

**EVALUACION DE SITUACIONES Y ANÁLISIS DE PROBLEMAS PARA LA
TOMA DE DECISIONES**

CAROLINA MARÍN NAVARRETE

**UNIVERSIDAD MILITAR "NUEVA GRANADA"
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES "ESTEBAN JARAMILLO"
BOGOTÁ D.C
NOVIEMBRE DEL 2010**

**EVALUACION DE SITUACIONES Y ANÁLISIS DE PROBLEMAS PARA LA
TOMA DE DECISIONES**

CAROLINA MARÍN NAVARRETE

**MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN ALTA
GERENCIA**

**ASESOR:
FANETH SERRANO LEDESMA
DOCENTE ACADÉMICO**

**UNIVERSIDAD MILITAR "NUEVA GRANADA"
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES "ESTEBAN JARAMILLO"
BOGOTÁ D.C
NOVIEMBRE DEL 2010**

INTRODUCCIÓN

Para identificar procesos sistemáticos utilizados para la toma de decisiones, es necesario analizar los problemas que surgen y conllevan a la toma de una decisión.

Al resultar inadecuados los procedimientos, se sugieren evaluar las situaciones con el fin de determinar medidas correctivas que identifiquen y prioricen las necesidades requeridas para llegar a la condición deseada.

La toma de decisiones es un proceso en donde se utilizan metodologías que conlleven a resolver de la forma más conveniente diversas situaciones presentadas en la cotidianidad dentro de los diversos ámbitos laborales, familiares, empresariales, políticos y demás.

Aunque se conocen muchas metodologías y enfoques para la toma correcta de decisiones, es la organización y el individuo, en su proceso de evaluación de situaciones y análisis de problemas, el que lleva a elegir el método adecuado que encamine a una decisión final.

Debido a que de este proceso, dependerá la consecuencia de una mala o buena decisión, que repercutirá tanto a nivel personal como empresarial y en este último al fracaso o deterioro de una organización.¹

Dentro de estas metodologías se deben analizar los procesos para:

Evaluación de situaciones como procesos sistemáticos usados para plantear la solución de problemas en donde se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- Identificar preocupaciones, fijar prioridades y planear próximos pasos.

Análisis de problemas como procesos sistemáticos para encontrar la causa de una desviación positiva o negativa para ello se requiere:

- Descripción de problemas, identificación de causas, evaluación de causas, confirmación de la verdadera causa, planear el involucramiento.

Análisis de decisiones como procesos sistemáticos utilizados para hacer una correcta elección y para ello se analizan aspectos como:

- Aclarar el propósito de la decisión, evaluar alternativas, determinar riesgos y tomar la decisión.²

¹ HILLERMAN Walter. Toma de decisiones. Universidad Francisco Marroquín, facultad de Ingeniería de sistemas, informática y ciencias de la computación Fisicc. Guatemala. 2000.

² KEPNER – TREGOE, INC. KT. Solución de problemas y Toma de decisiones. Notas y referencias. New Jersey

La toma de decisiones se refiere a la selección de una situación específica y racional que conlleve a una solución de una acción.

El presente ensayo busca no solo retomar el tema cotidiano del que se a hablado hasta ahora en la mayoría de los casos, “análisis de problemas”, sino también buscar un enfoque y mayor claridad sobre la evaluación de situaciones y la toma de decisiones.

Para llegar a la elección de la mejor decisión, se debe seguir un enfoque en donde lo más importante es la relación de todos los componentes en este caso la información que recibimos o input, el proceso en donde se contemplan todas las acciones integradas que lleven a un fin, y su resultado.

En la selección de este curso de acciones es importante responder a ciertos 5interrogantes que servirán como guía en el desarrollo de este proceso de toma de decisiones. ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Quién? ¿Cómo?, son preguntas claves para el desarrollo y toma final de una decisión, por lo tanto en este orden de ideas debemos plantearnos qué condiciones nos lleva a la toma de una decisión³

³ KEPNER – TREGOE, INC. KT. Solución de problemas y Toma de decisiones. Notas y referencias. New Jersey.

1. Insatisfacción con un tema en particular.
2. Motivación para desear el cambio en una situación o aprovechar una oportunidad.
3. Capacidad para poder cambiar una situación o vencer una amenaza.

