

Ciudad

Sistema de Emprendimiento de la Región



comfama



cultura 
Hacer empresa, qué buen negocio
www.culturaemedellin.gov.co



Alcaldía de Medellín

FUNDAMENTOS DE CONSULTORÍA EN EMPRENDIMIENTO

COMPROMISOS DURANTE CADA SESIÓN

- /// Apagar los celulares o ponerlos en vibrador o silencio.
- /// Permanecer en el salón, esperar los descansos para atender los celulares.
- /// Dar cumplimiento a los horarios de la jornada.
- /// Participar activamente.



CONTENIDO

- Aspectos relacionados con la consultoría.
 - . Conceptos.
 - . Proceso.
 - . Intervención.

- Aspectos relacionados con el consultor.
 - . Competencias.
 - . Roles del Consultor

CONTENIDO

- Aspectos relacionados con la consultoría.

- . **Conceptos.**
- . Proceso.
- . Intervención.

- Aspectos relacionados con el consultor.

- . Competencias.
- . Roles del Consultor

DEFINICIÓN DE CONSULTORÍA

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante:

- La solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje, y la puesta en práctica de cambios”

(La consultoría de empresas – Milan Kubr. p9)

DEFINICIÓN DE CONSULTORÍA

Proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son.

(Fritz Steele)

DEFINICIÓN DE CONSULTORÍA

Modificar o mejorar una situación, pero sin tener un control directo de la ejecución...La mayor parte de los funcionarios de una organización son realmente consultores aunque ellos no se designen así oficialmente.

(Peter Block)

8

DEFINICIÓN DE CONSULTORÍA

- **AMPLIO.**
 - “ Ayudar sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea ...el consultor no es responsable de la ejecución de la misma.... Ayuda a los que sí lo son..” (p 3)
- **SERVICIO PROFESIONAL ESPECIAL.**
 - “Servicio de asesoramiento.. de personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia de manera independiente, objetiva, a la organización para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos y recomendar soluciones y coadyuvar en la aplicación de las soluciones” (p3)

OBJETIVO DE LA CONSULTORÍA



10

(La consultoría de empresas – Milan Kubr. p10)



Objetivos y Fines de la organización / del empresario

- Poner en funcionamiento el negocio
- Aumentar el valor del negocio

11

Solucionar problemas

- **Identificar y Definir oportunidades**
- **Estructurar el plan de negocio**
- **Conseguir / desarrollar recursos**
 - **Socios**
 - **Capital**
 - **Tecnología / equipo**
 - **Redes**
 - **Talento humano**
- **Manejar conflictos**

12

Nuevas oportunidades

- **Fuente de información e ideas para el desarrollo de iniciativas, mejoras e innovaciones necesarias para estructurar y poner en funcionamiento el negocio**
 - Mercados
 - Tecnología
 - Servicio
 - Producción
 - Finanzas
 - Etc..

13

Aprendizaje

- Entregar Know How, conocimientos técnicos especializados
- Enseñar (lograr que los clientes aprendan) a manejar sus negocios o sus sistemas
- Facultar al cliente, transmitir conocimientos, ayudar a desarrollar competencias en el cliente (Es el efecto más duradero de la consultoría)

14

Cambio

- **Planear. Identificar los cambios**
- **Entender el cambio**
- **Manejar el cambio a nivel personal y a nivel del equipo / grupo**
- **Introducir innovaciones**

