

## **En Memoria del Profesor Ronald A. Howard: El Legado de un Visionario en Análisis de Decisiones**



*De izquierda a derecha: Ronald A. Howard y José Salinas (Autor de la nota)*

Ronald A. Howard es ampliamente reconocido como el creador de la disciplina del Análisis de Decisiones, que no solo ofrece una metodología lógica y cuantitativa, sino también una filosofía y un lenguaje para tratar los problemas en entornos inciertos, cambiantes y complejos. Esta disciplina ha cambiado la manera en que individuos, organizaciones y gobiernos enfrentan la toma de decisiones estratégicas. Su enfoque innovador no solo transformó la vida de sus estudiantes y colegas; también dejó una marca indeleble en numerosos sectores industriales.

En lo personal, su enseñanza cambió radicalmente mi perspectiva profesional. De ser un econometrista con una visión retrospectiva, su guía me llevó a convertirme en un Analista de Decisiones, entendiendo que la información relevante para la toma de decisiones está en el futuro. Este cambio de paradigma ha sido fundamental en mi vida y en mi carrera.

---

## Inicios de una Mente Brillante

Ronald Howard nació en agosto de 1934 y su historia de vida es fascinante desde el inicio. Sus abuelos paterno y materno trabajaron en la construcción del Titanic en los astilleros Harland and Wolff en Belfast. Sus padres emigraron de Irlanda del Norte a Estados Unidos en la década de 1920, y Howard creció en Nueva York durante la Segunda Guerra Mundial, viviendo en un pequeño cuarto detrás de una tienda de golosinas.

Desde joven, Howard mostró una insaciable curiosidad intelectual. Pasaba horas en la biblioteca pública cercana, absorbiendo conocimientos de libros de diversos temas, desde óperas hasta electricidad. “Aprendí mucho más de esos libros que en la escuela”, recordó en una entrevista. Incluso su madre firmaba justificantes falsos para que pudiera quedarse en casa y seguir leyendo.

Howard ingresó al Massachusetts Institute of Technology (MIT) a los 16 años, un logro impresionante para su época. Allí comenzó su camino hacia la grandeza, donde obtuvo su Doctorado en Ciencias en 1958. Durante su tiempo en el MIT, Howard fue influenciado por mentores como Bill Linvill, quien jugó un papel esencial en su decisión de dedicarse a la investigación de operaciones. Linvill era conocido por su enfoque en la ingeniería económica, lo que despertó en Howard un interés por las aplicaciones prácticas de la teoría matemática.

Otro mentor fundamental fue Howard Raiffa, uno de los pioneros en la teoría de juegos y teoría estadística de decisiones, cuyo trabajo ayudó a cimentar las bases del pensamiento analítico. Raiffa fue particularmente influyente en la enseñanza de cómo tomar decisiones en situaciones de incertidumbre, un tema que se convirtió central en la carrera de Ronald Howard.

En su evolución académica, también fue profundamente influenciado por el trabajo teórico de Edwin Jaynes, quien revolucionó su comprensión del concepto de probabilidad subjetiva. Jaynes enfatizaba que la probabilidad no es simplemente una frecuencia observada, sino una medida subjetiva basada en la información disponible. Esta teoría se convirtió en el cimiento del enfoque de Howard en la toma de decisiones.

Howard también trabajó con figuras como George Kimball y Philip Morse, autores del primer texto sobre investigación de operaciones basado en sus experiencias en la Segunda Guerra Mundial. Estas interacciones ayudaron a moldear su enfoque hacia la aplicación práctica de teorías matemáticas en situaciones del mundo real.

---

## Fundación del Análisis de Decisiones

En 1964, mientras estaba en su año sabático, Howard fue invitado por Bill Linvill a dictar en Stanford. Allí fue requerido para dar un seminario al personal de General Electric Nuclear en San José sobre Teoría de Decisiones Estadística. Después de la tercera semana, alguien se acercó y dijo, bueno, ya sabes, todo esto es muy interesante, la teoría de la decisión, las bolas y las urnas, etc. Pero tenemos que tomar esta gran decisión. ¿Deberíamos poner un sobre calentador en nuestro reactor de potencia? Y estamos realmente preocupados por eso. Howard dijo “¿por qué no?” Y fue en una conferencia en Boston, donde H. Raiffa presidía la sesión, en la que Howard presentó su trabajo aplicando la teoría de decisiones al análisis del supercalentador del reactor nuclear de General Electric. Originalmente consideró llamarlo “Ingeniería de Decisiones”, porque eso es realmente lo que era, pero decidió que “Análisis de Decisiones” reflejaba mejor la imparcialidad y el enfoque estructurado que buscaba. Y por eso el artículo se tituló “Análisis de decisiones: Teoría de decisiones aplicada”.

Uno de los aspectos clave que destacó en su enfoque era la claridad: “No necesitas construir modelos complejos, solo necesitas claridad para actuar”, explicó en la entrevista con Keelin. Este enfoque se convirtió en la piedra angular de su enseñanza y su impacto en la academia y la industria.