Por lo tanto es indispensable la separación de procesos y etapas y hacerlos tan resumidos o extensos como lo deseemos.

Las decisiones pueden ser clasificadas dependiendo de las variables que intervienen en el problema ya que la solución estará condicionada por las mismas.⁴ Estas pueden comprender un ambiente de certidumbre, un ambiente de riesgo o un ambiente de incertidumbre.

Nunca la toma de decisiones debe ser producto de un capricho, suposición o conocimiento o tomarse de manera impulsiva, siempre debe nacer de una serie de análisis coherentes y organizados que se enfoquen todos hacia un mismo fin la toma correcta de una decisión.

Este ensayo pretende enfocar la implementación de procesos racionales, coherentes y duraderos que nos encaminen a la mejor toma de decisiones tanto a nivel organizacional como a nivel personal; se busca que a final del

⁴ HILLERMAN Walter. Toma de decisiones. Universidad Francisco Marroquín, facultad de Ingeniería de sistemas, informática y ciencias de la computación Fisicc. Guatemala. 2000.

desarrollo de estos procesos sistemáticos se lleguen a tener beneficios sustanciales y duraderos y que los resultados reflejen el impacto de una verdadera y acertada toma de decisión.

CAPITULO I

1. EVALUACION DE SITUACIONES

En algunas ocasiones de nuestro diario vivir nos enfrentamos a situaciones en donde se presenta confusión o duda sobre el donde empezar. El reconocer y dividir acciones se puede convertir en una actividad compleja pero que se requiere para definir una situación.

La evaluación de situaciones es una técnica que nos lleva a la elección más apropiada para un análisis de solución; permite hacer un mejor uso de las técnicas de análisis de problemas y análisis de decisiones.

Este tipo de técnica tiene como fundamento aclarar el inicio de una situación, el reconocimiento de situaciones que requieren acción, como dividir temas confusos, detectar las prioridades y cómo dar un mejor manejo de actividades simultaneas de manera eficiente.

Por lo general la técnica de evaluación de situaciones permite incrementar el desempeño y desarrollar habilidades en la detección de amenazas y

oportunidades, detectar la gravedad, urgencia y tendencia, determinar el análisis requerido y la ayuda necesaria.⁵

Todas las preocupaciones de un individuo en cualquier situación traen la necesidad de actuar, cualquier tipo de amenaza y oportunidad permite la creación de un proceso sistemático que lleve a la toma de una decisión.⁶

La evaluación de situaciones nos permite enfocarnos en una actividad determinada sin tener que evaluar toda un área.

El las organizaciones esta evaluación es un marco de referencia que ayuda a coordinar fuentes de información; esta técnica permite examinar uno a uno situaciones crónicas, situaciones manejadas inadecuadamente y situaciones novedosas.

Como primer paso dentro de este proceso se debe realizar un listado de amenazas y oportunidades que nos permita identificar las preocupaciones las cuales requieren ser atendidas a la mayor brevedad se pueden detectar analizando las desviaciones que tenemos, las decisiones que necesitamos

⁵ CHARLES H. Kepner y BENJAMIN B. Tregoe. El Nuevo Directivo racional. New Jersey, Princeton Research Press. Versión 2000.

⁶ KEPNER – TREGOE, INC. KT. Solución de problemas y Toma de decisiones. Notas y referencias. New Jersey.

tomar, los planes a implementar, las oportunidades existentes y el que nos molesta acerca de algún tema específico.

A partir de esto se deben reformular las preocupaciones como elementos más específicos y manejables, dar el verdadero significado que tiene para nosotros, que es exactamente, cual es la preocupación principal, que evidencias tenemos como diferenciar las desviaciones, decisiones o planes dentro de esa preocupación.

En este orden de ideas se debe identificar la importancia relativa de las preocupaciones para saber dónde utilizar los recursos y obtener la mayor ganancia posible.

Es de gran importancia reconocer la preocupación que se trabajará en primer lugar; para la selección de esta existen varios métodos que permiten el reconocimiento de la misma y en donde la forma más adecuada de diferenciarla es aclarando su gravedad o cuál es el impacto que tiene, la seguridad los costos, la productividad.