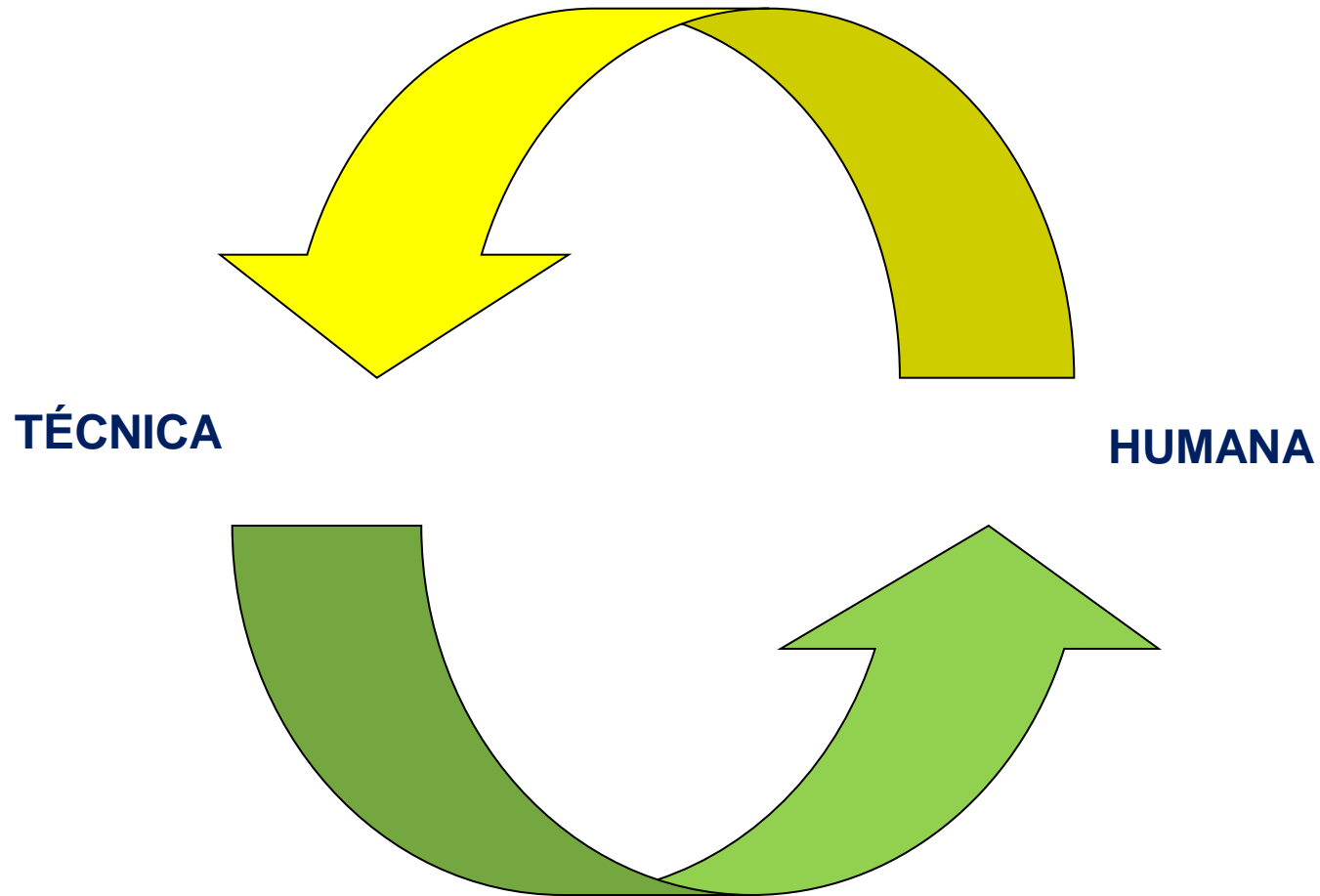
15

REQUERIMIENTOS A LOS CONSULTORES

- **Facilitar información**
- **Facilitar especialistas**
- **Proveer contactos y vínculos comerciales**
- **Proveer dictámenes de expertos**
- **Hacer diagnóstico**
- **Elaborar propuestas a la medida**
- **Mejorar sistemas y métodos**
- **Planificar y gestionar cambios**
- **Capacitar y perfeccionar en competencias específicas**
- **Asesorar a las personas**

16

DIMENSIONES DE LA CONSULTORÍA



ENFOQUE PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

- **Unicidad**
- **Objetivos**
- **Encadenamiento de soluciones**
- **Sistema**
- **Información básica**
- **Flexibilidad para incorporar actores**
- **Continuidad / proyección en el tiempo**

18

CONSIDERACIONES ÉTICAS DE LA CONSULTORÍA

- ✓ Impedir o declarar cualquier conflicto de intereses.
- ✓ Mantener la confidencialidad de la información recibida de los procesos.
- ✓ No permitir la creación de una dependencia innecesaria de sus servicios.
- ✓ No brindar servicios en los cuales no tiene la competencia necesaria.

(ISO10019)

19

CONTENIDO

- Aspectos relacionados con la consultoría.

