueza que hombres educados, pero cuando no hay más hombres, no hay más futuro.

2.1 No hay desarrollo sostenible sin niños

¿Qué dirían los ecologistas si, después de 20 años, la tasa de fecundidad de las ballenas se hubiera desplomado para situarse en menos de la mitad del umbral de renovación? ¡Alertarían ciertamente la opinión pública sobre esta catástrofe ecológica planetaria! Sin embargo esto es lo que sucede en el norte de Italia y en Cataluña, donde la tasa de fecundidad es cercana a un niño por mujer desde hace más de veinte años. Naturalmente, la especie como tal está lejos de ser amenazada, pero sí lo está la variedad cultural. Es en nombre de ese principio de variedad que los ecologistas se han opuesto justamente al trazado de una autopista en la selva de Berçée para salvar el escarabajo pico de ciruela. El desarrollo sostenible es el que cuida el futuro abierto a las próximas generaciones y éste no puede hacerse si nos olvidamos de los hombres.

El principio de precaución debería aplicarse también a la economía y a la sociedad, principalmente en lo referente a la preocupante correlación entre crecimiento (recesión) económico y crecimiento dinámico (regresión) demográfico. La relación de causalidad no se ha comprobado pero, ante la duda, deberíamos como en materia ecológica, estimular las investigaciones sobre los modelos de crecimiento endógeno y la hipótesis del multiplicador demográfico y, sobre todo, en espera de los resultados de estas investigaciones, hacer como si la vitalidad demográfica fuera la primera condición del crecimiento sostenible.

Desde 1987, el reporte Brundtland definía *“el desarrollo sostenible, como el que responde a las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para que respondan a las suyas”*⁴⁶. Comprendemos que si no hay generaciones futuras, el asunto del desarrollo sostenible no tiene objeto. El riesgo de implosión demográfica de Europa debería ser la primera preocupación de los ecologistas. Es cierto que algunos “integristas verdes” consideran que la desaparición del hombre blanco occidental dilapidador y contaminador, es una buena noticia para la naturaleza. La especie humana no está amenazada, pero la variedad cultural de Europa, que constituye su identidad, merece ser preservada en su biotopo histórico. Sería paradójico defender la salvaguardia de las variedades animales o vegetales y olvidar a los hombres en este combate por cuidar el futuro abierto a la variedad cultural.

⁴⁶ Brundtland (Gro Harlem), 1987, *Nuestro futuro*, Commission des Nations Unies sur l'environnement et le développement.

Llegará el día en que lo “políticamente correcto” no prohíba más defender a los niños y a los hombres como se hace con las ballenas.

Europa debería ampliar sus fronteras a la inmigración de manera más escogida (como en Estados Unidos) y empeñarse en lograr la integración por medio de políticas públicas y familiares más favorables a la integración. Ésta tendrá lugar tanto más cuando exista mixtura y mezcla, principalmente en las escuelas. De ahí la necesidad de un incremento de la natalidad en los viejos países Europeos donde, según Eurobaromètre, una mujer de dos quisiera tener otro niño pero no puede en razón de las dificultades para conciliar la vida profesional con la vida familiar ⁴⁷. El envejecimiento por lo bajo es una buena noticia para los Europeos, que viven más tiempo con buena salud, esto se convierte en un problema cuando el relevo de las generaciones no está garantizado. Es el envejecimiento en la base de la pirámide de las edades lo que hay que evitar. No serviría de nada haber salvado a las ballenas si no hubiera más niños para observarlas y para utilizar los computadores.

2.2. El “negarse a ver” de los economistas

⁴⁷ Eurobarometer, 2002, *Attitudes of Europeans towards fertility: ideals, desires and realizations*, nº 56.2, European Commission, Bruxelles, 75 p. Ver también Direction générale de l'emploi et des affaires sociales, 2004, *Informe del Grupo de Alto Nivel sobre el futuro de la política social en una Unión Europea agrandada*, Commission Européenne, mai, 104 p.

Alfred Sauvy denunciaba en “el negarse a ver”⁴⁸ la realidad de la no renovación de las generaciones y un desarrollo económico del presente poco interesado en las generaciones futuras, contrariamente a la definición misma del desarrollo sostenible. La solidaridad intergeneracional no consiste en hacer pagar sistemáticamente a los jóvenes los errores de gestión y de previsión de los más viejos. Si estos últimos tienen problemas con la jubilación, es porque tuvieron menos niños (según el “teorema “de Sauvy, “los niños de hoy hacen las jubilaciones del mañana”). En efecto, el aumento de las tasas de dependencia que amenazan a nuestros regimenes de jubilación puede provenir de un alza del numerador (un aumento del número de jubilados) como de una baja del denominador (el número de cotizantes, por ejemplo, por razones demográficas, pero también como consecuencia de las opciones maltusianas sobre el trabajo de los jóvenes y de los seniors). No le compete tampoco a las generaciones futuras pagar las deudas públicas acumuladas por sus predecesores. En su testamento intelectual redactado en 2000, Gérard Calot⁴⁹ recordaba que *“una caída de nacimientos es, para un país, el equivalente, para una empresa, de una disminución de inversión; esto permite beneficiarse, durante cierto tiempo, de una tesorería más confortable; al costo de problemas graves ulteriores; la política familiar es una inversión a largo plazo. (...) Una baja fecundidad es recibida de la manera más favorable por todos los actores de la sociedad:*

⁴⁸ Sauvy (Alfred), 1980, “Demografía y rechazo de ver”, in *L'enjeu démographique*, Paris, Éditions de l'Association pour la Recherche et l'Information Démographique (APRD)

⁴⁹ Calot (Gérard), 2002, “El envejecimiento de la población: un tema que molesta”, *Panoramiques*, nº 57

menos gastos de educación, menos interrupciones de actividades para las mujeres, más ingresos disponibles para las familias”,

Los dirigentes políticos saben que la cuestión del envejecimiento por lo bajo (hundimiento de la juventud) es grave, pero prefieren no abordarla pues, a corto plazo, siempre hay términos electorales más importantes y no se ganan votos anunciando malas noticias o pidiendo esfuerzos. De vez en cuando, sucede sin embargo que se dejan llevar y dicen todo lo que piensan; François Mitterrand se lamentaba en 1988 de *“Una Francia pobre de niños en una Europa más pobre aún”*. Jacques Chirac, en 1994, anotaba que *“el retroceso de la natalidad provocaba la baja de nuestra competitividad”*, y Michel Rocard o Alain Juppé hablaron de *“suicidio demográfico”*⁵⁰ en medio de una frase, pero no lo volvió a mencionar. Todo sucede como si hubiera una confesión, inconsciente y rápidamente reprimida de un mal terrible del que se prefiere no hablar.

Los dirigentes europeos tomaron ya conciencia del envejecimiento por arriba. Saben que el equilibrio de nuestros sistemas de jubilación y de salud necesitará medidas dolorosas. También habrá que garantizar el financiamiento de la dependencia de las personas de más de 80 años, cuya cifra se duplicará en Francia de aquí al 2035, ¡para sobrepasar los 6 millones de personas! Se podrá objetar que la edad de la vejez retrocedió desde la definición que de ella da Pierre de Richelet, 1680, en su famoso diccionario: *Se le dice viejo a un*

⁵⁰ Intervención de Alain Juppé sobre Europa, Asamblea nacional, 9 de mayo de 2000

hombre de 40 a 70 años". Vamos a imaginar que podemos vivir "jóvenes", activos y autónomos hasta los 80 años. Sin embargo, después de los 85 años, la dependencia es mayor. No podemos retroceder el plazo, pero se necesitará que los más jóvenes, aún activos pero menos numerosos, paguen por los más viejos.

Ese es el punto. ¿Los activos aceptarán durante largo tiempo pagar siempre más por unos jubilados que poseen casi un tercio del patrimonio, que cotizan tres veces menos que ellos en el seguro social, pero que son los primeros en recibir los beneficios, y que, independientemente de sus ingresos, se benefician de las múltiples reducciones en las tarifas? ¿Cómo reactivar la política familiar sin chocarse con los intereses de las "panteras grises"? En esta Europa que envejece a finales de siglo, la juventud se volvió minoritaria. Es toda la diferencia con 1968: los jóvenes de menos de 20 años eran dos veces más numerosos que los mayores de 60 años, mientras que en 2050, podría ser todo lo contrario.

Octubre de 2004: el fin de la ley del silencio demográfico

Durante treinta años, el tema de la juventud no fue nunca puesto en el orden del día en las cumbres europeas de los jefes de Estado y el mismo silencio prevaleció en el Parlamento de Estrasburgo, donde, sin embargo, se habla de todo. Hubo que esperar que Suecia llegara en 2001 por primera vez a la presidencia de la Unión para abordar claramente este tema tabú: *"La pobre natalidad europea tiene incidentes negativos en el crecimiento, y, por ende, en*

la prosperidad. La intervención de los poderes públicos es necesaria para permitir una mejor articulación entre vida profesional y vida familiar". Alemania también, donde hay actualmente más ataúdes que cunas, redescubrió el asunto demográfico: una portada célebre del Spiegel (mostrando una pareja con un tercer niño en punteado) da testimonio de esta toma de conciencia. El canciller Gerhard Schröder lanzó un ambicioso programa de sala-cunas y de derechos para los padres de disponer de las posibilidades de cuidado para sus hijos en el horizonte de 2010⁵¹. Se autorizó incluso un artículo de primera página en el diario *Le Monde* en 2001, donde se pone a la familia en el corazón de los retos del futuro⁵².

La coyuntura económica desfavorable por la que atraviesan los países de la Unión desde 2002 no ha dejado escuchar el mensaje. Europa continental debía lograr pasar al euro y a la ampliación a diez nuevos países. Pasado el plazo del referéndum sobre la Constitución europea, tenemos la esperanza de que el asunto al orden del día en Europa deje de ser la brecha tecnológica hacia los Estados Unidos, para dar paso a la brecha demográfica. El cambio de la brecha y de rumbo es fácil ya que el país de referencia es el mismo. En tal caso, la carta común firmada por cuatro jefes de Estado o de gobiernos europeos (el Presidente Chirac, el Canciller Schröder, el Presidente Zapatero y el Primer ministro de Suecia, Göran Persson) dirigida el 29 de octubre de 2004 al Presidente del Consejo europeo, se recordará y marcará el fin de la ley del silencio demográfico que reinaba hasta ahora en Europa. Esta carta pasó

⁵¹ CNAF, 2004, "Alemania quiere invertir en la pequeña infancia", *Horizon 2015*, nº 3, septiembre.

⁵² Schröder (Gerhard), 2001, op. cit.

completamente desapercibida en Francia; nos fue mostrada por un lector de *Time Magazine*⁵³, y se encuentra fácilmente en la página web del Hélice.

Al instalar, el 17 de febrero de 2005, el Alto Consejo de la Población y de la Familia que él mismo preside, el Presidente Jacques Chirac hizo larga referencia a esta carta y a la necesidad para todo Europa de completar los objetivos de Lisboa (centrados en la actividad, el empleo, la tecnología y la formación) porque se ha convenido llamar a un “pacto europeo para la juventud”. Esta Europa que envejece no debe, en efecto, olvidar su juventud preocupándose únicamente de los problemas de jubilación, salud y dependencia de los antiguos. Europa debe permitir a esta juventud insertarse más fácilmente en el mundo del trabajo y la sociedad (alojamiento); debe también *“comprometerse con nuevas acciones para sostener la demografía europea y mejorar la conciliación entre la vida profesional, personal y familiar, con el fin de permitir particularmente a las parejas tener tantos niños como deseen”*. Nada está dicho, pero casi. Francia no podía tomar sola la iniciativa: su política familiar, históricamente marcada por su vocación de natalidad, no fue nunca muy apreciada por sus vecinos, que desconfían de sus sueños de grandeza. En contraparte, si nuestros vecinos se hacen la misma pregunta, Francia juega un rol inminente pues su buena salud demográfica interpela y su modelo, bastante único, de política familiar puede dar mucho en qué pensar, aunque sea imperfecto y esté por completar inspirándose de lo que hacen los demás en materia de políticas de conciliación de las vidas familiar y

⁵³ Graff (James), 2004, “We need more babies ! », *Time*, 29 de noviembre, pp. 40-41.

profesional. Agreguemos que la escuela francesa de demografía y de estadística hace parte de nuestros raros polos de excelencia: es una razón de más para avanzar un diagnóstico y proposiciones creíbles en este campo.

Marzo de 2005, una buena noticia: Europa enfrenta al fin al desafío demográfico

Para tratar el desafío demográfico subrayado en el reporte de Wim Kok⁵⁴, la Comisión de las Comunidades Europeas acuerda, en su “Libro verde” de marzo de 2005⁵⁵, con la urgencia de poner en práctica la estrategia de Lisboa: Se trata de hacer énfasis en:

- Políticas que apunten a una más fuerte participación en el empleo de los jóvenes activos, de las mujeres y de los más viejos, en la innovación y en el aumento de la productividad.
- Medidas innovadoras de soporte para la natalidad y un recurso dominado frente a la inmigración para crear nuevas oportunidades de inversión, consumo y riqueza.
- Refuerzo de solidaridades entre las generaciones en la repartición de los frutos del crecimiento, en el equilibrio del cuidado de las personas muy

⁵⁴ Kok (Wim), 2004, *Tomado el desafío, la estrategia de Lisboa para el crecimiento y el empleo*, informe del grupo de alto nivel, Communautés Européennes, noviembre, 60 p.

⁵⁵ Comisión des Communautés européennes, 2005, *Frente a los cambios demográficos, una nueva solidaridad entre generaciones*, Libreta verde, COM (2005) 94 final, 16 de marzo, 26 p. Cf. Infra.

mayores, en la repartición de las necesidades de financiamiento ligadas al sistema de protección social y de jubilación.

- Promoción de una nueva organización del tiempo de trabajo y la definición de políticas de formación a lo largo de toda la vida.

La Unión Europea quiere de esta manera desarrollar un acercamiento global del ciclo de vida activa facilitando nuevas transiciones entre las edades y los tiempos.

El conjunto de preguntas reunidas en este “Libro verde” serán debatidas en el marco de una conferencia organizada en el mes de julio de 2005 y vendrán particularmente a alimentar la iniciativa del “Pacto europeo por la juventud”. La Comisión pone a los niños y a la familia en el corazón de las soluciones para recuperar los caminos del crecimiento: *“Debemos preguntarnos dos cosas simples: ¿Qué prioridad le damos a los niños? ¿Deseamos dar a las familias, cualquiera que sea su forma, el lugar que le corresponde en la sociedad europea?”*⁵⁶

⁵⁶ Idem, p. 10

Cuadro nº 3 – el libro verde de la Comisión Europea (pasajes)

1- “Europa conoce hoy por hoy cambios demográficos sin precedente por su amplitud y gravedad. En 2003, el crecimiento natural de Europa fue de sólo 0.04% por año. (...) En numerosos países, el aporte de la inmigración se volvió crucial para garantizar un crecimiento de la población. La tasa de fertilidad es por todos lados inferior al umbral de renovación de las generaciones (aproximadamente 2.1 hijos por mujer); incluso disminuyó a 1.5 hijos por mujer en varios Estados miembros. (...) Nunca se vio en la historia un “crecimiento sin cunas” (...)