La urgencia la analizamos cuando la solución podría convertirse en algo difícil costoso o imposible de hacer y la tendencia que hace referencia a que evidencia existe y de que la gravedad cambiará con el tiempo.

Para asegurarnos que el análisis a realizar es el más efectivo y eficiente debemos tener claridad sobre cuál es el tipo de desviación que tenemos, la causa del mismo (análisis del problema), saber si estamos frente a una toma de decisiones detectar, si hay una acción o plan a reforzar y cuando hablamos de esto estamos haciendo referencia a un análisis de problemas potenciales también llamados oportunidades y de esta forma clarificar adicionales, realizar evaluación de situaciones o simplemente tomar acciones.⁷

Posterior a esto debemos determinar el tipo de ayuda que se necesita para poder asignar ciertas responsabilidades y programar los pasos a seguir.

Esta técnica nos permite reducir el tiempo y minimizar el esfuerzo en lo que se refiere a las preocupaciones, nos hace entender cómo es de importante establecer prioridades, realizar cuestionamientos coherentes para enfocarnos en lo verdaderamente importante en la situación relevante.⁸

⁷ CHARLES H. Kepner y BENJAMIN B. Tregoe. El Nuevo Directivo racional. New Jersey, Princeton Research Press. Versión 2000.

⁸ KEPNER – TREGOE, INC. KT. Solución de problemas y Toma de decisiones. Notas y referencias. New Jersey.

Consideró que estos métodos pueden ayudarnos a utilizar de mejor forma los procesos racionales ya que como se ha desarrollado en este capítulo se trabaja por el bienestar del individuo y del equipo humano, buscando siempre enfocar y encaminar la toma de acciones de una forma más razonable, y que a su vez ésta sea el enfoque que nos guíe a una correcta toma de decisiones.

CAPITULO II

2. ANÁLISIS DE PROBLEMAS

“Un problema es la discrepancia actual o potencial entre la realidad que observamos “SER”, que se presenta como una situación insatisfactoria y el “DEBER SER”, que es la situación deseada (modelo u objetivo)”.

Cuando se presentan situaciones en donde algo ha salido mal y no se conocen las causas, se debe recurrir a procesos racionales que nos permitan identificar, describir, analizar y resolver dicha situación.⁹

Por lo general todos los individuos y en especial las organizaciones, buscan oportunidades para solucionar problemas con el fin de disfrutar la recompensa del éxito una vez tomada la mejor decisión.

Existen aspectos que llevan al gusto de solucionar problemas como la habilidad para resolverlos, el triunfo al usar estas habilidades, los incentivos por la solución de problemas exitosamente y no temor al fracaso.¹⁰

⁹ CHARLES H. Kepner y BENJAMIN B. Tregoe. El Nuevo Directivo racional. New Jersey, Princeton Research Press. Versión 2000.

¹⁰ KEPNER – TREGOE, INC. KT. Solución de problemas y Toma de decisiones. Notas y referencias. New Jersey.

Lo primero que se debe realizar en el análisis de problemas es encontrar las causas de una desviación sea positiva o negativa.

Esta desviación la cual es una brecha de desempeño entre el debiera y la realidad permitirá la identificación de alternativas de solución a un determinado problema. Por lo general siempre se plantean alternativas, sin tener claro el problema, sin identificarlo y se plantean soluciones que no tienen relación con lo que verdaderamente se quiere resolver y no se analiza si esas alternativas se ajustan al problema que verdaderamente se quiere solucionar.¹¹

Al enfocarnos en la identificación del problema ya se tendrá ganado mucho del recorrido, ya que este nos permitirá identificar los objetivos del plan estratégico a desarrollar.

Pero, ¿qué paso debemos seguir para la identificación del mismo?

Dentro de la descripción del problema se debe aclarar cómo se manifiesta, cuál es su origen o que lo ocasionó, qué aspectos tienen relación con el problema, si obedece a una dificultad práctica, metodológica o un vacío y/o inconsistencia de índole teórica.

¹¹ CHARLES H. Kepner y BENJAMIN B. Tregoe. El Nuevo Directivo racional. New Jersey, Princeton Research Press. Versión 2000.

Es indispensable enunciar el problema, se debe definir la variación sobre la que se quiere encontrar la causa, la variación específica de dicha dificultad.

