

## AESE. ESCUELA DE DIRECCIÓN Y NEGOCIOS<sup>(1)</sup>

### Presentación

AESE es una iniciativa de la Associação de Estudos Superiores de Empresa, institución de utilidad pública sin fines de lucro creada en 1980 en Lisboa. Fue en 1978 cuando un grupo de profesionales de empresa tomaron la decisión de abordar la creación de una entidad de formación dirigida fundamentalmente a cubrir las necesidades del mundo empresarial; en palabras del Presidente de AESE: “Vivíase en aquellos momentos una situación de preocupación y expectativa en cuanto al rumbo de los acontecimientos políticos en Portugal. Había un fuerte predominio del sector público en la economía, con la banca nacionalizada, las principales empresas industriales también bajo el dominio estatal, altos índices de inflación, escasez de inversiones, etc. Pensar, entonces, en la formación parecía utópico, pero decidimos tener confianza en el futuro”. El Apéndice I recoge un breve panorama de la situación de Portugal y el Anexo 1 información sobre los fundadores de AESE.

En Portugal existían ya organizaciones que realizaban actividades de formación para empresarios y directivos basadas, fundamentalmente, en programas y seminarios de corta duración (dos o tres días) y centrados mayoritariamente en ejecutivos jóvenes; algunas de las actividades eran dirigidas por monitores portugueses pero principalmente se trataba de profesores visitantes de escuelas extranjeras. Casi todas ellas estaban conectadas con entidades públicas o grupos empresariales, sin una preocupación explícita de constituirse como Escuelas de Negocio con un proyecto, un claustro de profesores propios y una documentación científica.

El grupo de fundadores repasó las posibilidades existentes de conseguir la colaboración de alguna Escuela de Negocios de Estados Unidos, que parecieron más bien escasas; el idioma, los honorarios y, sobre todo, el enfoque a transmitir en la formación parecían barreras infranqueables. Se barajó entonces la idea de explorar la disposición del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) de España para iniciar una posible

---

<sup>(1)</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo y de la AESE (Lisboa). Preparado por los profesores D. Eugenio V. Monteiro y D. José Luis Lucas Tomás. Para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

colaboración; se sabía que el IESE, escuela de negocios de la Universidad de Navarra, había ayudado a crear otras escuelas en México, Argentina y Perú, colaborando en el diseño de los programas, en la formación de los profesores y en la realización de los cursos durante los primeros años, retirándose paulatinamente de las actividades y sin participar nunca en la configuración institucional de las iniciativas locales, manteniéndose, a lo sumo, en Comités Asesores centrados en asuntos académicos.

El IESE ofrecía Programas de Perfeccionamiento dirigidos a altos directivos, normalmente empresarios y dirigentes de instituciones con largos años de experiencia práctica (diez o más años ocupando posiciones de vértice en sus organizaciones) y, asimismo, Programas Master para universitarios, tanto recién licenciados como con experiencia ejecutiva de varios años. La decisión de AESE fue centrarse en el Programa de Perfeccionamiento dirigido a los altos directivos (Programa de Alta Dirección de Empresas-PADE), de una duración aproximada de seis meses, a razón de dos medios días de sesiones por semana, fundamentalmente basado en la metodología del “caso”.

El acuerdo que se alcanzó con el IESE fue el de desarrollar varios programas PADE en Lisboa, bajo la responsabilidad académica del IESE, con sus profesores, en lengua española y con el material de las sesiones propio de aquella escuela. Progresivamente el know-how sería transferido al AESE, que ya durante el segundo programa llevaría la dirección académica y se incorporarían lo antes posible profesores portugueses. La labor comercial sería realizada siempre por AESE. El Apéndice II contiene un breve perfil del IESE y de la Universidad de Navarra.