1- Sin embargo, los europeos no tienen la cantidad de niños que desean. (...) Las encuestas muestran también la diferencia que existe entre el número de hijos que los europeos desean y el número de hijos que tienen en realidad: 2.3 niños contra 1.5. Esto significa que si existen mecanismos apropiados para permitir a las parejas tener el número de niños que desean, la tasa de fecundidad podría aumentar, aunque la talla deseada de la familia varía considerablemente de un Estado miembro a otro. (...) Es signo de toda suerte de limitantes. (...) En efecto, limitantes que pesan sobre las opciones privadas: acceso tardío o inestable al empleo, alojamiento costoso, falta de dispositivos incitativos (subsidios familiares, permiso de lactancia, oferta de cuidado de los niños, remuneración equitativa). Estos dispositivos pueden, en efecto, tener una influencia positiva sobre la natalidad favoreciendo el alza

de empleo, principalmente para las mujeres, como lo muestran algunos países. (...)

2- Pero también es signo de que las familias, cuyas estructuras son variadas pero que forman un componente esencial de la sociedad europea, no aprovechan el entorno que los incita a criar mejor a sus hijos. Si Europa quiere cambiar la tendencia hacia la decadencia demográfica, las familias deberían ser más estimuladas por los políticos públicos que permitan a las mujeres y a los hombres conciliar vida familiar con vida profesional. Además, la familia continuará jugando un papel importante en la solidaridad entre las generaciones. La Unión debe pues conocer mejor la situación de las familias en los diferentes Estados miembros, principalmente en materia de empleo e ingreso de las familias monoparentales, de acceso al alojamiento, de prestaciones sociales y de cuidados a las personas mayores.

3- (...) La Unión debe tomar conciencia de que su juventud se convierte en un recurso raro que no ha sido suficientemente valorizado. (...) Para compensar la baja previsible de la población de edad activa (...), debe hacerse un esfuerzo suplementario en lo concerniente a la inserción en la vida profesional de los jóvenes y el acompañamiento de sus itinerarios profesionales que se han transformado en “no lineales”, con la alternancia entre el empleo, el estudio, el desempleo y la recalificación o la renivelación de sus competencias. (...) Los jóvenes activos pueden desear disponer de más tiempo para sus hijos y trabajar más en otro momento de la

vida. Así pues, con una nueva organización del trabajo, más adaptable y más flexible, los cambios demográficos pueden contribuir a salir adelante. (...)

4- La tasa de empleo de los mayores de 55 años – 40.2% en 2003, es decir aproximadamente 20.5 millones de personas empleadas, está muy por debajo de el objetivo europeo de una tasa de empleo del 50%. Habrá cada vez más seniors (65-79 años) después de 2010 y hasta 2030 aproximadamente (+37.4%). (...) Podrán desear seguir una vida profesional, o combinar empleo de tiempo completo o parcial y jubilación, como sucede en Estados Unidos. La tasa de actividad de los 65-74 años es del 5.6% en la Unión en 2003, contra 18.5% en USA. Algunos desearán también ayudar a sus niños y nietos, y garantizar una transmisión progresiva de su patrimonio a las generaciones más jóvenes.

5- Nuestras sociedades deberán inventar nuevos caminos para valorizar el potencial de crecimiento que representan las jóvenes generaciones y los ciudadanos de más edad. (...) Habrá que desarrollar nuevas solidaridades entre las generaciones, compuestas por soportes mutuos y transferencias de competencias y experiencias. (...) Las familias no podrán resolver solas el problema del cuidado de las personas muy mayores, independientemente de que sean dependientes o autónomas. (...)Deberán recibir más manutención que ahora.

6- Fuente: Comisión de las Comunidades europeas, 2005, Frente a los cambios demográficos, una nueva solidaridad entre generaciones, op. cit.

2.3. Altas y bajas presiones demográficas

Los países desarrollados poseen más de los dos tercios de la riqueza mundial y su población cuenta al menos un quinto. En 2025, su parte en la riqueza habrá disminuido seguramente un poco, para una población reducida al 16% del total⁵⁷. Si nos interesamos en ciertas zonas de tensión del Cercano Oriente: Israel pasaría de 7 a 9 millones y sería casi alcanzado por los territorios palestinos, que se duplican casi, con 4 a 7 millones. Al mismo tiempo, Irak pasaría de 26 a 42 millones y Siria de 18 a 28 millones. Como podemos ver, las zonas de conflictos del globo, actuales o potenciales, no se están despoblando. ¡Como si las guerras estimularan la fecundidad!

Del lado de los países desarrollados, los Estados Unidos son la excepción, y continúan su expansión secular. La población de los Estados Unidos, que aumentó en un 80% desde 1950, debería aumentar aún en un 40% de aquí a

⁵⁷ Population Reference Bureau (PRB), 2004, *2004 World population Data Sheet*, Washington .

2050 para sobrepasar la de la Europa de los Quince en más de un 20%, ¡mientras que en 1950, su población era dos veces menor!⁵⁸

Entre los países desarrollados, Rusia, los países del Este y Japón tendrían una situación demográfica más degradada que la de la Unión Europea. Para el periodo 2004-2005, la dinámica demográfica de los Estados Unidos (+55 millones) debería ser superior en valor absoluto a la de Brasil (+32 millones), comparable a la de Indonesia (+66 millones) y contrastar con la regresión de Japón (-7 millones).

La población de Japón pasaría de 128 a 121 en 1025, luego a 100 millones en 2050. La población activa baja 2 millones entre 2000 y 2005, y 13 millones suplementarios entre 2005 y 2025, mientras que, en el mismo período, el número de los mayores de 65 años explota y pasa de 22 millones a 33 millones. ¿Cómo imaginar una salida a la crisis económica para este país que corre el riesgo de perder el cuarto de su población de aquí a 2050? Japón se hundió en la crisis desde principios de los años 1990 y, curiosamente, nadie establece la relación con su envejecimiento acelerado⁵⁹. La reciente reactivación de la economía se explica primero por el formidable salto de la demanda proveniente de China.

⁵⁸ Nations Unies, 2004, *World Population Prospects: The 2004 Revision*, Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat.

⁵⁹ Desde 1987, Habíamos evidenciado esta “japanoesclerosis” ligada al envejecimiento más rápido de la sociedad japonesa en Girraud (Pierre-Noël), Godet (Michel), 1987, op. cit.

Europa del Oeste puede desde ya saborear lo que le espera. En 2025, los “Quince” no tendrían más habitantes que en 2000 (380 millones).

Francia, motor del crecimiento demográfico europeo.

Con un indicador coyuntural de fecundidad vecino de 1.9, Francia puede alardear de ser, después de Irlanda, el campeón de la Unión para la fecundidad en 2002⁶⁰. En 2003, su excedente natural alcanzaba casi 230.000 personas; sin esta contribución, el saldo natural de la Unión europea se vería reducido en un 73%⁶¹.

Francia se alegra, y con razón, al ver que su población contará con tres millones más de habitantes de aquí a 2025 e incluso está orgullosa de tener, desde 2000, ¡más nacimientos que la Alemania reunificada que tenía dos veces más de población en 1939 y va a perder un millón de habitantes en el próximo cuarto de siglo! En efecto, Alemania registra un déficit de más de 120.000 nacimientos sobre los decesos⁶².

Esta es la razón por la cual Francia debería inquietarse, y sobre todo alarmarse frente a las perspectivas que atañen a sus principales vecinos, que son

⁶⁰ Sardon (Jean-Paul), 2004, “Evolución demográfica reciente en los países desarrollados”, *Population*, INED, nº 59 (2), pp. 305-360

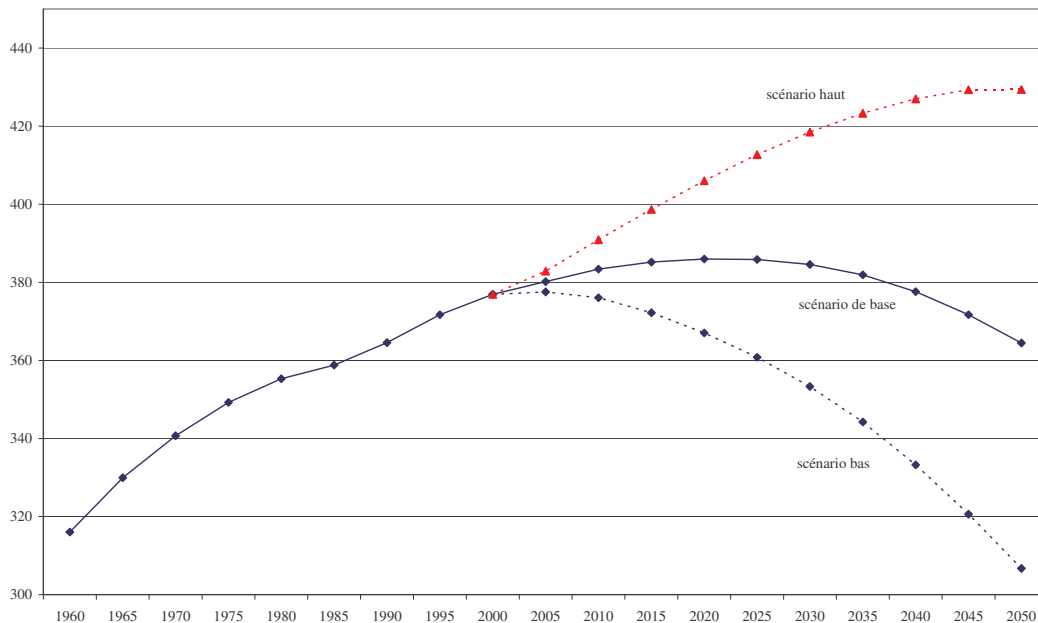
⁶¹ idem

⁶² Ibidem

también sus principales clientes. España e Italia, con una fecundidad de 1.3⁶³, se estancarían alrededor de 43 millones y 57 millones (utilizamos el condicional para recordar que estas proyecciones podrían aumentar en razón de los importantes flujos migratorios que viven estos países desde principios del siglo XXI). Sólo Gran Bretaña verá a su población aumentar de 60 a 64 millones.

En este contexto, es principalmente por el saldo migratorio positivo de más de un millón de personas que la Unión de los Quince ve aumentar su población (los flujos netos anuales sobrepasan los 200.000 para Alemania, España e Italia, 150.000 para Gran Bretaña⁶⁴).

**Gráfica nº 1 – La implosión demográfica de la Europa de los Quince
(población de 1960 a 2050, en millones de habitantes)**



⁶³ Ibid.

⁶⁴ Ibid.

.....• : escenario alto

____• : escenario de base

.....•: escenario bajo

Fuente: Eurostat, 2005 para los datos retrospectivos, 1995 revisión 1999 para las proyecciones. Los tres escenarios resultan de diferente estimación del indicador coyuntural de fecundidad, de la esperanza de vida y del saldo migratorio para la zona de la Europa de los Quince.

Estas perspectivas del declive demográfico de Europa se conocen desde hace años y la ONU publicó incluso un reporte provocador en 2000 anunciando una baja de 40 millones de habitantes de aquí a 2050 así como la necesidad, para evitar tal envejecimiento, de hacer venir a varias centenas de millones de personas. Sobra decir que estos cálculos de simple aritmética no tienen ningún carácter de predicción. Lo que no quiere decir que sin un recurso masivo para la inmigración, habrá menos activos para garantizar la producción de riquezas. Al interrogarse sobre el impacto del envejecimiento sobre el crecimiento, los expertos del OCDE calcularon que, a partir de 2010, el ingreso promedio por habitante aumentará dos veces menos rápido que en el pasado.

La Unión Europea no debe contar con Europa del Este, cuya población debería vivir un hundimiento a la japonesa: Rusia pasa de 144 a 137 millones, Ucrania de 47 a 45, e incluso la muy católica Polonia podría perder 2 millones de habitantes entre 2004 y 2025. Más allá de las cifras en valor absoluto, es sobre todo el envejecimiento por arriba (más personas de edad) y por abajo (menos

jóvenes) el que va a afectar la dinámica productiva, emprendedora y competitiva. El Viejo Mundo nunca habrá merecido tanto su nombre en la historia. En este contexto, la inmigración parece necesaria, pero el problema sigue siendo que la concentración de los inmigrantes a las megalópolis se muestra como una fuente de tensiones y de apartheid urbano. Sabemos que la integración de las poblaciones que vienen del Islam es menos fácil que las de los inmigrantes de Europa. Sin embargo, el Este, que se desocupa, no puede constituir una reserva. Sería tal vez tiempo de redescubrir el potencial de América Latina, cuya población debería tener un aumento de casi 140 millones entre 2000 y 2050.

Mientras tanto, la proximidad de las zonas de las altas y bajas presiones demográficas se traduce en llamados de flujos migratorios. En total, Europa acoge, cada año, una cifra creciente de nuevos inmigrantes: 1.3 millones en 2002 de los cuales 350.000 van a Italia, 230.000 a España, y otro tanto a Alemania; el Reino Unido viene detrás con 150.000 y Portugal, con 70.000, iguala el nivel oficial de Francia⁶⁵. Pero estas cifras son subestimadas por razones estadísticas, y también políticas. Sólo para Francia, la cifra real estaría más cerca de 200.000 como sus grandes vecinos⁶⁶. Estos flujos deberían aumentar fuertemente en razón de las penurias de mano de obra en el rico Norte que envejece y de la juventud numerosa y desempleada en el pobre Sur. ¡Ya hay más jóvenes de menos de 20 años en Argelia que en Francia (15

⁶⁵ Ibid.

⁶⁶ En Francia, la inmigración extracomunitaria aumentó en un 28% desde 2001. En total, 173.000 personas entraron en el territorio para una estadía de más de un año (*Le Monde* del 11 de noviembre de 2004).

millones) y dos veces más en Egipto! Los 8.5 millones de Españoles menores de 20 años contrastan con los 14 millones de su vecino marroquí. ¿Cómo no sentirse tentado por El Dorado de un trabajo en el Norte cuando se sabe que faltan brazos y cerebros?