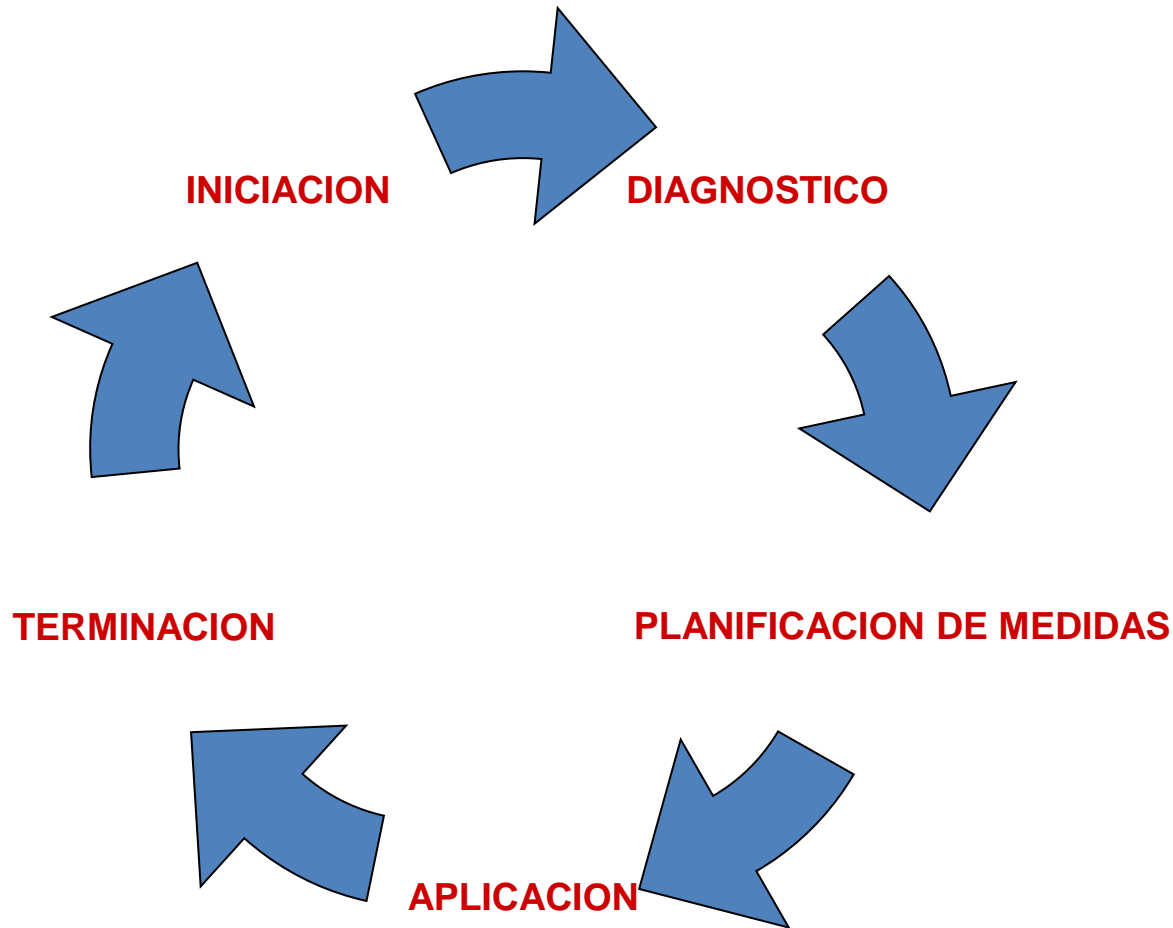
- . Conceptos.
- . **Proceso.**
- . Intervención.

- Aspectos relacionados con el consultor.

- . Competencias.
- . Roles del Consultor

20

PROCESO DE LA CONSULTORÍA



21

(La consultoría de empresas – Milan Kubr. p25)

1. INICIACIÓN

- **Primeros contactos con el cliente**
- **Diagnóstico preliminar**
- **Planificación de la acción**
- **Propuestas al cliente**
- **Contrato de consultoría**

22

1. INICIACIÓN

CONTRATO DE CONSULTORÍA

- **Objetivos**
- **Conocimientos especializados que aporta el consultor**
- **Definición y secuencia de actividades**
- **Participación del cliente**
- **Recursos**
- **Calendario**
- **Precio**
- **Otras condiciones requeridas**

23

1. INICIACION

CONTRATO DE SERVICIOS

- Se contrata cierta cantidad de tiempo del consultor
- Modalidades
 - Acompañamiento en general
 - Servicios especializados

24

2. DIAGNOSTICO

- **Análisis del objetivo**
- **Análisis del problema**
- **Descubrimiento de los hechos**
- **Análisis y síntesis de los hechos**
- **Información de resultados al cliente**

25

3. PLANIFICACIÓN DE MEDIDAS

- **Elaboración de soluciones**
- **Evaluación de opciones**
- **Propuesta al cliente**
- **Planificación de la aplicación de medidas**

26

4. APLICACIÓN

- **Contribuir a la aplicación**
- **Propuestas de ajustes**
- **Capacitación**

27

TERMINACIÓN

- Evaluación
- Informe final
- Establecimiento de compromisos
- Planes de seguimiento
- Retirada

28

CONTRATO DE CONSULTORÍA

- **Objetivos**
- **Conocimientos especializados que aporta el consultor**
- **Definición y secuencia de actividades**
- **Participación del cliente**
- **Recursos**
- **Calendario**
- **Precio**
- **Otras condiciones requeridas**

29

CONTRATO DE SERVICIOS

- **Se contrata cierta cantidad de tiempo del consultor**
- **Modalidades**
 - **Acompañamiento en general**
 - **Servicios especializados**

30

CONTENIDO

- Aspectos relacionados con la consultoría.

- . Conceptos.
- . Proceso.
- . **Intervención.**

- Aspectos relacionados con el consultor.