### **El AESE y los Programas de Perfeccionamiento.**

Mientras se ultimaban las conversaciones con el IESE se preparó un fichero con personas posiblemente interesadas en realizar el PADE y se elaboró un folleto con la exposición de los objetivos, el contenido del programa y la presentación del IESE. Simultáneamente se buscaron instalaciones para la realización de las actividades, seleccionándose el hotel Altis (posteriormente el local elegido fue el hotel Ritz en Lisboa y el hotel Sheraton en Porto). En noviembre de 1980 se inició el primer programa con 48 participantes.

El precio del programa resultaba elevado para el nivel portugués de aquel momento, ciento veinte mil escudos; también lo eran los costos (salas de sesiones y de equipo, material de estudio, viajes, estancia y honorarios de los profesores, cenas de medio y final del programa, títulos, etc.). A pesar de no dejar margen, se decidió no aumentar el precio; en contrapartida el IESE permitió pagos fraccionados e, incluso, diferidos en caso de dificultades, para evitar que la iniciativa peligrase por razones financieras. Dos miembros de la dirección de AESE hicieron el PADE con la intención de familiarizarse con los aspectos organizativos, los contenidos y las metodologías.

Para el segundo año se elaboró un folleto muy cuidado, con el listado de los participantes del PADE-I; esta práctica continuó en años sucesivos dado que definía bien, al concretar las personas, el perfil de los participantes deseado, daba la posibilidad a los

candidatos de cambiar impresiones sobre el programa con algún participante conocido y, sobre todo, mostraba con claridad qué profesionales conocidos y de prestigio aceptaban la necesidad de continuar su formación, rompiendo así tabúes y miedos a participar en cursos en Portugal. A partir del segundo programa, antiguos participantes prestaban su colaboración como monitores de los trabajos de grupo, de los cinco equipos en que normalmente se organiza cada promoción.

Anualmente se ha venido celebrando un PADE en Lisboa (de noviembre a abril); en 1985 se realizó un programa en Porto y, asimismo, en 1987 y 1988. En 1989, bastantes de los cerca de 500 dirigentes que habían participado ya en los programas, manifestaron el deseo de que otros colaboradores de sus empresas pudiesen recibir las ideas y enfoques sobre temas empresariales que ellos habían encontrado y, de esta manera, se decidió iniciar el Programa de Dirección de Empresas – PDE, destinado a directores departamentales y divisionales, y directores generales con pocos años de experiencia (siempre más de cinco años), que por su estrecha colaboración con la alta dirección necesitaban enfrentarse con problemas que exigían una visión global e integradora. Ya en 1989 se inició el PDE en Lisboa, y en 1994 lo hizo en Porto, con una cadencia anual (de enero a julio).

Así pues, con la designación genérica de Programas de Perfeccionamiento se incluyen los PADE y los PDE; son cursos que duran 24 días completos, uno por semana, con sesiones ocupando la tarde de un día y la mañana siguiente. Cada período de sesiones se inicia con un almuerzo de trabajo y al final se entrega al participante un dossier conteniendo el programa de trabajo para la semana siguiente y los “casos” y “notas técnicas” que deberán estudiarse. A lo largo del Programa se emplean 235 horas en sesiones (en grupo y plenarios) y más de 350 horas en estudio individual. El Anexo 2 contiene una breve descripción del contenido de los Programas.

El total de participantes en los programas hasta 1998 ha sido de 1.000 en el PADE y de 600 en el PDE. El Anexo 3 muestra la cronología de los programas, las matrículas y los participantes.

### **El Programa de Continuidad**

Con la finalidad de mantener al día la formación de los asistentes de los programas ya finalizados se inició en 1992 el Programa de Continuidad, con el siguiente contenido:

#### **A. Sesiones de Continuidad:**

Se trata de sesiones de medio día para participantes antiguos de los programas PADE y PDE sobre temas de actualidad y de innovaciones en el campo empresarial. Pueden consistir en el estudio y discusión de “casos”, pero fundamentalmente se trata de conferencias y coloquios. Anualmente se celebran de 6 a 8 sesiones.