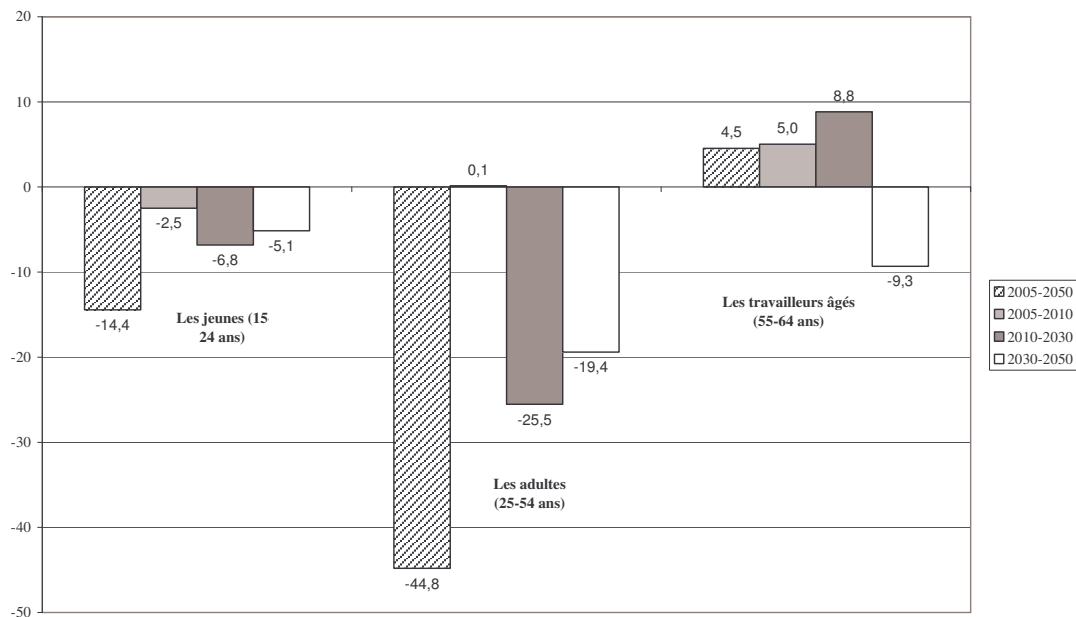
Los recursos para la inmigración plantean sin embargo varios interrogantes raramente abordados por ser políticamente sensibles. El primero se refiere a la inmigración selectiva y es escogida en función de cuotas por origen y oficios. América del Norte, Gran Bretaña y ciertos países nórdicos proceden igualmente; otros, como Francia, acogen a los que logran entrar en el territorio. Resultado: los dos tercios de los inmigrados que llegan a Francia tienen un nivel de educación inferior al primer ciclo de los colegios, contra sólo 30% en Gran Bretaña y 22% en Estados Unidos⁶⁷. El segundo se refiere al acogimiento e integración de las poblaciones extranjeras: los *laisser-faire* en la materia conduce a la aparición de nuevos fenómenos, para Europa, de *apartheid* urbano y de concentración en los barrios donde las condiciones de vida se degradan y de los que sus habitantes de origen han huido⁶⁸. El último tiene que ver con la ética del desarrollo: ¿tenemos derecho de saquear capital humano a los países pobres atrayendo a los mejores formados y más emprendedores? Viéndolo así, inducimos la respuesta negativa que se impone: no es así como estos países se desarrollarán.

⁶⁷ *Internacional Mobility of the Highly Skilled*, OECD, 2001.

⁶⁸ Ver la excelente obra de Eric Maurin, *El ghetto francés: encuesta sobre el separatismo social*, Senil, La República de las ideas, 2004.

El envejecimiento de la población activa va a ser particularmente sensible para la Unión Europea en el periodo 2005-2050. Entre 2010 y 2030, los activos de 25 a 54 años podrían disminuir en 25 millones, incluso en 45 millones de aquí a 2050. El relevo no será garantizado por los jóvenes trabajadores de 15 a 24 años, cuya cifra debería seguir bajando a casi 7 millones entre 2010 y 2030. Ciertamente habrá que aumentar la tasa de empleo de los trabajadores de más edad (55 -64 años), pero esto no bastará para compensar los déficit anteriores, ya que su número aumentará a 9 millones en el mismo periodo. Estas perspectivas de baja de la población activa en Europa anuncian escasez de mano de obra en los oficios menos buscados y refuerzan la necesidad de una inmigración escogida.

Gráfica nº 2 – Evolución de la población por estructura de edades en la Europa de los 25
(Variación sobre el periodo, en millones)

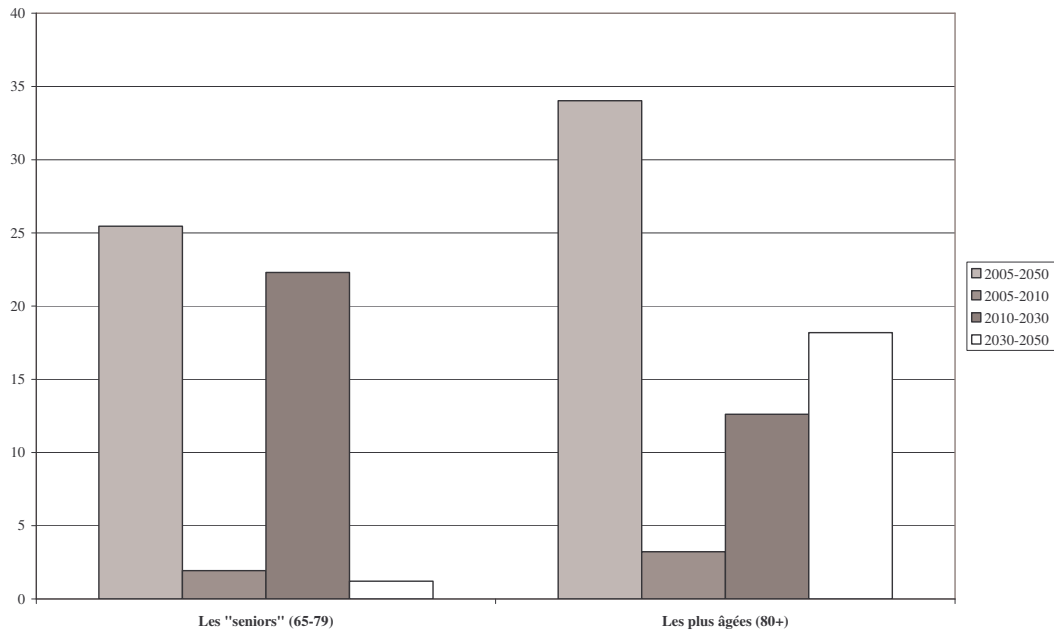


Fuente : Eurostat, 2005

Al mismo tiempo, los jóvenes jubilados, calificados por Eurostat como « seniors », (65- 79 años) van a aumentar a más de 20 millones, y las personas de 80 años o más van a aumentar a 30 millones aproximadamente. El tema del cuidado de la dependencia y de la solidaridad intergeneracional se presentará aún más cuando estas generaciones, más numerosas, tuvieron menos hijos que las anteriores.

Gráfica nº 3 – Envejecimiento de la población por estructura de edades de la Europa de los 25

(Variación sobre el periodo, en millones)



Fuente: Eurostat, 2005

2.4 Los efectos multiplicadores de la demografía

En la Comisión de Bruselas, pero también en la mayoría de las instancias internacionales y nacionales, el problema de relación entre demografía y crecimiento es raramente evocado. Los reportes sobre la tecnología, la innovación, la competitividad, son legiones. El hombre sólo es abordado como capital humano, y la formación, como una inversión y un factor de crecimiento a largo plazo. La demografía sólo es tratada a través del envejecimiento por arriba y los problemas que de ahí emanan por el equilibrio de los sistemas de

jubilaciones, los gastos de salud, el gobierno de la dependencia, pero casi nunca se relaciona con las consecuencias del envejecimiento por lo bajo sobre el crecimiento y sobre el lugar de Europa en el mundo. La ambiciosa estrategia de Lisboa para el crecimiento y el empleo, apunta esencialmente a las tecnologías de la información y la economía del conocimiento para garantizar a Europa su futuro y su poder en la escena internacional en el horizonte de 2010. Casi a mitad de camino, el reciente reporte Wim Wok mantiene el rumbo hacia la sociedad del conocimiento y un desarrollo sostenible para una Europa agrandada, y dedica, como algo nuevo, una pequeña página al envejecimiento de este continente⁶⁹. Éste último podría hacer bajar el potencial de crecimiento de la Unión un punto (alrededor de 1% en vez de 2%) de aquí a 2040. Pero nada está dicho sobre evoluciones demográficas comparadas de Europa con Estados Unidos. Olvido aún más remarcable cuando las mismas comparaciones son sistemáticas para el esfuerzo de investigación, innovación y medida de la productividad.

⁶⁹ Kok (Wim), 2002, *Tomado el desafío, La estrategia de Lisboa para el crecimiento y el empleo*, op. cit.

**Tabla nº 1 – Evoluciones demográficas comparadas entre 1950 y 2050
(población en millones)**

	1950	2000	2050
Etats-Unis	158	284	395
Europe des 15	295	378	335
Japon	84	127	112

Fuente: Naciones Unidas, 2004, *World Population Prospects: The 2004 Revision, Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat*

Como lo decía Alfred Sauvy, los economistas « se negaban a ver » la relación entre crecimiento económico y dinámica demográfica y no buscan verificarla. Sin embargo, las Treinta Gloriosas y el *baby-boom* fueron a la par, y el auge de los Estados Unidos se explica, sin duda, por una mejor salud demográfica. Desde hace veinte años, la tasa de fecundidad es en promedio de casi 2.1 hijos por mujer, contra 1.5 en la Europa de los Quince; la población, causada también por importantes flujos migratorios, sigue aumentando fuertemente. La comparación de las tasas de crecimiento entre Europa y Estados Unidos hace generalmente alusión a la técnica para explicar diferencias a largo plazo. Nos podemos preguntar si no hay también un efecto “multiplicador demográfico”.

Esta hipótesis no ha podido, hasta ahora, ser profundizada⁷⁰. Si hubiera sido verificada, podríamos comprender mejor porqué el crecimiento y, sobretodo, las ganancias de productividad de los años 50 y 60 fueron en promedio dos veces más elevadas que en los años 80 y 90, marcadas sin embargo por las revoluciones técnicas, fuentes teóricas de ganancias de productividad.

Este asunto no ha sido ignorado por los economistas que siempre hacen referencia a la famosa paradoja de Solow: “*veo computadores por todas partes menos en las estadísticas de productividad*”. Con la nueva economía, el asunto parece resuelto, pues los Estados Unidos viven un período de fuerte crecimiento económico con ganancias de productividad (aparente del trabajo) muy superiores a los de Europa. ¿No era esto la prueba de la decadencia tecnológica de Europa en relación a los Estados Unidos? Veremos que esta explicación ya no funciona, ahora que conocemos las estadísticas validadas para finales de los años 90: las diferencias de productividad son mínimas, lo esencial de la diferencia de crecimiento se explica por la demografía.

Generalmente los economistas (refiriéndose a la famosa función de producción de Cobb-Douglas) explican el crecimiento por tres factores: el capital, el trabajo y el progreso técnico. Volvamos a las fuentes: la productividad es el residuo de

⁷⁰ Pero los análisis de la evolución del PIB muestran que el factor demográfico es esencial en el crecimiento de los países desarrollados (cf. *Infra*). Algunas investigaciones tenderían a mostrar esta relación: cf. Principalmente Doliger (Cédric), 2003, *Demografía y crecimiento económico en Francia después de la segunda guerra mundial: un acercamiento cliométrico*, LAMETA, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Montpellier I.

crecimiento suplementario, que no se explica por el aumento de los factores de producción (capital y trabajo). Al no haber nada mejor, atribuimos este aumento de crecimiento del PIB por activo al progreso técnico (por ejemplo, la difusión de tecnologías de la información), que es una manera positiva de designar el residuo no explicado.

El crecimiento del PIB depende de dos factores: el PIB por activo ocupado y el número de activos ocupados. El aumento del PIB por activo ocupado es de hecho más fuerte en Estados Unidos que en Europa desde mitades de los años 90. Pero entonces, ¿Cómo explicar la productividad y el crecimiento económico de los años 60, en promedio dos veces mayor que en los años 90, tanto en los Estados Unidos como en Europa cuando no había computadores?

En realidad, la variación del PIB por activo es aún más significativa cuando el número de activos ocupados y las salidas aumentan, en una población en expansión. Los progresos técnicos, el aprendizaje y las economías de escala conjugan sus efectos para bajar los costos utilitarios, mejorar la calidad, en fin, aumentar el valor agregado, es decir el PIB por activo. El multiplicador de la dinámica demográfica aún funciona para los Estados Unidos, ciertamente menos que en los años 60, pero ya no para una Europa que envejece. Los economistas no encuentran ese multiplicador demográfico porque no lo buscan. Esta hipótesis aclara mejor el declive de crecimiento del PIB por habitante entre los Estados Unidos y Europa en los años 90 que el, por así decirlo, retraso en las tecnologías de la información y de la comunicación. El crecimiento a largo plazo de los países desarrollados depende de la

demografía. La verdadera cuestión para nuestras empresas es la de las salidas: Europa absorbe 91% de lo que Francia produce, su población debería estancarse de aquí a 2025 (la de los Países del Este va a bajar más de 20 millones), mientras que la de los Estados Unidos sigue aumentando en más de 50 millones. El retroceso de Japón en los años 90 se explica por un envejecimiento más rápido.

Según la hipótesis del multiplicador demográfico, las diferencias demográficas explicarían la mayor parte de la diferencia existente entre los países desarrollados en términos de creación de empleos en el último cuarto de siglo. Los aspectos cualitativos, relacionados con el aprendizaje más fácil de las nuevas técnicas por poblaciones jóvenes contribuyen ciertamente a este multiplicador. En un estudio comparativo, apoyándose en un modelo de crecimiento endógeno, Baudry y Green muestran cómo los países con fuerte crecimiento demográfico difunden más rápidamente las técnicas modernas y crean más empleos: un test realizado sobre 18 países del OCDE muestra una correlación positiva y significativa entre el crecimiento demográfico y el empleo durante los años de 1975 a 1997, período donde precisamente se difunden las nuevas tecnologías de la información⁷¹.

Para los poseedores de la única variable técnica que se obstinan en negarse a ver la relación entre crecimiento económico y dinámico demográfico, queda una pregunta molesta: ¿Cómo explicar la productividad elevada y creciente de los Estados Unidos, atribuida principalmente a su avance en los TIC y la caída

⁷¹ Baudry (Paul), Green (David), 2000, *Population Growth, Technological Adoption and Economic Outcomes: A Theory of Cross-Country Differences for the Information Era*, University of Columbia.

abismal de su déficit exterior (500 mil millones de dólares en 2004), a pesar de un dólar débil? Decididamente es tiempo de repasar el concepto de productividad y de alejar los espejismos que mantiene y que nos llevan a olvidar lo esencial: sin capital humano, el crecimiento se frena a falta de oxígeno.

Tabla nº 2 – Variaciones de la población y del empleo entre 1975 y 2000

	Variación de la población (en millones)	Evolución (en %)	Variación del empleo (en millones)	Evolución (en %)
Estados Unidos	60	28	49	57
Japon	15	13	12	23
Principales países europeos *	20	7	12	11

Fuente: Eurostat

*Alemania, Francia, Gran Bretaña, Italia y España.

Con un indicador coyuntural de Fecundidad próximo a 1.5⁷², Europa tendrá mañana generaciones de jóvenes activos un tercio menos numerosas que las de hoy. Una caída del número de nacimientos es, para un país, el equivalente de lo que sería para una empresa una disminución de inversión; esto permite beneficiarse, durante cierto tiempo, de una tesorería más confortable, al costo

⁷² Sardon (Jean Paul), 2004, "Evolución demográfica reciente de los países desarrollados", *Population*, op.cit.

de problemas ulteriores graves. El resultado es que la política familiar es una inversión a largo plazo.

Los países Europeos son como vergeles cuyos árboles, en pleno rendimiento durante 40 años, llegan a la madurez sin que se haya previsto su reemplazo por siembras jóvenes. Ahora bien, para invertir y consumir, hay que tener confianza en el futuro y necesidad de equiparse, características que desafortunadamente retroceden con la edad.