El análisis de problemas brinda habilidades que permiten dar explicación a cualquier situación en la que un nivel de desempeño no se ha logrado y en donde la causa de ese desempeño mal logrado, es desconocida. Para esto podemos preguntar ¿Qué objeto tiene la desviación?, ¿Qué desviación presenta?, ¿Qué nos indica que existe una desviación ?.

Se debe especificar y separar de ser necesario y registrar cualquier tipo de información secundaria ya que esta información nos podrá ser útil para complementar nuestro análisis.

En la especificación del problema se hace referencia a la descripción de la desviación con hechos que se puedan comprobar, estas desviaciones pueden ser positivas o negativas o de defectos deseables o indeseables. Para distinguir las especificaciones de nuestro problema podemos formular las siguientes preguntas:

¿Qué ? Referido a identidad, se debe especificar que objeto tiene la desviación y cuál es la desviación específica.

Dónde? La ubicación específica, la ubicación geográfica y dónde se encuentra la desviación en el objeto.

Cuándo? Aparición en el tiempo; cuando se observa por primera vez la desviación, cuándo en la historia o ciclo de vida del objeto fue observada la desviación por primera vez.

Cuánto? Referido al tamaño, cuantos objetos presentan la desviación, cuantas desviaciones se presentan en cada objeto.¹²

A mi juicio la desviación debe describirse determinando si es o no mediante hechos comprobables; bajo esta perspectiva se puede llegar a limitar la búsqueda de las causas y eliminar las causas falsas, así mismo es conveniente y como lo nombran algunos autores como Walter Hillerman, Charles Kepner, Benjamín Tregoe, el desarrollo de enunciados nos permitirá determinar la causa motivo de la desviación.

Debemos referirnos a la especificación del problema para generar posibles causas y de cómo esa causa provocó dicha desviación, pero para llegar a la causa más probable es indispensable analizar la de mayor sentido, la de mayor impacto.

¹² KEPNER – TREGOE, INC. KT. Solución de problemas y Toma de decisiones. Notas y referencias. New Jersey.

Normalmente nos acercamos a la posible causa del problema pero cuando se usa una comparación entre ellas, pueden surgir nuevas ideas y se pueden eliminar las menos probables.

Por lo general la causa más probable es la que tiene menor cantidad de supuestos, más simples más razonables y de mayor sentido. Los supuestos nos deben proporcionar la verdadera causa de la desviación.

Los supuestos son las cosas que pueden ser verdaderas al probar una posible causa y que explica de manera positiva los hechos en la especificación de un problema. ¹³

Por lo general suele ocurrir que no detectamos la causa del problema con facilidad y recurrimos a acciones que solo reducen el efecto temporalmente pero la causa no se determina del todo, en otras ocasiones ni se detecta la causa ni se reduce el efecto y éste se convierte en un efecto permanente.¹⁴

La confirmación de la verdadera causa es el último paso para el análisis de problemas en aquí es donde se demuestra la relación causa – efecto.

¹³ KEPNER – TREGOE, INC. KT. Solución de problemas y Toma de decisiones. Notas y referencias. New Jersey.

¹⁴ CHARLES H. Kepner y BENJAMIN B. Tregoe. El Nuevo Directivo racional. New Jersey, Princeton Research Press. Versión 2000.

Del anterior podemos derivar que este tipo de análisis nos proporcionará de manera más efectiva “habilidades para sustentar las diferentes situaciones en la que un nivel esperado de desempeño no se está logrando o donde la causa de este desempeño mal logrado es desconocida”.¹⁵

Considero que el análisis de problemas tal como se expone en este capítulo permite en el caso de las organizaciones compartir información e integrar esfuerzos, para un fin común ya que en algunas ocasiones un solo miembro del equipo no detecta la desviación o no tiene la información necesaria que compruebe la causa y es ahí cuando debemos recurrir al trabajo en equipo.

El estudio y la determinación de la causa son aspectos que a futuro nos llevarán a elegir de manera más racional y acertada una decisión.

¹⁵ KEPNER – TREGOE, INC. KT. Solución de problemas y Toma de decisiones. Notas y referencias. New Jersey.

CAPITULO III

3. TOMA DE DECISIONES

Cada individuo afronta la toma de decisiones de forma diferente hay modelos para la toma de estas y esquemas básicos para la solución de problemas.