Howard fue instrumental en el desarrollo de los Diagramas de Influencia junto con Jim Matheson en 1981. Estas representaciones gráficas de decisiones son un instrumento poderoso para visualizar y analizar los elementos críticos de un problema de decisión complejo, facilitando la comunicación y el análisis dentro de organizaciones y equipos de trabajo. Otros estudiosos encontrarían más tarde vínculos entre los diagramas de influencia, el aprendizaje automático (machine learning) y la inteligencia artificial.

## Impacto en la Academia y la Industria

Durante sus más de cuatro décadas en Stanford, Ronald Howard enseñó a más de 450 estudiantes al año y supervisó más de 86 doctorados. Su estilo de enseñanza, basado en el diálogo socrático y el aprendizaje experimental, inspiró a generaciones de analistas y líderes empresariales.

Howard desempeñó un papel fundamental en la creación de la cultura analítica en el entorno corporativo. Strategic Decisions Group (SDG), la firma que cofundó en 1980, se convirtió en un referente en el uso de metodologías analíticas para la toma de decisiones estratégicas. Bajo su liderazgo, SDG aplicó el Análisis de Decisiones a problemas complejos en sectores como energía, finanzas y educación. La

---

firma ayudó a sus clientes a tomar decisiones mejor informadas y a gestionar el riesgo de manera más efectiva.

Howard también colaboró estrechamente con instituciones como SRI International, donde creó el Grupo de Análisis de Decisiones en 1966. Esta colaboración generó una serie de aplicaciones pioneras en el campo del Análisis de Decisiones, desde la planificación de misiones espaciales hasta la evaluación de inversiones en combustibles sintéticos.

Carl Spetzler, un socio cercano de Howard, expresó su admiración: “Ronald (Howard) y Jim (Matheson) crearon el Hospital de Enseñanza para el Análisis de Decisiones en SRI ya en 1966. Tuve la suerte de encontrarlos y unirme a ese grupo de Análisis de Decisiones de SRI”.

### Ética y Educación

A finales de la década de 1970, Howard experimentó una transformación personal que lo llevó a interesarse profundamente en la ética y la filosofía de la libertad. “Desperté y me di cuenta de todas las cosas en las que había creído y que no eran correctas”, comentó sobre su experiencia en 1977.

Desde entonces, integró el estudio de la ética en su enseñanza, convencido de que el Análisis de Decisiones es una herramienta poderosa, pero sin contenido moral por sí misma. “Es como un cuchillo: puedes usarlo para preparar comida o para hacer daño. La ética es lo que le da propósito a nuestras decisiones”, afirmó.

Junto con Clinton Korver, coescribió *Ethics for the Real World*, un libro que explora cómo tomar decisiones éticas en la vida personal y profesional. Además, cofundó la Decision Education Foundation (DEF) para enseñar habilidades de toma de decisiones a jóvenes.

### Legado Técnico y Humano

James Matheson lo describió con cariño: “Ronald era un recolector de herramientas, pero la mayor parte del tiempo arreglaba las cosas con su navaja. Trataba de encontrar la forma más simple de resolver un problema”. Este enfoque de simplicidad y claridad sigue siendo un principio fundamental en el Análisis de Decisiones.

El grupo que formó en SRI generó muchos practicantes dedicados que llevaron a la creación de la Society of Decision Professionals (SDP). Esta sociedad encarna su pasión por la toma de decisiones éticas y continúa fomentando el espíritu de

---

innovación y colaboración que él promovía. En reconocimiento a sus contribuciones y las de Howard Raiffa, la SDP estableció el Premio Raiffa-Howard para reconocer la adopción organizacional del enfoque de Calidad Decisional (DQ, Decision Quality), un reconocimiento que han recibido empresas como Chevron, Pfizer y China Mobile.

## Conclusión

El Profesor Ronald Howard no solo creó una disciplina, sino que también transformó la vida de innumerables personas. Sus contribuciones fueron profundas y variadas, lo que demuestra su versatilidad y profundidad como académico y practicante. Sus ideas innovadoras continúan inspirando y dando forma a la toma de decisiones en diversos campos.

Su enseñanza de que la información relevante está en el futuro cambió mi manera de pensar y actuar. Su legado vive en cada decisión tomada con conciencia, en cada diagrama de influencia utilizado y que sin duda influirá en las futuras generaciones de líderes y profesionales de la toma de decisiones y en cada estudiante que adopta una solución de problemas con una visión orientada al futuro. Sigamos aplicando sus principios y extendiendo su legado en el mundo real.

Gracias, Profesor Ron Howard, por su sabiduría, su pasión y su inquebrantable compromiso con la excelencia.

José Salinas Ortiz<sup>1</sup>

---

1 Universidad Nacional de Ingeniería, Lima (Perú)  
Email: [josesalinas@uni.edu.pe](mailto:josesalinas@uni.edu.pe)  
<https://orcid.org/0009-0000-3745-6392>