Los resultados del dinamismo son los mismos que en los campos económico y demográfico: el placer de dividir se expresa a la vez por la iniciativa económica y por el acogimiento de los niños. ¡El espíritu de empresa es primo del espíritu de familia! Para comprender el impacto del envejecimiento sobre la creación de empresa, basta con recordar que en Francia, en 2002, 40% de los creadores tenían entre 25 y 34 años y los dos tercios menos de 44 años, y los mayores de 55 años no representaban más del 8%. Entre 2000 y 2025, el grupo de los menores de 30 años sigue disminuyendo, pero sobre todo el de los 30-49 años, en la fuerza de la edad productiva se desploma en 1.6 millones, mientras que había aumentado 4,5 millones en el último cuarto de siglo.

El envejecimiento de Europa y la implosión demográfica de algunos grandes países conduce a una perspectiva de cabellos grises de débil crecimiento. El resultado será una alta tensión sobre el empleo y las jubilaciones. La tensión será aún más fuerte, cuando en razón de las ilusiones colectivas sobre los empleos del mañana, hay que esperar una escasez de jóvenes profesionales

en los oficios manuales y de servicio. También habrá nuevas fracturas territoriales acentuadas por los movimientos de población y el desarrollo desigual de las infraestructuras. La sociedad de conocimiento es un hermoso desafío a condición de comenzar por lograr que no haya más un 15% de niños que entran a sexto grado sin saber leer, escribir ni contar correctamente. Finlandia supo tomar este desafío, ¿Por qué nosotros no?

2.5 Las diferencias de crecimiento entre Estados Unidos y Europa se explican en los 4/5 por el diferencial demográfico

En el período comprendido entre 1980 y 2003, la población de los Estados Unidos aumentó en un 28% y la de Europa en menos del 10%⁷³. Entre los años 80 y principios del 2000, la diferencia en la variación de la población entre los Estados Unidos y Europa se ahonda: la tasa de crecimiento demográfico es 3 veces mayor en Estados Unidos en los años 80, 4 veces en los años 90 y 5 veces a principios del 2000 (cf. *Infra*, tabla 3). Esta diferencia, respectivamente de 0.7 puntos, 0.9 puntos y 0.8 puntos indica un diferencial de crecimiento económico equivalente.

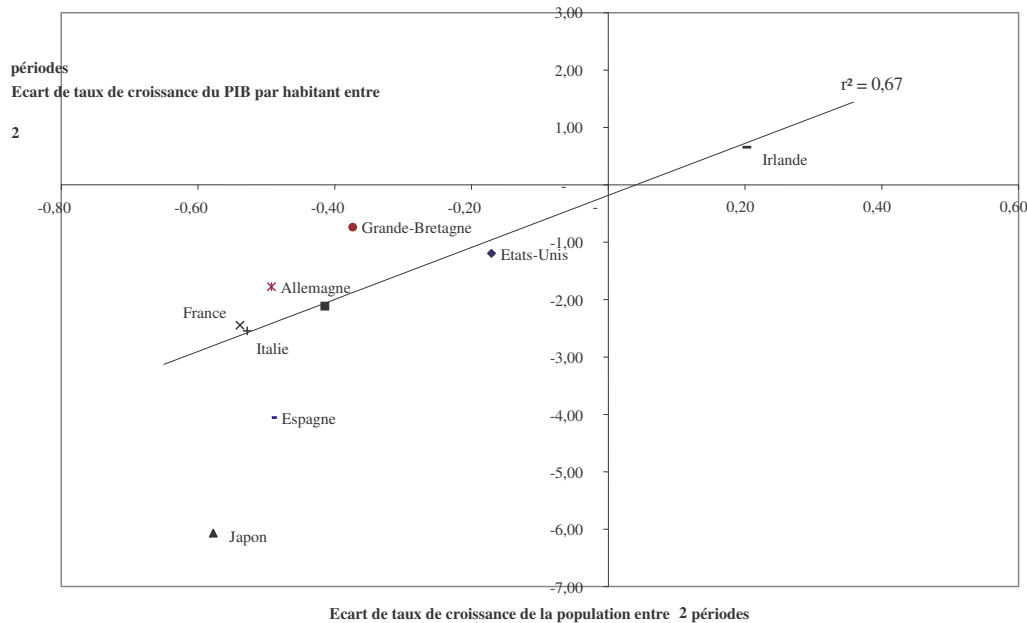
En este panorama, Francia se distingue: globalmente, su tasa de crecimiento anual de la población es inferior a la de Estados Unidos en un 50% para el período 2000/2003. Además, a excepción de Irlanda, los Países Bajos y Luxemburgo, Esta misma tasa es superior a la de los otros países europeos desde los años 80. La diferencia con los Estados Unidos se establece a 0.4

⁷³ Sin tener en cuenta la reunificación de Alemania

puntos en los años 80, a 0.8 puntos en los años 90 y a 0.5 puntos a principios del año 2000. En Europa y en Japón, el crecimiento del PIB fue superior en los años 80 al de los años 90, respectivamente 2.4% contra 2.2% y 3.9% contra 1.5%. Para las dos décadas, el crecimiento del PIB de los Estados Unidos supera en un punto al de Europa. La explicación es esencialmente demográfica, pues el distanciamiento de crecimiento del PIB por habitante no es sino 0.2 puntos mayor que en Europa en los mismos períodos.

En ese período Francia tiene un crecimiento del PIB igual o inferior al promedio europeo, lo que es insuficiente teniendo en cuenta su mejor dinámica demográfica: su PIB por habitante es 0.3 puntos inferior al promedio de la Comunidad en todo el período. Así pues, España y Gran Bretaña nos alcanzaron con tasas de crecimiento del PIB por habitante superior al nuestro en 0.6 puntos por año desde hace un cuarto de siglo. Gran Bretaña nos pasó incluso desde 2002; no hablemos de los Estados Unidos cuyo PIB por habitante es ahora un 30% superior al nuestro, contra 20% en 1980. Si Francia retrocede en nivel de vida en relación con sus principales vecinos a excepción de Alemania, no es por razones demográficas sino a causa del número de horas trabajadas por habitante más bajo de los países desarrollados.

Gráfica nº 4 – Distanciamiento de las tasas de crecimiento del PIB por habitante y de la población entre 1960 y 2003



Fuente: Rexecode, 2004. Lectura: en Francia, los ritmos de crecimiento promedio anual del PIB/habitante y de la población son inferiores respectivamente en 2.5 y 0.5 puntos en el período comprendido entre 1973 y 2003 comparado al período comprendido entre 1960 y 1973. El retroceso no tiene en cuenta al Japón, donde el hundimiento demográfico va a la par con el del crecimiento económico.

Antes de examinar este puntos, recordemos un primer mensaje: La variable “crecimiento de población” parece explicar lo esencial (los 4/5) de las diferencias en el crecimiento del PIB entre Estados Unidos y Europa de 0.2 puntos de crecimiento del PIB por habitante, también puede explicar por efectos multiplicadores de la demanda final, llevada por esta dinámica

demográfica, que permiten ganancias de productividad y el aumento del número de horas trabajadas por habitante. Los economistas apuntan generalmente su análisis hacia la productividad, en relación con los cambios técnicos, y hacia el aumento de las tasas de empleo. Las dos lecturas son más complementarias y merecerían acercarse más a menudo. Mientras tanto, dejamos al lector el trabajo de meditar sobre el crecimiento del PIB por habitante y de la variación de la población entre dos largos periodos, 1960-1973 y 1973-2003; la correlación es igualmente fuerte, pero esta vez con una variable realmente exógena. La posición de Irlanda sería menos extrema si se dispusiera de los ingresos por habitantes (después de las transferencias) y no solamente de los PIB por habitante.

Tabla nº 3 – Población, PIB, PIB por habitante y PIB por activo

(Tasa de crecimiento promedio anual sobre el periodo)

	Population				PIB (1)				PIB/habitant (1)				PIB/actif (1)			
	80/90	90/2000	2000/2003	80/90	90/2000	2000/2003	80/90	90/2000	2000/2003	80/90	90/2000	2000/2003	80/90	90/2000	2000/2003	
Etats-Unis	0,9	1,2	1,0	3,3	3,3	1,9	2,3	2,0	0,9	1,4	1,8	1,7				
Europe (EU15)	0,3	0,3	0,2	2,4	2,2	1,2	2,1	1,8	1,0	1,9	1,6	0,5				
Japon	0,6	0,3	0,2	3,9	1,5	0,8	3,4	1,2	0,7	2,7	1,1	1,5				
France	0,5	0,4	0,5	2,5	1,9	1,2	1,9	1,5	0,7	2,2	1,2	0,6				
Allemagne (2)	0,1	0,3	0,1	2,3	1,9	0,3	2,2	1,6	0,2	1,8	1,6	0,6				
Grande-Bretagne	0,2	0,3	0,2	2,6	2,4	2,1	2,5	2,1	1,9	1,9	2,2	1,3				
Italie	0,1	0,1	(0,1)	2,3	1,6	0,8	2,2	1,4	0,9	2,1	1,7	(0,7)				
Espagne	0,5	0,4	0,3	2,9	2,7	2,6	2,5	2,3	2,3	2,1	0,9	(0,2)				
Pays-Bas	0,6	0,6	0,5	2,2	2,9	0,4	1,7	2,3	(0,2)	1,4	0,8	(0,5)				
Danemark	0,0	0,3	0,3	1,9	2,3	1,0	1,9	2,0	0,8	1,0	2,1	1,1				
Moyenne (3)	0,6	0,6	0,5	3,2	2,3	1,3	2,6	1,7	0,9	2,0	1,5	1,2				

(1) en PPA de 1999

(2) Allemagne réunifiée

(3) Etats-Unis, Europe des Quinze et Japon

Fuente: Rexecode, 2004

2.6 Las diferencias de riquezas producidas se explican primero por la cantidad de trabajo

Veremos más adelante que este mal desempeño de Francia se explica por una tasa de empleo demasiado baja y por activos, cuya excelente productividad, comparable a la de los Estados Unidos, no basta para compensar una duración de trabajo reducida: un activo Americano trabaja 25% más que un Francés, al igual que los Japoneses, los Españoles y, en menor medida, los Ingleses.

Tabla nº 4 – Número total de horas trabajadas por habitante y por activo ocupado en 1980 y en 2003

	Nb total d'heures travaillées par habitant		Nb total d'heures travaillées par actif occupé	
	1980	2003	1980	2003
Etats-Unis	814	872	1 817	1 792
Europe (15)	760	698	1 766	1 588
Japon	1 063	919	2 121	1 801
France	718	597	1 743	1 431
Allemagne	955	671	1 738	1 446
Grande-Bretagne	786	792	1 769	1 673
Italie	637	613	1 698	1 591
Espagne	642	736	2 003	1 800
Pays-Bas	660	669	1 613	1 354
Danemark	781	755	1 606	1 475

Fuente: OCDE, 2004

En casi todos lados, el número de horas totales trabajadas por habitante bajó (una disminución por parte de los activos, de la tasa de empleo y de la duración de trabajo conjugaron sus efectos). Sólo cuatro países fueron la excepción de

esta regla: Los Estados Unidos, Gran Bretaña, España y los Países Bajos vieron su número de horas trabajadas por habitante estabilizarse o aumentar desde 1980; son países en los que el desempleo bajó en los años 90.

Francia es, de lejos, el país donde menos se trabaja por habitante en un año: 597 horas en 2003, contra 671 en Alemania, 736 en España, 792 en gran Bretaña y 872 en Estados Unidos. Dicho de otra manera, el Americano de hoy trabaja un 46% más en promedio que el Francés, el Alemán 12% más, el Español 32% más y el Inglés 32% más. El distanciamiento de PIB por habitante, 34.900 \$US en Estados Unidos en 2003 contra 24.379 \$US en Francia, es del orden del 43%; lo esencial de la diferencia de nivel de vida (a la par con el poder de compra) proviene además del bajo número de horas trabajadas y no de la productividad del trabajo.

Tabla nº 5 – Número de equivalencia de días trabajados por habitante y por activo ocupado en 1980 y en 2003 (sobre la base de 7 horas de trabajo por día trabajado)

	Nb d'équivalent jours ouvrés par habitant		Nb d'équivalent jours ouvrés par actif occupé	
	1980	2003	1980	2003
Etats-Unis	116	125	260	256
Europe (15)	109	100	252	227
Japon	152	131	303	257
France	103	85	249	204
Allemagne	136	96	248	207
Grande-Bretagne	112	113	253	239
Italie	91	88	243	227
Espagne	92	105	286	257
Pays-Bas	94	96	230	193
Danemark	112	108	229	211

Fuente: OCDE, 2004

Recordemos un segundo mensaje: para algunas poblaciones, con niveles de productividad comparables, la riqueza producida por habitante cada año depende primero del número de horas trabajadas. Desde este punto de vista, Francia se encuentra ampliamente por debajo de su potencial. Es así que, a pesar de un crecimiento de su población, sistemáticamente superior al promedio comunitario, presenta un retardo de crecimiento de PIB por habitante. Si hay un efecto multiplicador de la demografía, Francia no lo aprovecha. Se contenta con hacer tanto como una Europa en crecimiento del PIB en volumen, es decir mucho menos que los que la sobrepasan, movilizándolo más intensamente su fuerza de trabajo.

Tabla nº 6 – Número total de horas trabajadas por habitante y por activo ocupado en 2003, base 100 Francia

	Heures travaillées par habitant	Heures travaillées par actif occupé
Etats-Unis	146	125
Europe (15)	117	111
Japon	154	126
France	100	100
Allemagne	112	101
Grande-Bretagne	133	117
Italie	103	111
Espagne	123	126
Pays-Bas	112	95
Danemark	126	103

Fuente: OCDE, 2004

¿Cuál sería el “nivel de vida” de los Franceses si trabajaran tanto como los americanos? Respuesta: ¡8.000€ más por habitante!

La riqueza producida por habitante, asimilada al “nivel de vida”, depende del número de horas trabajadas por habitante y de la productividad horaria. Vamos pues a interesarnos en medir lo que sería el PIB por habitante en Francia y en los países europeos, si trabajaran tanto como los Estados Unidos para deducir un diferenciamiento potencial de PIB por habitante. Se trata del nivel de vida al que podríamos pretender si trabajáramos tanto como los Estados Unidos en 1980.

Aquí nos proponemos calcular el PIB por habitante a partir de un coeficiente “multiplicador” correspondiente en el reporte del número de horas trabajadas por habitante en los Estados Unidos en 1980 (base 100) sobre el número de horas trabajadas de un país en un año cualquiera.

Tabla nº 7 – PIB por habitante y PIB por habitante potencial en 1980 y en 2003 (en \$US, en PPA de 1999), base 100 Estados Unidos 1980.