- . Competencias.
- . Roles del Consultor

31

INICIO Y PREPARATIVOS

- **Reuniones iniciales con el cliente**
 - Clima de la relación
 - Conocimiento mutuo
 - Identificación del problema
 - Reglas del juego
 - Acuerdos iniciales (para el diagnóstico inicial)
- **Diagnóstico preliminar (para elaborar la propuesta)**

32

Diagnóstico preliminar

Situación del negocio del cliente (pasado, presente y futuro)

Aspectos positivos y negativos

Mejoras posibles, oportunidades

Mejoras necesarias y ayuda propuesta

33

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

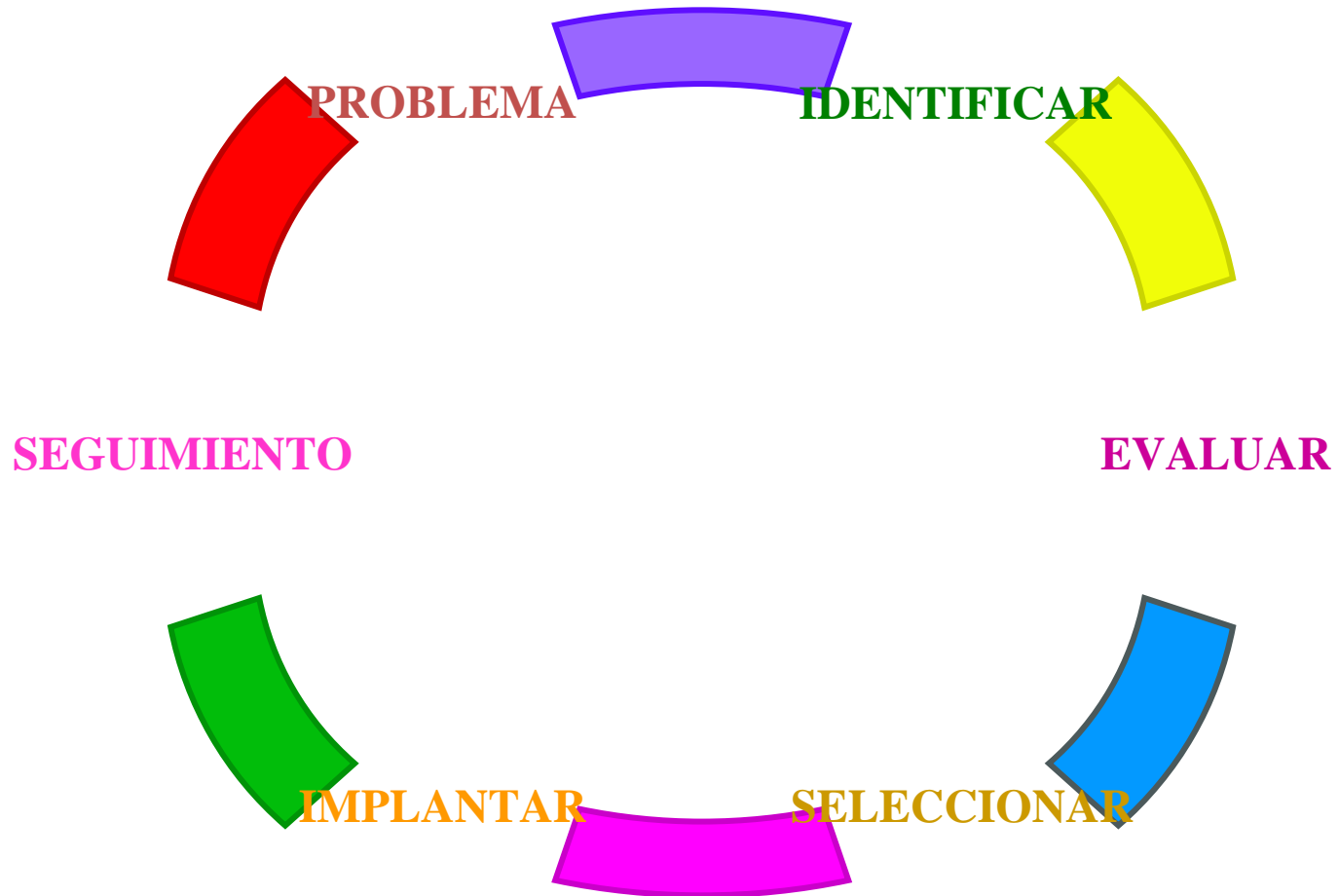
34

ETAPAS DEL PROCESO

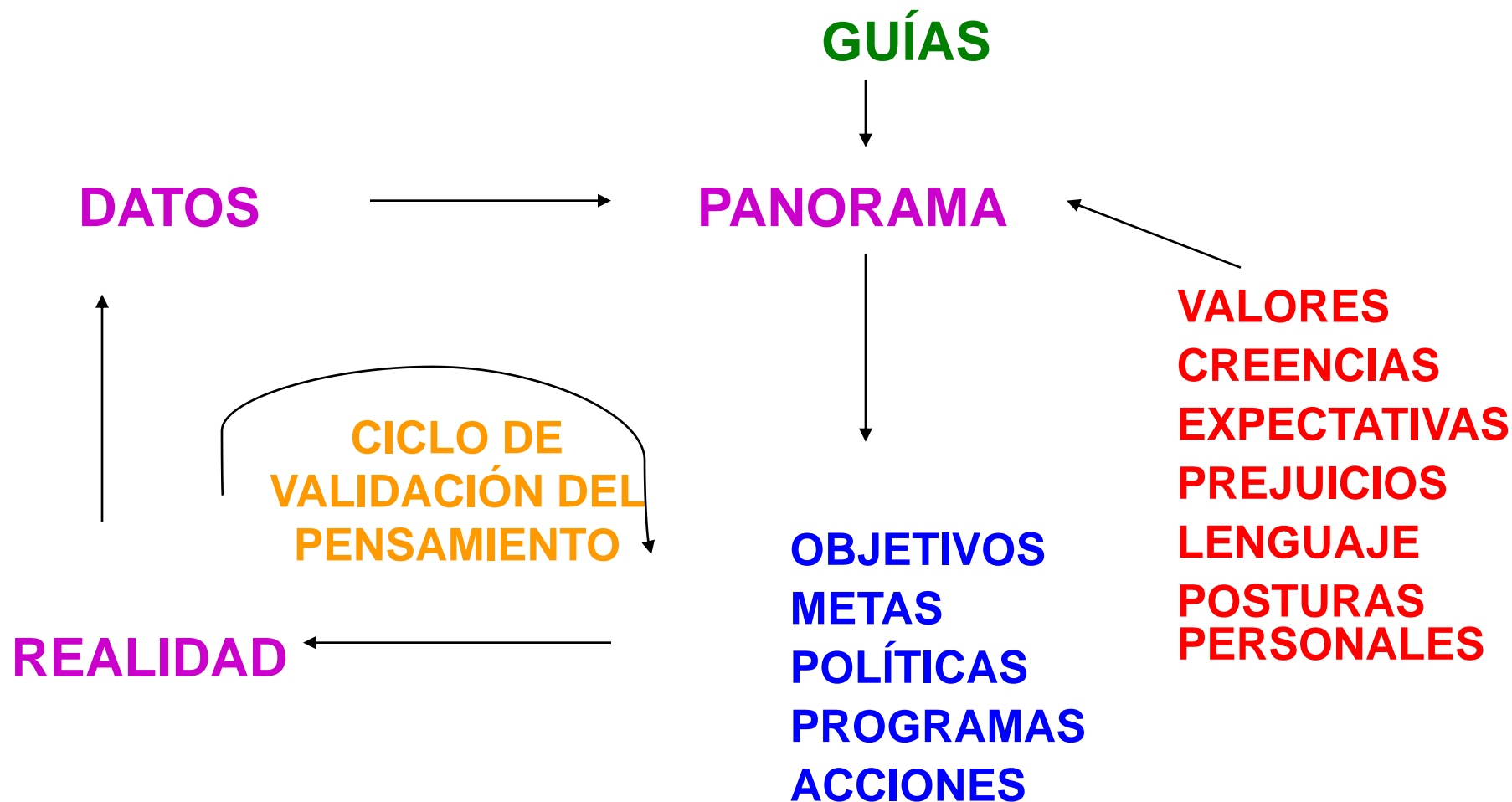
- DEFINICIÓN DEL PROBLEMA
- IDENTIFICACION DE ALTERNATIVAS
- ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS
- SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS
- IMPLANTACIÓN DE LA DECISIÓN
- SEGUIMIENTO A LOS RESULTADOS

35

ETAPAS DEL PROCESO



PENSAMIENTO - ACCIÓN



37

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

- POSTURA PERSONAL
- EVIDENCIAS Y REALIDADES
- CRITERIOS DE CONTRASTE

38

POSTURA PERSONAL

- Niveles de conciencia