Los estilos de tomar decisiones van desde autocráticos hasta participativos.

Cuando solicitamos información acerca de los problemas a personas cercanas pero yo soy el único que toma la decisión el estilo será autocrático.

Si los demás participan en la toma de decisiones no solamente aportando información sobre el problema sino también ideas y sugerencias para su solución, el estilo será consultivo aunque la decisión que usted tome finalmente no refleje la influencia de los demás. Si usted comparte una decisión respaldada por todo el grupo, su estilo será participativo.¹⁶

Cuando usted decida cómo decidir, necesita conocer sus alternativas y reconocer los factores que le indican que un estilo sería más apropiado a la toma de decisiones para así poder modificar su estilo en respuesta a la

¹⁶ ROGER Martin. Becoming An Integrative Thinker. Rotman Magazine Fall. 2007.

naturaleza de la decisión y al contexto dentro del cual se toma y se ejecuta finalmente.

Hoy en día observamos que dentro de las organizaciones se toman diariamente muchas decisiones y se realizan varias acciones en donde se responsabiliza a diferentes áreas o individuos a decidir por acciones específicas y apropiadas para resolver una situación dada.

Es ahí en este momento cuando nos damos cuenta que se nos presentan dificultades para tomar determinaciones para elegir que es lo mejor para nosotros o para nuestra organización.

Personalmente el proceso de toma de decisiones ayuda aclarar las dificultades que se presentan en las elecciones que se deben tomar.

Si no se utilizan procesos adecuados e imparciales avalados por todos la toma de una decisión, se puede convertir en una discusión debido a los distintos puntos de vista, en donde predominarán las ideas y propuestas del más fuerte.

De acuerdo a lo especificado en el libro el nuevo directivo racional se deben seguir patrones de pensamiento para toma de decisiones, básicamente lo que

se busca es tener un balance entre los beneficios y los riesgos, primero para aclarar el propósito se debe enunciar una decisión la cual es la descripción de un enunciado corto del resultado que deseamos alcanzar con la decisión.¹⁷

El desarrollo de los objetivos básicamente es la identificación de los criterios que influirán en la elección, y de esta forma evaluar de manera equitativa las alternativas.

Estos objetivos deben ser clasificados en obligatorios y deseados ya que de esto se determina si ellos harán parte de una decisión. Los objetivos deseados se pueden clasificar numéricamente para saber cuáles son los más importantes y de esta forma demostrar la importancia relativa que cada objeto deseado tiene en la elección.¹⁸

La generación de alternativas posterior a la elección de los objetivos deseados aumenta el número de opciones e incrementa las oportunidades de seleccionar la más apropiada; es factible que se tengan que eliminar algunas de estas alternativas a través de los objetivos obligatorios y determinar si estas satisfacen o no dichos objetivos.

¹⁷ CHARLES H. Kepner y BENJAMIN B. Tregoe. El Nuevo Directivo racional. New Jersey, Princeton Research Press. Versión 2000.

¹⁸ ROGER Martin. Becoming An Integrative Thinker. Rotman Magazine Fall. 2007.

Las alternativas deben ser comparadas contra los objetos deseados, a esto se le llama evaluación relativa de las alternativas de ellas se identifican las consecuencias adversas o amenazas futuras para las alternativas que mejor calificaron.¹⁹

Por último se debe realizar una selección de la alternativa que más satisface los criterios con un nivel de riesgo aceptable.

Este proceso de toma de decisiones está basado en el buen uso productivo de la información y los criterios disponibles, por más cautela que se tenga a la hora de encaminar una toma de decisión siempre existirá la probabilidad de un error.

Sin embargo este proceso a mi modo de ver, disminuye el riesgo en la elección y la incidencia negativa de los mismos al proporcionar más evaluación de alternativas y por lo tanto mayor análisis en ellas.

Este capítulo no solo cubre el propósito de la decisión sino también de algunos criterios que definen completamente el logro del propósito.

¹⁹ KEPNER – TREGOE, INC. KT. Solución de problemas y Toma de decisiones. Notas y referencias. New Jersey.

Considero que dichos procesos sistemáticos nos hacen pensar en términos de objetivos, de alternativas y de riesgos potenciales.