	PIB /habitant		PIB /habitant potentiel	
	1980	2003	1980	2003
Etats-Unis	22 183	34 908	22 183	32 613
Europe (15)	16 186	24 667	17 336	28 759
Japon	16 210	25 866	12 418	22 906
France	17 076	24 379	19 371	33 263
Allemagne	17 498	25 446	14 922	30 866
Grande-Bretagne	15 545	25 937	16 111	26 664
Italie	17 192	25 349	21 987	33 690
Espagne	12 058	20 676	15 301	22 867
Pays-Bas	18 452	27 165	22 772	33 077
Danemark	19 276	28 974	20 088	31 253

Fuentes: OCDE, Rexecode, 2004

Este cálculo es rico en informaciones: si trabajáramos tanto como los Estados Unidos de 1980 (i.e. menos que los americanos de hoy), tendríamos un PIB por habitante de aproximadamente 33.300 \$US, en vez de 24.400 \$US, es un decir 37% más elevado (cf. *Supra*, tablero nº 7). Esta diferencia, de cerca de 11.000\$US de poder de compra por francés (es decir aproximadamente 8.000€), es la medida exacta del valor agregado que no creamos trabajando menos que los Americanos. Si comparamos las diferencias de tasa de crecimiento del PIB por habitante real con el PIB por habitante potencial, habríamos podido tener 1 punto más en los años 80 (3% en vez de 2%), medio punto más para los años 90 (2% contra 1.5%) y 1.2 puntos más de crecimiento desde 2000 (1.9% contra 0.7%).

Recordemos que los Estados Unidos trabajan un 7% más de horas por habitante en 2003 que en 1980, lo que significa que su PIB potencial base 100 en 1980 es inferior también en un 7% a la realidad de 2003.

3. Familias, sociedades y territorios

Las dinámicas demográficas no tienen sólo impactos económicos; también refuerzan fracturas territoriales aún más fuertes cuando la sociedad francesa está marcada por una ghettoización por arriba de las clases sociales y un verdadero apartheid urbano con la concentración de las familias con dificultades en ciertos barrios. En estas condiciones, la familia no puede ser considerada como un asunto privado, se vuelve un asunto público.

3.1 Las fracturas territoriales y sociales: las seis Francia de 2030

Según las proyecciones regionales de población de 2030 realizadas por el INSEE, un habitante de tres tendría al menos 60 años contra uno de cinco el día de hoy. La edad promedio en Francia estaría al nivel actual de Limousin, es decir 44 años, mientras que en esta región, se esperaría un promedio de edad cercano a los 50 años y que el 40% de la población superara los 60 años. Auvergne, Poitou-Charentes y Bourgogne seguirían el ejemplo. No debemos pensar en la fatalidad, pero si las tendencias demográficas actuales continúan de aquí a 2030, las fracturas territoriales se acentuarán. Inspirándonos sobre una idea de Gérard-François Dumont⁷⁴, dibujamos un mapa que dice mucho de los territorios en “seis Francia” posicionándolos sobre dos ejes: en abscisa el excedente natural positivo o negativo; en ordenada el saldo migratorio interior, también positivo o negativo dependiendo de si la región atrae o al contrario (gráfica nº 5).

Para simplificar, las bautizamos: la Francia que vive, la que sobrevive bien o mal, la que se vacía más o menos y la que muere. Las migraciones internacionales no son integradas: es la razón por la cual departamentos como la Seine-Saint-Denis tienen saldos migratorios interiores negativos tan importantes como el excedente natural, por cierto el más elevado en Francia, en razón de la fuerte proporción de nacimientos de mujeres extranjeras: 35%⁷⁵

⁷⁴ Dumont (Gérard-François), 2001, “Departamento las « seis » Francia”, *Population et Avenir*, nº 654, septiembre – octubre p. 4

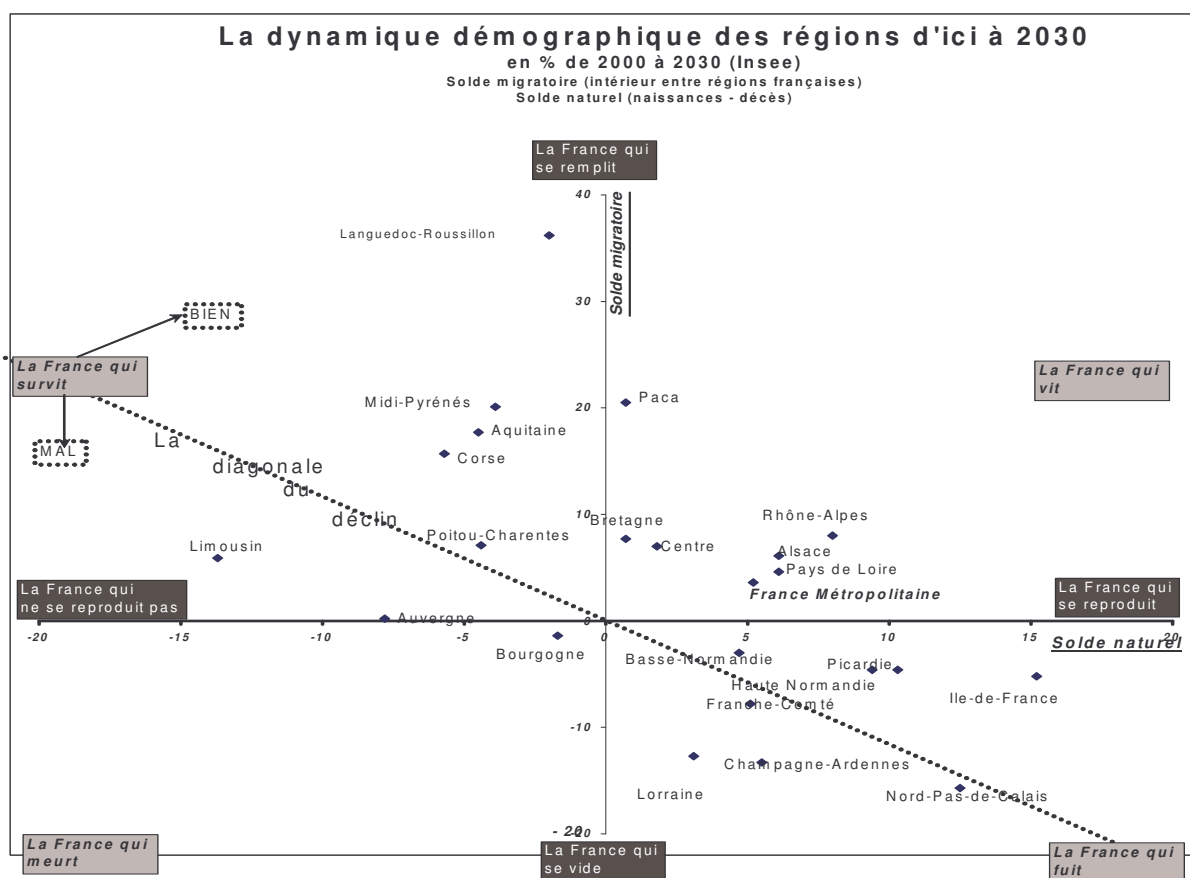
⁷⁵ Daguet (Fabienne), 2004, “La fecundidad en las regiones a finales de los años noventa”, *Insee Première*, nº 963, abril.

en 2003, pero no por esto se desocupan: cada vez más inmigrantes buscan vivir fuera (tal vez con la esperanza de integrarse mejor) y son reemplazados por nuevos inmigrantes. ¿A dónde van? Primero, a los departamentos vecinos de l'Ile-de-France que se ven, a su vez, por el efecto dominó, afectados por esta huída de habitantes. El análisis muestra que todos los departamentos de l'Ile-de-France, a excepción de la Seine-et-Marne, único departamento rural de la región, se ven concernidos por lo que hemos llamado la "Seine-Saint-Denisation" de l'Ile-de-France.

Así pues, desde 1968, l'Ile-de-France pierde sus habitantes de origen metropolitano. En treinta años, el déficit de lo que el Insee bautiza púdicamente como el "saldo migratorio interior" sobrepasa 1.5 millones de personas. No por esto l'Ile-de-France ha visto disminuir su población, al contrario. Aumentó un 1.7 millones pues este fenómeno fue el más compensado por el saldo natural vecino de 2.4 millones y las llegadas netas de 800.000 inmigrantes venidos de Dom-Tom o del extranjero. Estos últimos tampoco se quedan solos: l'Ile-de-France es una puerta de entrada que se abandona lo más rápidamente posible. Si se consideran los tres departamentos de París, de Hauts-de-Seine y de Seine-Saint-Denis, éstos han acogido a más de 290.000 inmigrantes exteriores entre 1990 y 1999 y han perdido, en saldo migratorio interior con las otras regiones, 200.000 habitantes. Con relación a la población total, la proporción de extranjeros sigue siendo la más importante en París con 14% y en Seine-Saint-Denis con 1% contra menos de un promedio del 12% para l'Ile-de-France. Naturalmente estas cifras deben ser relativizadas pues estos saldos netos enmascaran flujos cruzados y las mismas personas pueden entrar en Ile-de-

France por algunas puertas privilegiadas para instalarse luego en otra parte. En todo caso, la movilidad de los Francilianos no deja duda: entre 1982 y 1990 uno de dos se mudó⁷⁶.

Gráfica nº 5 – Los “seis” Francia⁷⁷



Para comprender este éxodo urbano, que viene a repoblar los campos de las ciudades y a reforzar las grandes metrópolis regionales así como las ciudades

⁷⁶ Todos estos datos provienen del Insee y principalmente de las tablas económicas regionales para 2000-2001.

⁷⁷ Esta gráfica fue tomada de Godet (Michel), 2004, *El choque de 2006*, op. cit.

intermedias bien comunicadas, hay que ponerse en el contexto de apartheid urbano y de ghettoización de la sociedad francesa.

3.2. El apartheid urbano y la ghettoización de la sociedad francesa

Los niños pobres vienen la mayoría de las veces de familias numerosas, monoparentales, de categorías sociales modestas (obreros, empleados), inmigrantes y a menudo desempleadas⁷⁸. ¿Dónde viven? ¿En qué barrios? ¿Están repartidos uniformemente en el territorio? ¿O están concentrados en algunos lugares precisos?

La respuesta a estos interrogantes no es inmediata pues hay familias pobres en todo Francia, pero tal vez menos en los departamentos pobres que en los departamentos ricos, como lo ha demostrado Laurent Davezies⁷⁹ (2002). Hay también, dentro de los departamentos pobres y ricos, grandes disparidades de tasas de pobreza de los habitantes. Abajo de la escala, con ingresos promedio comparables, “*Lozère registra solamente el 10% de su población menor de 65 años como pobre, mientras que Ardennes cuenta con 16%, y Aude con 20%... Idem del lado de los departamentos más ricos, Haut Rhin cuenta con un 9% de*

⁷⁸ Recordemos que no todos los inmigrados son extranjeros, algunos han obtenido la nacionalidad francesa (hay 140.000 adquisiciones de nacionalidad por año). Y no todos los extranjeros son inmigrados, pueden haber nacido en Francia de padres inmigrantes antes de su nacimiento.

⁷⁹ Davezies (Laurent), 2002, “Los límites de la contribución de los mecanismos fiscales a la cohesión territorial”, CNAF, *Informaciones sociales*, nº104.

pobres, Var con 20%.” Prolongando su análisis, Laurent Davazies muestra que las políticas implícitas de redistribución, de las que toman provecho los territorios a través de las transferencias en beneficio de los individuos que viven ahí, tienen un efecto de redistribución mucho más importante, del orden de uno a diez, con relación a las sumas movilizadas por el Estado para los mínimos sociales (del orden de 11 mil millones de euros), la política de la ciudad (del orden de 11 mil millones de euros): *“El presupuesto del Estado y del seguro social operan hoy por hoy de los recaudos en general proporcionales al ingreso de las familias y de los territorios y distribuyen gastos más o menos equitativos por habitante... Este simple mecanismo permite transferir docenas de miles de millones de euros en espacios ricos hacia los espacios pobres. Estos efectos son aumentados por transferencias importantes relacionadas con opciones residenciales privadas de los jubilados (que disponen de casi un 25% del ingreso declarado de las familias)”*. Las transferencias de ingresos a través de los empleos públicos y de las pensiones pagadas son primero que todo convenientes para los territorios de su residencia. Todo iría mejor si no hubiera habido al mismo tiempo, desde hace varios años, un proceso marcado profundamente y difícilmente reversible de segregación urbana y social. Es “la sociedad del entre nosotros”, tan bien analizada por Eric Maurin⁸⁰ marcada por una “ghettoización por arriba”. El lugar de residencia es un marcador social y todas las categorías siguen el movimiento de huida de las categorías consideradas como inferiores: *“Los obreros huyen de los desempleados inmigrados, los asalariados con mayor solvencia huyen de las clases medias*

⁸⁰ Maurin (Eric), 2004, *El ghetto francés: encuesta sobre la segregación urbana*, op. cit.

superiores, las clases medias superiores evitan las profesiones intermedias, las profesiones intermedias que se niegan a mezclarse con los empleados...encerrando el presente, las fracturas territoriales encierran también con llave el futuro de los individuos asignándolos a destinos sociales ya establecidos". Cuando miramos de más cerca, las cosas son más sutiles: las clases medias superiores con niños abandonan el cetro de las ciudades y se van hacia la periferia residencial del Oeste o del Sur de l'Ile-de-France, e incluso cuando pueden, abandonan l' Ile-de-France para vivir en una ciudad de grande o mediana talla en Provincia. Nantes y Rennes, a dos horas en TGV de París, son desde este punto de vista particularmente atractivas, y son numerosas las familias con niños que parten a la conquista del Oeste. En el seno de las grandes ciudades como París, hay en realidad una dualidad urbana entre barrios ricos de personas de edad y barrios pobres, a menudo degradados y ocupados por una densidad creciente de población joven e inmigrada. Hay barrios sensibles en el corazón de las metrópolis aburguesadas. Es la razón por la cual, "entre 1991 y 2001, en las metrópolis de más de 100.000 habitantes, los ingresos de los contribuyentes crecieron menos rápido que en las pequeñas comunas"⁸¹. Si las desigualdades se refuerzan en el seno de estas ciudades, es simplemente que las clases medias con niños se van a la periferia, muchas veces para acceder a la propiedad individual gracias a los dos salarios de la mayoría de las parejas. Dejan así frente a frente hogares ricos y hogares pobres. No todos estos hogares son familias; en el

⁸¹ Raux (Monique), 2004, "La nueva geografía social de las ciudades", *Le Monde*, 17 de Noviembre.

centro de la ciudad también hay una sobre-representación de personas solas, ricas y pobres.

Esta ghettoización por arriba, que invade a la sociedad francesa a todo nivel, se traduce por la concentración de las familias en los barrios más desfavorecidos llamados ZUS (zonas urbanas sensibles) y 72% de los alumnos escolarizados en los colegios de las ZUS lo son en establecimientos en ZEP (zonas de educación prioritarias). No hay recubrimiento entre los dos conceptos ya que también hay ZEP en las zonas rurales.

¿Cómo se caracterizan los habitantes de las ZUS? Comencemos por eliminar una idea establecida: no todos los inmigrados habitan en las ZUS (uno de cinco solamente) y no sólo hay extranjeros en las ZUS (menos de uno sobre cinco). Las ZUS contaban, según el censo de 1999, con casi 4.5 millones de habitantes, es decir aproximadamente 8% de la población que vive en Francia, contra 4.7 millones de habitantes censados en 1990. Podemos dudar de este resultado del censo imaginando que estas zonas podrían tener muchos más habitantes y clandestinos sin que nadie lo sepa o lo quiera saber. Oficialmente, sólo un 18% de los habitantes de las ZUS son inmigrados y 16% extranjeros, lo que es ciertamente 3 veces más que el promedio nacional, pero no representa sino una pequeña parte de los inmigrantes. En total, los franceses de nacimiento siempre representan los tres cuartos de la población de las ZUS, ¡incluso si su número disminuyó a 260.000 entre 1990 y 1999, principalmente en las familias jóvenes con niños!