- Valores, principios, posturas ante la vida
- Opciones personales
- Prejuicios
- Fobias
- Intereses, deseos, prioridades personales

39

EVIDENCIAS Y REALIDADES

- **Datos e inferencias**
- **Síntomas y causas**
- **Hipótesis**
- **Dinámica de la percepción**

40

CRITERIOS DE CONTRASTE

- **Estándar**
- **Modelo**
- **Ideal**
- **Comparación externa (benchmarking, imitación)**
- **Comparación in terna (experiencia, valor, principio)**

41

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

- **Causalidad**
- **Construcción de la explicación a un fenómeno**
- **Elementos del problema**
- **Framing**

42

CAUSALIDAD

- **Lineal**
- **Variables dependientes e independientes**
- **Circular (sistémica)**
- **Loops de causalidad**

43

ELEMENTOS DEL PROBLEMA

- **Actores**
- **Intereses**
- **Resultados / indicadores**
- **Variables bajo control y fuera de control**
- **Presión**
- **Poder**

44

CLASES DE PROBLEMAS

- PROBLEMAS ESTRATÉGICOS
- PROBLEMAS OPERACIONALES
- MAPAS DE PROBLEMAS EN LA EMPRESA

45

HERRAMIENTAS

- **Espina de pescado**
- **Mínimos de pareto**
- **Mapas causales**
- **Sombreros del pensamiento**
- **Pensamiento lateral**