CONCLUSIONES

Podemos concluir que la toma de decisiones es fundamental en el desarrollo de una habilidad para la realización de preguntas de manera sistemática.

El desarrollo de los enfoques sistemáticos ayuda al análisis y al proceso de la toma de decisiones. Estos proveen una forma de entender las relaciones causa-efecto.

Los procesos de evaluación de situaciones y análisis de problemas te llevan a comprender como llegar de forma más coherente a la elección de la mejor decisión, no sin antes haber analizado cada una de las posibilidades que me surgen de la realización del proceso sistemático.

Sin embargo la toma de decisiones no es la meta final, siempre se debe hacer un seguimiento que llevará a determinar los aspectos positivos y negativos y de esta forma corregir, evaluar y complementar el proceso para una posterior toma de decisión.

GLOSARIO

Acción

El comportamiento de una persona dentro de un contexto de los sistemas de desempeño. Una respuesta consiste en una o más acciones.

Aclarar

Entender las razones por las cuales sentimos la necesidad de actuar.

Alternativas

Las opciones o caminos disponibles cuando se está tomando una decisión.

Análisis de decisiones

Un proceso racional que permite tomar una decisión o recomendar una elección.

Análisis de Problemas

Un proceso racional que fomenta el encontrar la causa de un problema desconocido.

Causa

Cualquier cosa que esté produciendo el problema.

Causa más Probable

La posible causa que tiene las menores y más lógicas suposiciones y además explica mejor los hechos sobre el problema.

Causas Probables

Una explicación razonable para la fuente del problema potencial u oportunidad potencial.

Causa Verdadera

La causa se ha confirmado es la razón incuestionable de la ocurrencia del problema.

Decisión

Una preocupación en la que se tiene la necesidad de hacer una elección y en la cual no se tiene la seguridad de que alternativa escoger.

Describir el Problema

Recolectar hechos sobre el objeto que no está funcionando como debiera.

Desviación

Una brecha de desempeño entre el debiera y la realidad. Las desviaciones pueden ser positivas o negativas o defectos deseables o indeseables.

Distingo

Cualquier cosa que es diferente, especial peculiar o distintivo del ES comparado con el NO ES. Los distingos deben ser nueva información y deben ser hechos. A los distingos normalmente se les llama diferencias.

Especificación del Problema

El conjunto de respuestas para una serie de preguntas simples sobre qué, donde, cuando, y cuanto de un problema que ayudará a entender lo que es y no es del problema.

Evaluación de Situación

Un proceso racional que permite identificar sistemáticamente, clasificar y prioriza las preocupaciones.

Evaluar Alternativas

Detener las opciones o elecciones que se quieren considerar al tomar una decisión.

Nivel de Decisión

El punto en el que el enunciado de la decisión amplía o limita las opciones a ser consideradas. Usar modificadores generales en el enunciado de la decisión aumentará el número y tipo de opciones a considerar, mientras que usar modificadores específicos reducirá el número y tipo de opciones.

Plan de Acción

Una lista de acciones o tareas necesarias para completar un proyecto o actividad, resolver una preocupación, resolver un problema o llevar a cabo una decisión.

Posibles causas

Enunciados de objeto – desviación sobre lo que tendría que haber causado el problema. Las posibles causas pueden ser verificadas contra los hechos registrados en la especificación del problema.

Probabilidad

Un factor que describe la posibilidad de que algo específico ocurra.

Supuestos

Cosas que pueden ser verdaderas al probar una posible causa y que explica positivamente los hechos en la especificación de un problema.

Tomar decisión

Escoger la alternativa que satisface los objetivos y tiene beneficios con riesgo aceptable.

BIBLIOGRAFIA

CHARLES H. Kepner y BENJAMIN B. Tregoe. El Nuevo Directivo racional. New Jersey, Princeton Research Press. Versión 2000.

KEPNER – TREGOE, INC. KT. Solución de problemas y Toma de decisiones. Notas y referencias. New Jersey.

HILLERMAN Walter. Toma de decisiones. Universidad Francisco Marroquín, facultad de Ingeniería de sistemas, informática y ciencias de la computación Fisicc. Guatemala. 2000.

ROGER Martin. Becoming an Integrative Thinker. Rotman Magazine Fall. 2007.