Podemos imaginar que estos franceses de nacimiento, que siguen siendo sin embargo mayoritarios en el papel, huyeron de las condiciones degradadas. En efecto, sobre las 717 zonas urbanas sensibles se cuenta: 15% de familias monoparentales, 40% de menores de 25 años, 17% de familias cuya persona de referencia es extranjera, más de la mitad de familias modestas, obreros o empleados, una fuerte tasa de desempleo (25%, pero 35% para los extranjeros y 40% para los menores de 25 años, para un total de 500.000 desempleados solamente en las ZUS). La parte de los CDD, provisionales y de pasantía está por el 20%. Además, el cuarto de los habitantes de estas zonas dispone de un ingreso constituido por más de un 26% de prestaciones. Todos estos datos tienen un punto en común: son de dos a tres veces mayores que el promedio nacional. También hay más de dos y medio familias más numerosas (13.3%) que en Francia metropolitana. Agreguemos que la composición social de las ZUS aumenta el riesgo de aislamiento en las relaciones. Todo esto muestra que, aunque el problema de los umbrales de mezcla social sea tabú, hay que tratarlo.

El fenómeno de los pequeños salvajes en nuestras ciudades revela también fracasos de un modelo de integración fundado en la mezcla social y la legislación de las oportunidades para la escuela. A falta de integradores y a causa de la concentración el modelo ya no funciona. Se agrava cuando la autoridad parental falta o es cuestionada por el choque de las culturas. El precio a pagar para lograr la integración es sin duda muy elevado para la colectividad, pero lo es ante todo para los inmigrantes y sus hijos que acumulan los handicaps. Pensemos en esas niñas de origen magrebí, desgarradas entre

dos culturas, y que sólo conservan su libertad quedándose solteras. El costo del fracaso de la integración no es menor y a creación por docenas de miles de puestos de educadores sociales y de policías no bastará para detener la marea creciente de las violencias⁸².

3.3. ¡La familia, un asunto público⁸³!

Si hay un campo donde la acción es necesaria pues el tiempo perdido no se recupera, es la política de la familia. Ésta condiciona por un lado la demografía, y por ende la economía (no hay desarrollo sostenible sin niños) y por otra parte la cohesión social (reparar las carencias familiares es extremadamente costoso para obtener pésimos resultados). Si dejamos pasar el índice de la fecundidad, si dejamos deshilar la tela familiar, lo pagaremos muy caro. Habría que atreverse, para escoger una política de familia, a decir la verdad.

En una Europa destinada a un envejecimiento demográfico dramático, Francia todavía está bien. Debe el relativo buen comportamiento de su natalidad a lo que queda de la gran política familiar votada por unanimidad en la Liberación. A pesar de todo, es hoy por hoy figura de modelo en Europa. Si nos protegió, fue por su carácter universal -subsidiarios familiares y un cociente familiar que reducen las desigualdades entre hogares con o sin niños y una escuela

⁸² Según la Dares, entre 1983 y 1998, el número de profesionales de acción socio-cultural y deportiva aumentó en un 48% (+ 136.000) y los efectivos de la armada, la policía y los bomberos en un 44% (+ 129.500).

⁸³ Este texto

maternal única en el mundo por su extensión, por ser gratis y por su excelencia.

Este carácter universal es un capital precioso. Si se le reduce para convertirlo en política de reducción de desigualdades de ingresos, se perderá en los dos tableros, demográfico y democrático. La política de lucha contra la pobreza debe agregarse pero no substituirse. Aún más cuando el blanco sobre los pobres termina por tener efectos perversos.

Es conveniente no confundir política familiar y política social, distinguiendo bien los tres caracteres universal, horizontal y vertical de la política familiar. El carácter vertical apunta a corregir las desigualdades sociales entre familias; no debe confundirse con el carácter horizontal que pretende atenuar, en el seno de cada categoría social, la pauperización relativa de las familias con niños.

Ahora bien, el nivel de vida de las familias disminuye con el número de niños (en promedio de 10% con el primero, todavía del 10% con el segundo, luego del 5% al 10% por niño a partir del tercero). Esto tal vez explica por qué asistimos a una disminución constante del número de familias numerosas que son sin embargo necesarias para el simple reemplazo de las generaciones ya que el 10% de las mujeres no tiene hijos y el 20% sólo tiene uno.

Incluso después de impuestos y transferencias, el nivel de vida de una familia con cuatro hijos es en promedio inferior en un 35% al de una pareja sin hijos. Las familias numerosas generalmente modestas (cerca de la mitad de las

familias con cuatro hijos y más es de referencia “obrero”) constituyen el más fuerte contingente de “pobres” (en el sentido monetario definido por los economistas, como los que ganan menos que la mitad del ingreso mediano). Al final, hay dos veces más niños pobres menores de 18 años en las familias numerosas que en las familias monoparentales.

En nombre del inmenso esfuerzo hacia las familias que la Francia pobre de 1945 consintió, debemos mantener sólidamente las ganancias de la política familiar y completar el sistema del cociente familiar modulando el nuevo impuesto llamado CSG según la presencia y el número de niños en el hogar. Actualmente, la CSG, que representa 120% del impuesto sobre el ingreso contribuye a la pauperización relativa de las familias con hijos. Así pues, las familias numerosas, así como las monoparentales, pagan en proporción dos veces más CSG que impuestos sobre los ingresos. En total, los matrimonios menores de 60 años sin hijos representan el cuarto de la población y se benefician del tercio de los ingresos disponibles, y las familias con hijos representan el 54% de la población y solamente el 43% de los ingresos.

Proponemos familiarizar la CSG atribuyendo 0.5 partes por niño. Sería anterior a cualquier aumento futuro de la CSG que, de otra manera, sólo agravaría la pauperización de las familias con niños. En un espíritu de equidad fiscal y de neutralidad de los poderes públicos hacia un estatus matrimonial de los cónyuges, proponemos también llevar el coeficiente conyugal a 1.7 en vez de 2. Las personas que viven bajo el mismo techo hacen economías de escala que hay que tener en cuenta.

Hay que ayudar a las familias con niños, pues ellas llevan a la colectividad a hacer serias economías: un niño ubicado en una familia que acoge o en un organismo público cuesta respectivamente seis a doce veces más caro a la colectividad que el excedente del ingreso de 2.400€ por niño percibido en promedio por familia.

La baja del nivel de vida no es la única variable que hay que tener en cuenta para explicar el distanciamiento entre el deseo de tener un hijo y la realidad: en toda Europa, una mujer de dos quisiera tener un hijo más pero debe renunciar por razones de conciliación entre la vida familiar y la vida profesional.

La buena tasa de trabajo femenino en Francia es el otro bien precioso que hay que estimular. No impedirá los nacimientos si inscribimos como prioritarias todas las medidas que permitan la conciliación familia/trabajo. Las empresas deben comprenderlo y los hombres también. La repartición de las responsabilidades en la vida doméstica se convirtió en una condición del deseo de las mujeres de tener hijos.

Las mujeres, que controlan su fecundidad, arbitran entre actividad profesional y procreación. Es por esto que hay que ofrecerles condiciones de vida y de trabajo que les permitan tener un hijo sin sacrificar sus oportunidades, en el buen momento. Sin embargo ellas no dejan de retrasar este momento. En adelante, es sólo a los 28 años en promedio que las francesas tienen su primera maternidad. Retardar los nacimientos repercute de manera preocupante sobre la fertilidad de las mujeres, su salud y la de los recién

nacidos. Además estos informes tienen serias repercusiones demográficas. Ya sabemos que la generación de los 70, afectada por esos retardos, no será reemplazada. La situación es aún reversible si abrimos a las jóvenes madres derechos específicos para la formación, el empleo y el alojamiento.

La familia es un asunto público en la medida en que cuenta con niños. En contraposición, la vida sexual y afectiva es un asunto privado. El Estado no debería remunerar financieramente las uniones ni las desuniones. Sin embargo es lo que hace consintiendo ventajas fiscales a los casados y a los pacados sin niños.

Las parejas, cada vez más seguidas, estallan. Actualmente, más del 40% de las parejas casadas se divorcian, de las cuales un 65% tiene niños. Las separaciones de concubinos son aún más frecuentes y precoces. El hecho más preocupante es el crecimiento del número de niños que tienen que soportar la separación de sus padres: pronto a los 16 años, un niño de tres habrá vivido la separación de sus padres. Las relaciones con el padre, en un 40% de los casos, enrarecen peligrosamente o cesan. Los estudios existentes muestran que los niños sufren del no entendimiento entre sus padres, de los consecuentes conflictos y de las separaciones que los afectan en su salud física, psíquica, en su escolaridad, en sus estudios, en su socialización (conductas riesgosas, violencias). Los jueces ven desfilar jóvenes delincuentes sin padre o madre en el hogar.

En resumen, las familias con niños son mayoritarias en la población (54%) y minoritarias entre los hogares (un tercio) y los electores. Sólo una fuerte voluntad política está en medida de defender los intereses de los niños por nacer; de esto depende la durabilidad de nuestro desarrollo y la perennidad de las solidaridades intergeneracionales.

4. Territorios y empresas frente a las mutaciones

Los hombres tienen sed de futuro, es decir, de esperanza, y esta necesidad colectiva se expresa mejor si es canalizada por métodos. El caso de prospectiva territorial del País Vasco 2010 es ejemplar en varios aspectos⁸⁴. Comenzó en 1992, con el apoyo de la Datar y la participación de las fuerzas vivas del territorio, por talleres de prospectiva que reunieron en St. Palais a más de cien personas (elegidos, responsables económicos, universitarios...) durante dos días. Estos trabajos dieron lugar a una publicación de páginas enteras en el diario regional Sur-Oeste y continuaron durante dos años; se realizaron un análisis estructural y escenarios elaborados. Este proceso de implicación colectiva condujo al esquema de desarrollo del territorio y hoy es punto de referencia. El mismo movimiento de prospectiva participativa, como herramienta de gerencia estratégica y de aprendizaje organizacional, es utilizado en las empresas desde mitades de los años 80. Comenzó incluso, por lo que sabemos, en las empresas (Renault, BASF) antes que los territorios. La prospectiva participativa es una de las herramientas de la transparencia que

⁸⁴ Mousli (Marc), 2004, País Vasco 2010, *Cuaderno del Lipsor*, nº 15, septiembre; disponible en la página web del Lipsor (<http://www.cnam.fr/lipsor/>).

impone el buen gobierno, en un contexto de desarrollo sostenible de los territorios y de las empresas. El auge simultáneo de los conceptos de prospectiva, de gobierno y de desarrollo sostenible es tal que son, en los hechos, asociados, confundidos y cada vez más indisociables.

4.1. El gobierno territorial y sus interpretaciones demasiado blandas.

La Comisión de Bruselas redactó un Libro Blanco en el que se hace un repertorio de los principios de buen gobierno que se aplican a todos los niveles de gobierno: la apertura y la transparencia de las instituciones, la más amplia participación de los ciudadanos en todos los niveles de decisión política, la responsabilidad acentuada de las instituciones de los Estados miembros, la eficacia de las políticas definidas por objetivos claros y evaluables, la coherencia y la comprensión de las políticas. Pero estas características del buen gobierno no deben permitir olvidar su definición misma de la palabra gobierno, adoptada por las instancias internacionales (FMI, OCDE, Naciones Unidas) donde la idea de control de poderes y de reglas del juego es central. De otra manera se corre el riesgo de difundir una definición “blanda” del gobierno, reducida a un proceso de participación de los ciudadanos o de gobierno social, que, según François Ascher, *“articula y asocia instituciones políticas, actores sociales y organizaciones privadas, en procesos de elaboración y de puesta en marcha de opciones colectivas, capaces de provocar una adhesión activa de los ciudadanos”*⁸⁵. Gústenos o no, el

⁸⁵ Ascher (François), 1995, *Metrópolis o futuro de las ciudades*, Odile Jacob.

concepto de gobierno encuentra sus orígenes en la empresa y, desde este punto de vista, el ciudadano es, hoy por hoy, peor tratado que el accionista⁸⁶.

Según la definición que da Peter Drucker: *“el gobierno de empresa⁸⁷ consiste en perfeccionar y respetar reglas que guían y limitan la conducta de los que actúan en nombre de la empresa”⁸⁸*. En otras palabras, el buen gobierno es el conjunto de las disposiciones que apuntan a garantizar que la acción de los dirigentes de la empresa sea conforme a la voluntad de sus accionistas y a sus intereses. Se distingue de la gestión, que designa las relaciones entre dirigentes y sus subordinados. El gobierno, es de alguna manera “el gobierno del gobierno”. Retomando la definición propuesta por Alexander King, desde 1991, en un reporte al Club de Roma, James N. Roseneau habla de gobierno para *“todo actor que tiene acceso a los mecanismos de mando para expresar la demanda, formular objetivos, distribuir directivas y garantizar el seguimiento de las políticas”⁸⁹*.

Transpuesto a la sociedad política, el gobierno es a menudo, equivocadamente, comprendido en el sentido de “governabilidad”, es decir la

⁸⁶ Cannac (Yves), Godet (Michel), 2001, “La buena gouvernance”, *Futuribles*, n° 265, junio.

⁸⁷ Traducción del inglés *corporate governance*; también se dice “gobierno de empresa”.

⁸⁸ Drucker (Peter), 1957, *La práctica de la dirección de las empresas*, Edición de Organización; 1973, *Management tasks responsibilities and practices*, Harper & Row, New York.

⁸⁹ Roseneau (James N.), 1997, *Along the Domestic Frontier, Exploring Governance in a Turbulent World*, Cambridge University Press, p. 145.

capacidad de los gobiernos de hacer evolucionar sistemas socio-económicos en un sentido deseado. El gobierno tampoco es el “*arte de gobernar*”, como declara Kimon Valaskakis⁹⁰, ni siquiera “el arte de pilotear el proceso de acción del gobierno”. Recordemos definiciones simples: el gobierno es una relación de poder; el gobierno es el ejercicio operacional de este poder⁹¹; el gobierno es la medida de este poder sobre los sistemas concernidos. Un sistema mal controlado es poco eficaz. La sección prospectiva del Consejo Económico y Social (CESR) de la región Ile-de-France retomó, en un reporte de 2000: “*La falta de actitud decisoria de los responsables (...), la insuficiencia de comunicación, de transparencia, que lleva a la desconfianza de los ciudadanos hacia instituciones políticas y administrativas*”⁹². La calidad de las reglas y procedimientos que permiten “gobernar mejor al gobierno” , es “*un elemento esencial para resolver la crisis de gobierno*”⁹³.

Igualmente, a nivel del Estado, la mala calidad del control que existe, en principio, entre el Parlamento y el Gobierno, es una causa mayor de la insuficiencia de eficacia y del costo excesivo de la acción de los poderes públicos. El buen gobierno debería conducir a reforzar la evaluación de las

⁹⁰ Valaskakis (Kimon), 1998, “Mundialización y gobierno”, *Futuribles* n° , abril.