46

IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS

- **Proceso / Rutina de búsqueda**
- **Gestión del conocimiento**
- **Bloqueos a las oportunidades**
- **Patologías organizacionales**
- **Técnicas de creatividad / apertura**
- **Manejo de modelos mentales**

47

EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS

- **Criterios de evaluación**
- **Prioridades**
- **Matriz de impacto dependencia**
- **Dinámicas de evaluación**

48

SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS

- **Criterios de selección (maximizar, optimizar, etc)**
- **Dinámicas de selección: empoderamiento, autoritarismo, participación del grupo, acuerdo, consenso, etc**

49

IMPLANTACIÓN DE ALTERNATIVAS

- Mapa de stakeholders
- Estrategias de implantación
- Comunicación de decisiones
- Resistencia al cambio
- Procesos de influencia
- Manejo del poder y el control sobre variables

50

CONTENIDO

- Aspectos relacionados con la consultoría.
 - . Conceptos.
 - . Proceso.
 - . Intervención.
- **Aspectos relacionados con el consultor.**
 - **Competencias.**
 - . Roles del Consultor

51

COMPETENCIA LABORAL

Capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado. (SNFT)

52

COMPETENCIAS DEL CONSULTOR



COMPETENCIAS DEL CONSULTOR



www.gestionyconocimiento.com

Actitudes	Habilidades
Búsqueda	Relaciones interpersonales efectivas
Enfoque en el cliente	Análisis y solución de problemas
Colaboración	Manejo de la presión, el estrés y la ambigüedad
Apertura	Gestión de proyectos
Logro	

54

Fuente: LA CONSULTORÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN EL VALLE DE ABURRÁ. ANÁLISIS DE SU CALIDAD EN CUANTO A LAS COMPETENCIAS DE LOS CONSULTORES Y A LA METODOLOGÍA UTILIZADA. Ramón Bustamante – Jorge A. Valencia (Investigación de Trabajo de Grado MBA – EAFIT 2009)

COMPETENCIAS DEL CONSULTOR



www.gestionyconocimiento.com

ACTITUDES

ELEMENTO	DEFINICIÓN	CONDUCTAS
1. Búsqueda	Explorar activamente posibilidades en el entorno y procurar reenfoques sacando el máximo aprovechamiento de ellos y comprendiendo el riesgo asociado..	<ul style="list-style-type: none">• Se anticipa a los problemas que pueden afectar el proyecto o al cliente y aporta soluciones alternativas.• Se orienta a modificar, en parte, una realidad que posibilite el logro de los objetivos trazados en la consultoría.• Se orienta más al futuro que al pasado.• Detecta mediante el análisis del entorno oportunidades de mejoramiento de la consultoría.• Está atento a la innovación tecnológica en los sectores de intervención de la consultoría y propone alternativas de aplicación viables según el contexto.

55

COMPETENCIAS DEL CONSULTOR



www.gestionyconocimiento.com

ACTITUDES

ELEMENTO	DEFINICIÓN	CONDUCTAS
2. Enfoque en el cliente / servicio	Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que los clientes pueden requerir en el presente o en el futuro y ser capaz de satisfacerlas.	<ul style="list-style-type: none">• Brinda soluciones acorde a las circunstancias y a las capacidades del cliente logrando que en su aplicación se obtenga la satisfacción de éste.• Estructura la consultoría de forma que se pueda dar un servicio eficiente y eficaz a los clientes.• Procura agregar valor al cliente en el desarrollo de la consultoría.• Orienta la consultoría para que se cumpla el objetivo trazado y se logre un impacto en los resultados estratégicos del cliente

56

COMPETENCIAS DEL CONSULTOR



www.gestionyconocimiento.com

ACTITUDES

ELEMENTO	DEFINICIÓN	CONDUCTAS
3. Colaboración	Participar activamente en la consecución de los objetivos y metas trazados en la consultoría	<ul style="list-style-type: none">• Facilita a los miembros del equipo información que sea pertinente para el proyecto que aborda la consultoría.• Fomenta el intercambio de experiencias entre los miembros del equipo consultor y los representantes del cliente para el proyecto, en la resolución de problemas específicos.• Trata las demandas de la organización cliente con la misma celeridad, presión, etcétera, con que desea que sean tratadas las propias.• Prioriza los objetivos del proyecto sobre cualquier otro objetivo particular.• Ayuda a los miembros del equipo consultor y los representantes del cliente compensando sus “carencias”