⁹¹ Aquí tomamos el punto de vista de Neiertz , 1995, “Medida de valor para dialogar mejor. *Corporate governance*, los retos del debate”, *Expansion Management Review*, junio.

⁹² Guieysse (Louis), 2000, *Vivir en Ile-de-France en 2025*, Comisión prospectiva del CESR, Trabajos e Investigación en Prospectiva, n° 10, marzo.

⁹³ Idem

políticas públicas por parte de las instancias independientes de los ejecutivos concernidos.

El concepto de gobierno es cada vez más evocado en las instancias internacionales, en lugar de lo que antes llamábamos la regulación internacional, y cuyo defecto se hace sentir cruelmente frente a las interdependencias crecientes engendradas por la globalización de las economías y por el carácter planetario de los problemas de medio ambiente, de recursos naturales, de seguridad o de salud. No hay ni gobierno ni pueblo mundial. En estas condiciones, hablar de gobierno mundial es un abuso de lenguaje.

4.2. Demasiados escenarios y no suficientes proyectos endógenos

El último tema que quisiera tratar es el acceso sistemático, y abusivo, a los escenarios en prospectiva territorial, en detrimento de las lecciones que hay que aprender de la historia y de las comparaciones entre territorios, para construir proyectos de desarrollo. Primero que todo, prospectiva y escenarios no son sinónimos: estos últimos no tienen interés alguno si no pertinentes (plantear las preguntas correctas) ni coherentes, ni creíbles. Ciertamente la construcción colectiva de los escenarios deseados puede jugar un papel en la terapia colectiva pero, en este caso, el resultado (el escenario) es menos importante que el proceso colectivo que lo llevó ahí. Bajo el riesgo de pensar

en el futuro juntos, plantearse las preguntas correctas, comenzar por las que no son consensuales porque sacuden las costumbres y el orden establecido.

Si los procesos de prospectiva y de estrategia están relacionados, continúan siendo distintos y es conveniente separar:

- 1- El tiempo de la anticipación, es decir, de la prospectiva de los cambios posibles y deseables.
- 2- El tiempo de la preparación de la acción, es decir, la elaboración y la evaluación de las opciones estratégicas posibles para prepararse ante los cambios esperados (preactividad) y provocar los cambios deseables (proactividad).

Tampoco debemos confundir los escenarios de la prospectiva con la posibilidad de escoger las opciones estratégicas, máxime cuando no son necesariamente los mismos actores internos los que están en primera fila. La fase de anticipación de las mutaciones debe ser colectiva y supone la implicación del mayor número (democracia participativa). En consecuencia, ésta hace un llamado a las herramientas de la prospectiva para organizar y estructurar de manera transparente y eficaz la reflexión colectiva sobre los retos del futuro, y eventualmente, la evaluación de las escogencias estratégicas. En contraposición, por razones de confidencialidad y/o de responsabilidad, la fase de las escogencias estratégicas depende de un número ilimitado de personas: los elegidos (democracia electiva) o los miembros del Comité de dirección de la empresa. Esta última fase tiene menos necesidad de un método específico: las

decisiones deben ser tomadas después de una concertación y un consenso entre los dirigentes, teniendo en cuenta del modo de regulación propio a la cultura de la empresa o del territorio, así como del temperamento y la personalidad de sus dirigentes. Las herramientas son útiles para preparar las escogencias, pero no deben sustituirse por la libertad de opciones.

Last but not least, el uso de los escenarios es tanto más abusivo cuanto estos últimos tratan sobre el contexto futuro de los territorios partiendo de la pregunta Q1: “¿Qué puede suceder?” Esta pregunta prospectiva natural conduce generalmente a los territorios, como a las empresas, a rehacer el mundo para olvidar mejor el plantearse la pregunta esencial de los proyectos partiendo de su identidad, su historia, sus fuerzas y debilidades y finalmente, del famoso “conócete mejor” de los Griegos antiguos. La pregunta Q1 debe ser precedida por la pregunta Q0: “¿Quién soy?”⁹⁴. Esta pregunta previa impone un regreso a las fuentes sobre sus raíces de competencias, las lecciones de los fracasos y los éxitos del territorio.

⁹⁴ La dicotomía entre la exploración y la preparación de la acción conduce a distinguir cinco preguntas fundamentales: “¿Qué puede suceder?” (Q1), “¿Qué puedo hacer?” (Q2). “¿Qué voy a hacer?” (Q3), “¿Cómo lo voy a hacer?” (Q4) y una pregunta previa esencial, (Q0), “¿Quién soy?”. Esta formulación en cinco preguntas resulta de una reflexión común con Hugues de Jouvenel y Jacques Lesourne en septiembre de 1997, en ocasión de la preparación de mi manual de prospectiva estratégica. Lo habíamos llamado Q0 porque lo habíamos olvidado una primera reunión. Lo que muestra que el tropismo por el Q1 y los escenarios de los que no se salva nadie.

La prospectiva sola está generalmente centrada en el “¿Qué puede suceder?” (Q1). Se torna estratégica cuando una organización se interroga sobre el “¿Qué puedo hacer?” (Q2). Una vez tratadas estas dos preguntas, la estrategia parte del “¿Qué puedo hacer?” (Q2) para formularse otras: “¿Qué voy a hacer?” (Q3) “¿Cómo hacerlo?” (Q4). De ahí el cabalgamiento entre la prospectiva y la estrategia.

La prospectiva en los territorios, como en las empresas, tiende a olvidar la pregunta Q0 (el conocimiento de sí mismo, de su historia pasada y de sus deseos para el futuro), que es esencial si se admite que los factores de desarrollo son endógenos para focalizarse en pregunta Q1: la reflexión sobre los escenarios de contexto. Esta reflexión no es inútil: es bueno prepararse para hacer frente a las eventualidades. Pero es fuertemente limitada, pues el futuro es imprevisible y hay mucho por construir. Todos los territorios se verán confrontados a las mismas limitantes y oportunidades. La diferencia vendrá de la más o menos buena capacidad de algunos de aumentar sus fortalezas y reducir sus debilidades. Contar consigo mismo, este es el comportamiento más eficaz y más a la mano de los actores de un territorio. El diagnóstico y las prescripciones no son suficientes para pasar al acto. El éxito de la Q4 (¿Cómo hacerlo?) pasa por la apropiación y, para esto, nada mejor que una buena prospectiva participativa en aumento.

¡Regocijémonos! El futuro de los territorios está abierto y depende menos de las tendencias, de las incertidumbres del futuro que de la capacidad de los

actores para reunirse alrededor de proyectos comunes y a construir juntos esta “sociedad de proyectos” que llamamos de nuestros deseos.

4.3. ***Las causas de éxito y de fracaso son primero que todo internas***

Lo que vendrá mañana depende menos de tendencias pesadas o de rupturas, que se impondrían fatalmente sobre los hombres, que de políticas más o menos voluntariosas llevadas por estos mismos hombres frente a los cambios. La reflexión prospectiva es finalmente menos importante que el conocimiento y el dominio de sí mismo. Hay que conocer sus fortalezas y sus debilidades para ponerlas al servicio de las aspiraciones que conllevan a la pasión por la vida. No son la globalización, ni la tecnología o la repartición del trabajo y de los ingresos lo que hay que revisar según un *proyecto de sociedad* que vendría de arriba. Lo que hay que promover es una *sociedad de proyectos*, llevados por individuos y grupos responsables.

Mil y una actividades locales para una sociedad de proyectos

La apertura a la globalización refuerza la necesidad de diferenciación de las culturas y de identificación local. Se hace aún mejor a partir de profundas raíces. Estas dos dimensiones se alimentan mutuamente. Insertarse en la globalización no es pues perder su diferencia, sino más bien cultivarla por una visión global para mil y una soluciones locales.

No son las infraestructuras, y menos aún las ayudas las que hacen el desarrollo local; en el mejor de los casos lo acompañan: Sainte-Sigolène, en Haute-Loire, donde nunca hubo servicio de comunicación ferroviaria, se convirtió en una de las capitales francesas del manejo de plásticos, estando lejos de todo. Todo depende de la capacidad de los hombres y de las organizaciones para luchar conjuntamente alrededor de proyectos comunes, más que de luchar unos contra otros. La unión hace la fuerza y la debilidad proviene de las divisiones. No se cambia la sociedad por decreto; las puertas del cambio se abren por dentro y por abajo, como lo dijo tan oportunamente Jacques Chaize⁹⁵

El mensaje es importante para las políticas: más que pensar desde arriba para imaginar las soluciones que quedan sin efecto, ¿por qué no inspirarse en lo que tiene éxito sobre el terreno, donde la realidad sobrepasa a menudo la ficción de las ideas? Así, antes de lanzarse a una iniciativa, es sano comenzar por identificar e interrogar a los que tuvieron éxito o fracasaron en proyectos similares. De ahí el interés de establecer una red de comunicación de las Iniciativas locales de desarrollo (ILD) con el fin de capitalizar mejor las experiencias.

Por todas partes, los hombres se reúnen para actuar; algunos lo logran mejor que otros. ¿Por qué? ¿Qué cerrojos habrá que romper? De ahí la idea de pedir

⁹⁵ Chaize (Jacques), 1992, *La porte du changement s'ouvre de l'intérieur*, Calmann-Lévy.

a hombres de acción, portadores de proyectos y de experimentaciones, que recopilen sus experiencias. Hicieron elevar al gobierno los cinco principios siguientes⁹⁶ :

- 1- Los hombres y las organizaciones hacen la diferencia.
- 2- La actividad crea el empleo.
- 3- La inserción crea la empleabilidad y valoriza las competencias.
- 4- La iniciativa y la innovación crean la actividad.
- 5- El acompañamiento aumenta las oportunidades de llegar al final.

La inserción económica por la dinámica de proyecto es el mejor remedio contra la exclusión social. Este es el balance que pudimos hacer en el Ismer de Vendôme (un instituto de acompañamiento de empresarios) con una tasa de éxito del 80%. La mayoría de los practicantes, generalmente salientes de un desempleo de largo tiempo, encontraron empleo; Un 40% renunció a su proyecto de creación, pero se convirtieron re-empleables y encontraron un empleo cuando salieron del Ismer. Entonces la inserción sí es la mejor formación cualificante.

Con un verdadero acompañamiento, las oportunidades de supervivencia de los creadores, después de cinco años, pasan de una de dos a más de cuatro de cinco. Este principio es válido no sólo para los públicos en dificultad sino también para los públicos llamados discapacitados: son más de 200.000

⁹⁶ Godet (Michel), Pacini (Vincent), 1997, *De l'activité à l'emploi par l'insertion*, informe al Ministro de Trabajo, Cahiers du Lips, nº 6, enero.

desempleados en esta situación, de los cuales la mitad lo son a largo plazo. Las grandes empresas y las administraciones prefieren pagar más que respetar la ley que impone 6% de masa salarial para este tipo de asalariados. Ahora bien, el handicap es una diferencia mal comprendida que, bien manejada, puede convertirse en una fuente de productividad suplementaria como lo analizó Bachir Keroumi⁹⁷.

Hay que incentivar el esfuerzo y la iniciativa para el desarrollo de nuevas actividades. La Casa de las profesiones del Nord-Pas-de-Calais demostró, con sus “proyectos durmientes”⁹⁸, que había primero que todo buscar hacerlo en las empresas dinámicas. En Lorraine, la asociación regional para el desarrollo de nuevas actividades (ARDAN) desarrolló un procedimiento de apoyo a los proyectos, que es ejemplo en las otras regiones.

No se trata de rehacer lo que ya existe, sino de capitalizar y poner en sinergia las mil y una iniciativas locales de esta naturaleza en Francia y en Europa. El Centro Nacional del Empresariado del CNAM tiene precisamente como misión orquestar este contagio de los territorios y validar formaciones-acciones de empresarios y de portadores de proyectos, con el fin de facilitar su desmultiplicación por acodadura.

⁹⁷ Keroumi (Bachir), 2001. *El management del handicap*, Cahiers du Lips, série Recherche, n° 4, diciembre.

⁹⁸ La idea es simple: se trata de activar el desarrollo de las empresas que funcionan poniendo a su disposición a un ejecutivo o a un técnico desempleados. Estos crean su empleo a partir de un proyecto que dormía en cajas de cartón.

Preparar el futuro para la innovación, y el cambio por la experimentación, apoyándose todo en sus raíces: como sabemos, el río del cambio global sólo saldrá de las mil y una iniciativas locales. Y recordemos este mensaje de esperanza: la dinámica de proyecto implica, más que asistencia, responsabilidad, pues ya no se debe hacer **para**, sino **con**. En cuanto a la asistencia sin contraparte de proyecto y de responsabilidad, ésta no lleva a ningún lado.

El hombre en el corazón de las diferencias.

Para muchas empresas y territorios en dificultad, el naufrago se explica más por las insuficiencias internas de gestión que por la tempestad que hace estragos en el exterior. Sin buen capitán, no hay equipo ganador. El jefe ideal debe saber anticipar, suscitar la adhesión y el entusiasmo, actuar con tenacidad y reaccionar sin precipitación. El buen rumbo no basta para asegurar una estrategia, también se necesita un equipo preparado y motivado para la maniobra. Así pues, para una empresa, el frente exterior y el frente interior constituyen un solo y mismo combate. La batalla se habrá ganado por los dos frentes a la vez o por ninguno. En otras palabras, frente a las mutaciones del entorno estratégico, el futuro de una empresa o de un territorio depende en gran parte de sus fortalezas y debilidades internas. Y estas últimas sólo serán valorizadas y solucionadas en el marco de proyectos individuales y colectivos en el seno de espacios solidarios.

El principal factor limitante para el desarrollo de las empresas es el factor humano. Se necesita un tiempo necesario para formar a los hombres y motivarlos alrededor de proyectos. En efecto, la acción desprovista de objetivo no tiene sentido. Es la anticipación la que la ilumina y le da sentido dirección y significado. Ahora bien, estas dimensiones humana y organizacional son determinantes para la competitividad: es conveniente sacar el mayor partido de las nuevas tecnologías de la información y de las redes de comunicación. Hemos entrado en la era de la economía de la diversidad. La tendencia futura es la producción en masa de la variedad y a pequeña escala de producción rentable. Esta evolución técnico-económica está acorde con la transformación de las necesidades y de las aspiraciones de los individuos hacia más autonomía y diferenciación. Para las empresas, esto significa implementar pequeños equipos autónomos de intra-empresarios responsables. Y toda la organización es afectada por esta “revolución mental” que ya deseaba F. W. Taylor en su *Dirección científica de las empresas*⁹⁹.

Los hombres sólo hacen realmente bien lo que comprenden. Como lo decía Henri Fayol: “Si gobernar es prever, obedecer es comprender”¹⁰⁰. El famoso dirigente de primera clase, del que habla Mary Parker Follet¹⁰¹, no es el que da

⁹⁹ Taylor (F. W.), 1912, *Dirección científica de las empresas*; ver presentaciones de L. Maury, Dunod, 1971, y de F. Vatin, Editions d’Organisations, 1990.

¹⁰⁰ Fayol, (Henri), 1916, *Administración general e industrial*, reedición en 1999, Dunod.

¹⁰¹ Follet (M.P.), 1924, *Creative Experience*, Logman Green, New York ; ver también Mousli (Marc), 2002, *Dirigir más allá del conflicto*, seis conferencias traducidas, precedidas por *Mary Parker Follet, pionera del management*, Village Mundial.

órdenes a sus colaboradores, sino el que, sabiendo sentar su autoridad sobre las competencias y la animación, suscita iniciativas que van en el sentido de las órdenes que hubiera podido dar. Ni siquiera necesita negociar objetivos; éstos aparecen naturalmente. Es desafortunadamente evidente que en Francia estemos más alejados de este nuevo ideal que en otras partes, tal vez a causa del modo de formación y selección de los dirigentes de las grandes empresas.

Esta gestión aclarada y pragmática -la cabeza en la visión global, los pies de la arcilla local- entiende aplicar a la empresa una forma de principio de subsidiaridad: descentralizar todo lo que puede ser descentralizado, centralizar lo que puede ser centralizado. Para llegar a esta “centralización estratégica / descentralización operacional”, hay que conciliar rigor y laxitud, es decir hacer coexistir una línea directriz firme y una autonomía individual máxima.

La era de los grandes grupos industriales o de servicios no ha terminado. Importantes reestructuraciones y fusiones están en curso. El tamaño de las empresas de un sector juega a menudo al acordeón. Si algunas funciones de búsqueda, producción y comercialización suponen una más grande centralización estratégica en el marco de la globalización de las economías, otras necesitan quedar descentralizadas y de tamaño humano para ser eficaces. Es más fácil motivar a los hombres en pequeños equipos autónomos y responsables donde cada uno se conoce al menos de vista, que en grandes grupos anónimos. La mayoría de las veces, es preferible organizar un gran grupo como una colección de quasi-PME, bajo el riesgo de implementar internamente una emulación sana por la competencia en vista de la innovación

y de las competencias. “Entre más pequeño se es, mejor es el comportamiento”: no solamente *multi-small* es *beautiful*, sino también aprovechable. La organización en pequeñas unidades operacionales es tal vez el secreto de una facultad de adaptación constante.

En el discurso pronunciado en 1999 ante los ejecutivos de su grupo, y en ocasión de su cuadragésimo aniversario, Bernard Hayot enumeró algunos principios que merecen ser recordados aquí¹⁰²:

- “No confundir el interés de la empresa con el del empresario; hay que servir a una empresa y nunca servirse de ella.
- Hay que repetir el mismo oficio para hacerlo bien.
- Reconocer que el obstáculo de la distancia está puramente dentro de nuestras cabezas; con los medios de transporte, los sistemas modernos de transmisión, se puede gerenciar sin mucha dificultad el hecho de que un grupo se disperse geográficamente.
- Los ejecutivos dirigentes deben ser horizontes diferentes y con formaciones variadas y compuestas de hombres y mujeres que enriquezcan los equipos.
- Ser modesto: nunca seremos los mejores; la inquietud es fuente de progreso; hay que conservar permanentemente el sentido de la fragilidad de la empresa.

¹⁰² Este grupo, muy diversificado, sobre todo presente en la distribución, comprende 4.000 personas y ha sido implantado en las Antillas y en la isla de Reunión.

- No se constituye un grupo, no hacemos que atraviese el tiempo si no se tiene por objetivo hacerle respetar permanentemente las reglas de base de la ética; la empresa debe respetar al Estado, al entorno, a los otros, es decir que se trata de un gran sentido de la responsabilidad en la ciudad”.

Sabias palabras. La gestión empresarial es también considerar que el esparcimiento individual en el trabajo y en la vida, si bien son distintos, son indisociables. En este sentido, los años ochenta permitieron dar a la empresa una dimensión ciudadana más allá de las finalidades económicas. Los hombres pudieron encontrar un lugar privilegiado alrededor de objetivos compartidos. En muchos casos esta dinámica duró bastante y no resistió la recesión y las reestructuraciones de los años noventa, o simplemente esas gestiones no sobrevivieron a la partida de los hombres que las habían creado. El clima de las empresas también se degradó fuertemente pues el sueño cedió su lugar a la desilusión.

¿Cómo pretender tener éxito en el exterior si estamos divididos en el interior? No es dando patadas en las tibias de los jugadores de su equipo que se hacen goles. No es cambiando permanentemente de sitio a los jugadores, ni sacándolos brutalmente del juego por razones de pura lógica financiera que se logra la armonía de los equipos. ¿Cómo mantener la motivación permanente de los hombres en las organizaciones?

Tres claves para motivar a los hombres sobre sus proyectos

Las modas de gestión se suceden siempre con un punto en común. Se trata de motivar a los hombres lanzándoles nuevos desafíos, entendiendo que el proceso de implicación es el objetivo buscado. Un problema bien planteado, y colectivamente repartido por los que están involucrados, está casi resuelto. Es lo que quiere decir Miel Crozier cuando declara: “¡el problema es el problema!”.

Más allá de las modas y de los caquis, hay convergencias que persisten. El mundo cambia y los problemas quedan pues están ligados a la naturaleza humana, esta gran variante de la historia. Los hombres conservan, a lo largo del tiempo, preocupantes similitudes de comportamientos que los conducen, situados ante situaciones comparables, a reaccionar de manera casi idéntica y por ende previsible. Para convencerse de esto, nada mejor que un retorno a los fundadores del pensamiento de la gestión de principios de este siglo (Fayol, Taylor, Follet) o a las fuentes del pensamiento estratégico militar (Sun Tzu, Clausewitz, Beaufre, etc.), o incluso a los modelos de organización religiosa que han resistido las pruebas del tiempo. ¡Los apóstoles partieron y la aventura dura desde hace 2000 años! La longevidad de la Iglesia católica tiene varias explicaciones: un compromiso individual al servicio de un proyecto colectivo, la adhesión a una comunidad muy estructurada pero fundada en el principio de subsidiaridad, con un número ilimitado de niveles jerárquicos para una organización de masa variada.

Si los principales factores de competitividad y de excelencia de las empresas son el factor humano y organizacional y si siempre hace falta un proceso para involucrar a los hombres y suscitar su motivación, la pregunta formulada es saber porqué estos procesos cambian con el paso del tiempo, difieren de un país a otro y traen, según los casos, éxitos o fracasos. ¿Este principio sobre la contingencia de las llaves de la excelencia y de la fragilidad en el seno de las modas de gestión empresarial impide, por lo tanto, concluir un principio de gerencia que resista al paso del tiempo?

Las 1.001 claves de la excelencia y el principio de contingencia

El principio de contingencia aflora regularmente en la literatura desde 1968. P. Lawrence y J. Lorsh¹⁰³ escribían: *“No hay una estructura mejor, sino diferentes estructuras que son las mejores en diferentes condiciones”*. Los factores claves de éxito, universales, válidos en todas las circunstancias, no existen. El cero stock y los flujos tensos fueron objetivos rentables para algunas empresas, pero también muy costosos para otras. Los teóricos de la gestión empresarial deberían recordar las lecciones de estadística y no confundir correlación con causalidad. De tal suerte que hay que reconocer el principio de contingencia y admitir que hay combinaciones humanas, organizacionales, técnicas y financieras muy eficaces en un contexto dado, pero pueden no serlo en otro. Estas combinaciones son múltiples y cambiantes con el paso del tiempo.

¹⁰³ Lawrence (P.), Lorsh (J.), 1968, *Adaptar las estructuras de la empresa*, Editions d'Organisation.

Los factores que rompen las costumbres y el principio de cambio

Otra característica tal vez avanzada, es el principio de cambio “fuente de diversidad”. Sabemos bien que “el aburrimiento nace de la uniformidad”. La variedad es un estimulante indispensable para la motivación; sin ella, la eficacia se marchita; con ella, todo es posible. Recordemos las experiencias de Elton Mayo¹⁰⁴, en los años 1930, quien, aumentando y luego disminuyendo la intensidad de la luz en los talleres de Western Electric, mejoraba cada vez más el rendimiento.

De ahí una conclusión paradójica: ¡la clave universal de la excelencia no existe! Ésta debe ser remodelada permanentemente, según las evoluciones del entorno y contra las costumbres que sumen a las organizaciones en un sueño a veces mortal. Hay mil y una claves para la excelencia (principio de contingencia) y hay que cambiar de claves sin parar (principio de cambio).

Como en el deporte, los hombres necesitan factores “rompedores de costumbres” para estar motivados, y la competencia deportiva se organiza en este sentido. Los jugadores deben tomar los retos sin cesar renovados, aunque sea por la singular sucesión de victorias y derrotas. La gestión de empresas sagaz es la que introduce regularmente estos factores que tanto necesita el hombre para estar motivado, divertido, estimulado por retos cada vez más

¹⁰⁴ Mayo (Elton), 1933, *The Human Problems of an Industrial Civilisation*, Harvard University Press.

movilizadores por lo nuevos, cada vez más pertinentes por inscribirse en una trayectoria coherente.

Es en la lógica de este contexto curvo que hay que comprender la sucesión de las modas de la gestión empresarial. Todas están marcadas por éxitos o fracasos, y el fracaso no basta para comunicar la ebriedad de la motivación, que cesa una vez que el proceso de implicación ha terminado. Es cuando hay que encontrar un nuevo desafío para relanzar el ardor de los hombres, en el corazón de la diferencia.

La cuestión del sentido y del principio de reconocimiento mutuo

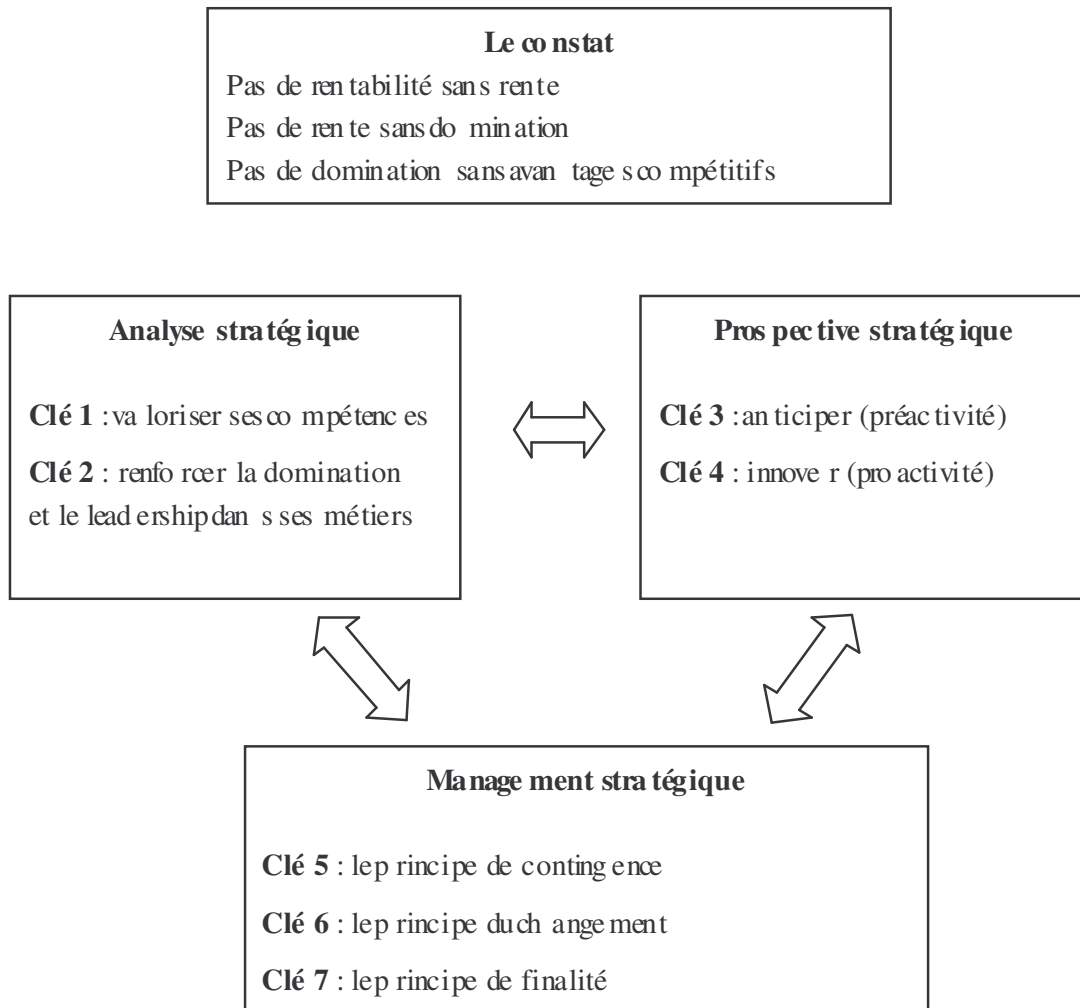
Los hombres necesitan proyectos para dar sentido a su vida. Así pues, dirigiéndose hacia el futuro de otra manera, encuentran en el camino lo esencial de lo que buscan en la vida: el lazo social y el reconocimiento mutuo que procura cualquier aventura en común. Es lo que quiere decir el proverbio alemán: *Der Weg ist das Ziel* (el camino es el objetivo).

La visión global es necesaria para la acción local y cada uno, a su nivel, debe poder comprender el sentido de sus acciones, es decir restituir las en el proyecto más general en el que se insertan. Sin embargo, conviene más hacer un proyecto de empresa sin decirlo, que hablar de él sin hacerlo realmente; más vale realizar pequeños proyectos concretos que un gran proyecto ilusorio, pues el proceso de apropiación cuenta más que el proyecto en sí. Sin duda alguna el exceso de discurso y la falta de apropiación a finales de los años

1980 devaluaron el concepto. Por cuestiones de moda, se reemplazó la palabra proyecto por otra muy cercana, visión, que parecía más nueva máxime cuando venía de América. La visión futura de la empresa debe ciertamente ser ambiciosa y común, pero suficientemente realista para traducirse en proyectos concretos a nivel de cada uno, al alcance de múltiples facetas de la empresa o del grupo, y no en un solo gran y único proyecto que se impondría a todos de manera uniforme.

Las organizaciones necesitarán aclarar cada vez más su acción a la luz de los futuros posibles y deseables. Lo harán de manera tanto más eficaz cuanto la preocupación del hombre sea prioritaria. Pues no hay tantas riquezas, problemas ni soluciones como sí hay hombres. El análisis estratégico redescubre ahora la importancia del “Conócete a ti mismo” socrático. Antes de preguntarnos a dónde queremos llegar, lo que puede suceder o lo que podemos hacer, hay que saber quiénes somos y conocernos bien. En efecto, como lo señalaba Vauvenargues: “¡El sentimiento de nuestras fortalezas las aumenta, el sentimiento de nuestras debilidades las debilita!”

Les sept clés de la compétitivité



Las siete claves de la competitividad

El principio

No hay rentabilidad sin renta

No hay renta sin dominación

No hay dominación sin ventajas competitivas

Análisis estratégico

Clave 1: valorizar sus competencias

Clave 2: reforzar la dominación

Y el liderazgo en los oficios

Prospectiva estratégica

Clave 3: anticipar (preactividad)

Clave 4: innovar (proactividad)

Gestión estratégica

Clave 5: el principio de contingencia

Clave 6: el principio de cambio

Clave 7: el principio de finalidad.