57

COMPETENCIAS DEL CONSULTOR



www.gestionyconocimiento.com

ACTITUDES

ELEMENTO	DEFINICIÓN	CONDUCTAS
4. Apertura	Facilidad para cambiar de criterios y orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas y cosas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se percibe nueva información	<ul style="list-style-type: none">• Muestra capacidad de sorprenderse a nuevas posibilidades y reconoce las limitaciones del modelo de soluciones propuestas.• Escucha, analiza, debate y, en su caso, acepta, propuestas contrarias a sus ideas originales.• Defiende las propias opiniones con convicción, tratando de buscar puntos que acerquen las posiciones.• Emprende acciones concretas para rectificar las acciones cuando cambia las circunstancias.• Acepta cambios temporales de agenda para hacer frente a determinadas circunstancias de la organización cliente

58

COMPETENCIAS DEL CONSULTOR



www.gestionyconocimiento.com

ACTITUDES

ELEMENTO	DEFINICIÓN	CONDUCTAS
5. Logro	Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño “medio” y perseverando en el cumplimiento de los propósitos	<ul style="list-style-type: none">• Traza objetivos superiores a los establecidos, de forma realista y ambiciosa.• Trabaja activamente hasta alcanzar las metas o retos propuestos.• Muestra capacidad de fácil recuperación ante las dificultades encontradas durante el desarrollo de la consultoría

59

COMPETENCIAS DEL CONSULTOR



HABILIDADES

ELEMENTO	DEFINICIÓN	CONDUCTAS
<p>1. Relaciones interpersona les efectivas</p>	<p>Tener facilidad de influenciar, motivar y comprometer a otros individuos con los que se relaciona en la búsqueda de un objetivo común</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Busca convencer a otros mediante mecanismos argumentativos asertivos. • Estimula la participación de los miembros del equipo consultor y de la organización cliente para llegar a acuerdos mediante el consenso. • Tiene tacto y mantiene un contacto humano con el cliente. • Establece vínculos de cooperación y colaboración con otros grupos de interés que pueden posibilitar el logro de los objetivos del proyecto de consultoría. • Busca que las responsabilidades de los involucrados estén bien definidas y se asuman en cada uno de los roles. • Demuestra capacidad para mantener el ánimo conciliador y entusiasta durante todo el proyecto, incluso en situaciones de mayor tensión entre los involucrados en la consultoría.

60

COMPETENCIAS DEL CONSULTOR



www.gestionyconocimiento.com

HABILIDADES		
ELEMENTO	DEFINICIÓN	CONDUCTAS
2. Análisis y solución de problemas	Identificar problemas, reconocer información significativa; buscar y coordinar datos relevantes; diagnosticar posibles causas y proponer soluciones viables de acuerdo al contexto de la consultoría	<ul style="list-style-type: none"> • Determina y analiza las causas de un desequilibrio o de una situación no deseada y propone soluciones pertinentes. • Analiza efectos negativos de una determinada variable frente a los resultados esperados de la consultoría. • Investiga fuentes de información pertinentes que aportan en el análisis de las causas y efectos de los problemas y para el planteamiento de alternativas de solución.

61

COMPETENCIAS DEL CONSULTOR



www.gestionyconocimiento.com

HABILIDADES

ELEMENTO

DEFINICIÓN

CONDUCTAS

3. Manejo de la presión, el estrés y la ambigüedad

Actuar con eficacia bajo la presión del tiempo, la restricción de los recursos y hacer frente al desacuerdo, la oposición, la adversidad y la incertidumbre

- Soporta con buen ánimo y resultados positivos, los proyectos con limitaciones de medios humanos e instrumentales.
- Mantiene una aproximación lógica y controlada a los problemas difíciles de resolver y a las situaciones interpersonales tensas

62

COMPETENCIAS DEL CONSULTOR



www.gestionyconocimiento.com

HABILIDADES

ELEMENTO	DEFINICIÓN	CONDUCTAS
4. Gestión de Proyectos	Gerenciar las actividades y variables del proyecto de consultoría en las dimensiones técnicas y administrativas	<ul style="list-style-type: none">• Establece y aplica la planeación del proyecto de consultoría acorde a la naturaleza del mismo.• Capacidad de asegurar que las propuestas hechas al cliente se aplican de manera apropiada.• Mantiene la dinámica propia del proyecto y su rigor metodológico durante la realización de cada una de sus etapas.• Evalúa de manera objetiva los resultados de la intervención de la consultoría.• Elabora informes sobre el avance y ejecución del proyecto de consultoría.• Realiza alertas tempranas en los niveles pertinentes sobre situaciones negativas que puedan afectar el proyecto

63

COMPETENCIAS DEL CONSULTOR



RELACIÓN ENTRE LAS COMPETENCIAS DEL CONSULTOR Y LOS ATRIBUTOS DE CALIDAD DEL SERVICIO		ATRIBUTOS DE CALIDAD DEL SERVICIO									
		Eficacia	Pertinencia	Metodología	Cumplimiento de actividades	Oportunidad del servicio	Versatilidad	Flexibilidad	Confidencialidad	Relación costo - beneficio	Gestión de calidad del
ACTITUDES	Búsqueda	Alta	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja
	Enfoque en el cliente/servicio	Alta	Alta	Media	Media	Alta	Media	Media	Baja	Media	Baja
	Colaboración	Baja	Baja	Alta	Media	Media	Alta	Media	Baja	Baja	Baja
	Apertura	Baja	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Alta	Baja	Baja	Baja
	Logro	Alta	Alta	Media	Alta	Alta	Media	Media	Baja	Media	Baja
HABILIDADES	Relaciones interpersonales efectivas	Baja	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Baja	Media	Baja	Media
	Análisis y solución de problemas	Media	Alta	Alta	Alta	Media	Baja	Media	Baja	Media	Baja
	Manejo de la presión, el estrés y la ambigüedad	Media	Media	Alta	Alta	Media	Alta	Media	Baja	Baja	Baja
	Gestión de proyectos	Media	Media	Alta	Media	Media	Baja	Baja	Baja	Media	Alta

: Relación Alta (Mayor a 70%)
 : Relación Media (Entre 30 y 69%)
 : Relación Baja (Menor a 29%)

CONTENIDO

- Aspectos relacionados con la consultoría.
 - . Conceptos.
 - . Proceso.
 - . Intervención.
- **Aspectos relacionados con el consultor.**
 - . Competencias.
 - . **Roles del Consultor**

65

ROLES DEL CONSULTOR



66

Champion, Kiel & McLendon

INTENSIDAD DE LA INTERVENCIONES

CRECIMIENTO DEL CLIENTE ↑

CONSEJERO (1,9)	COACH (5,9)	SOCIO (9,9)
FACILITADOR (1,5)	MAESTRO (5,5)	MODELO (9,5)
OBSERVADOR REFLEXIVO (1,1)	ASESOR TECNICO (5,1)	EXPERTO (9,1)

67

BAJA INTENSIDAD

MODERADA INTENSIDAD

ALTA INTENSIDAD

RESULTADOS

Champion, Kiel & McLendon

DESCRIPCIÓN DE LOS ROLES DEL CONSULTOR

CRECIMIENTO DEL CLIENTE



<p>CONSEJERO: Usted lo hace, Yo seré su guía.</p>	<p>COACH Usted lo hizo bien, yo puedo replicarlo.</p>	<p>SOCIO: Lo hacemos entre los dos y aprendemos el uno del otro.</p>
<p>FACILITADOR: Usted lo hace, Yo atenderé el proceso.</p>	<p>MAESTRO: Estos son algunos principios que usted puede usar para resolver un problema específico.</p>	<p>MODELO: Yo lo haré, usted observa y puede aprender de mí.</p>
<p>OBSERVADOR REFLEXIVO: Usted lo hace, Yo observaré y le informaré lo que veo y oigo.</p>	<p>ASESOR TÉCNICO: Yo resolveré sus inquietudes.</p>	<p>EXPERTO: Yo lo haré por usted, le diré como hacerlo.</p>



RESULTADOS

Champion, Kiel & McLendon

CONDUCTAS DE INFLUENCIA DE CADA ROL

Consejero (1,9)

interpretar
confrontar
empoderar

Coach (5,9)

mentor
persuadir
motivar

Socio (9,9)

compartir
impeler
colaborar

Facilitador (1,5)

simplificar
preguntar
validar

Maestro (5,5)

entrenar
provocar
reforzar

Modelo (9,5)

demostrar
estimular
mostrar

Observador (1,1)

resumir
monitorear
dar crédito

Asesor (5,1)

decir
criticar
defender, apoyar

Experto (9,1)

resolver
corregir
hacer

La primera habilidad es para **clarificar**, la segunda es para **desafiar** y la tercera es para **dar apoyo y soporte**

Champion, Kiel & McLendon, 1985

ROLES DEL CONSULTOR



PAPELES MÚLTIPLES DEL CONSULTOR

- Estimulador
- Especialista en el proceso
- Investigador de los hechos
- Identificador de opciones
- Colaborador en la solución de problemas
- Capacitador/educador
- Experto técnico
- Defensor



NIVEL DE LA ACTIVIDAD CONSULTIVA EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS



Somete cuestiones a la reflexión	Observa procedimientos de solución de problemas y plantea cuestiones que reflejan la información sobre los resultados	Reúne datos y estimula la reflexión	Identifica opciones y recursos para los clientes y ayuda a evaluar las consecuencias	Ofrece otras soluciones y participa en las decisiones	Da formación al cliente y diseña experimentos de aprendizaje	Proporciona información y sugerencias respecto de las decisiones políticas o prácticas	Propone directrices persuade u orienta en el proceso de solución de problemas
----------------------------------	---	-------------------------------------	--	---	--	--	---

Fuente . Tomado de La Consultoría de empresas. Guía para la profesión. OIT.2000.pág.68

(La consultoría de empresas – Milan Kubr. p68)

iiiiii MUCHAS GRACIAS!!!!!!

***Material preparado por
Magíster Jorge Valencia
Magíster Ramón Bustamante
Universidad Eafit
Medellín 2010***