



Tomar decisiones bajo incertidumbre: Estrategias y desafíos

Claudio Augusto Payá Santos
Valencia International University (Spain)

Date of Submission: 14-11-2024

Date of Acceptance: 29-11-2024

Resumen

La incertidumbre es una constante en la vida humana. Desde elegir una carrera hasta decidir invertir en un proyecto, muchas decisiones importantes se toman sin tener toda la información necesaria o la certeza de los resultados. Este fenómeno, conocido como toma de decisiones bajo incertidumbre, es uno de los desafíos más complejos que enfrentamos a nivel personal, organizacional y social.

En este artículo exploraremos qué significa tomar decisiones bajo incertidumbre, los factores que la complican, modelos teóricos relevantes, estrategias para afrontarla y su importancia en un mundo cambiante.

Abstract

Uncertainty is a constant in human life. From choosing a career to deciding to invest in a project, many important decisions are made without having all the necessary information or certainty of the results. This phenomenon, known as decision making under uncertainty, is one of the most complex challenges we face on a personal, organizational and social level.

In this article we will explore what it means to make decisions under uncertainty, the factors that complicate it, relevant theoretical models, strategies to deal with it and its importance in a changing world.

¿Qué es la incertidumbre en la toma de decisiones?

La incertidumbre en la toma de decisiones se refiere a situaciones en las que no se dispone de información completa o precisa sobre las alternativas, los resultados o el contexto. A diferencia del riesgo —donde las probabilidades de los resultados son conocidas—, en la incertidumbre no se tiene claridad sobre qué puede ocurrir.

Según Knight (1921), la incertidumbre puede dividirse en:

Incertidumbre objetiva: Derivada de la falta de datos claros o precisos.

Incertidumbre subjetiva: Relacionada con las limitaciones cognitivas, emocionales o de percepción del tomador de decisiones.

Por ejemplo, una empresa que lanza un nuevo producto al mercado enfrenta incertidumbre porque no puede predecir con exactitud cómo reaccionarán los consumidores o cómo actuará la competencia.

Factores que complican las decisiones bajo incertidumbre

La incertidumbre está influenciada por múltiples factores que dificultan la toma de decisiones:

Complejidad del entorno: Los entornos con muchas variables interconectadas —como la economía global o los ecosistemas tecnológicos— aumentan la incertidumbre.

Cambios rápidos: La velocidad de los avances científicos, tecnológicos y sociales dificulta predecir el futuro con precisión.

Falta de datos confiables: La desinformación o datos contradictorios pueden generar confusión.

Sesgos cognitivos: Nuestra mente no siempre procesa la información de forma objetiva. Sesgos como el exceso de confianza o el efecto anclaje pueden distorsionar nuestras evaluaciones.

Modelos teóricos de toma de decisiones bajo incertidumbre

La toma de decisiones bajo incertidumbre ha sido objeto de estudio en diversas disciplinas, desde la economía hasta la psicología. A continuación, se describen algunos modelos clave:

Teoría de la utilidad esperada

Propuesta por Von Neumann y Morgenstern (1944), este modelo sugiere que los individuos toman decisiones maximizando la utilidad esperada. Aunque es útil en situaciones de riesgo, su aplicabilidad bajo incertidumbre es limitada, ya que requiere conocer las probabilidades de los resultados, lo cual rara vez ocurre.

La teoría de la utilidad esperada es un modelo ampliamente utilizado en economía, psicología y ciencias de la decisión para explicar cómo las personas toman decisiones bajo incertidumbre. Este enfoque formaliza la idea de que los individuos eligen entre diversas alternativas maximizando la utilidad percibida, es decir, seleccionando la opción que les proporcione el mayor beneficio esperado.



La teoría de la utilidad esperada fue desarrollada por John von Neumann y Oskar Morgenstern en su libro *Theory of Games and Economic Behavior* (1944). Este modelo se basa en la noción de que las decisiones bajo incertidumbre pueden analizarse matemáticamente al asignar valores de "utilidad" a los posibles resultados.

Supuestos de la teoría de la utilidad esperada

La teoría se basa en varios supuestos sobre el comportamiento racional de los individuos:

Complejitud: Dado un conjunto de opciones, el individuo siempre puede comparar y preferir una sobre otra o ser indiferente.

Transitividad: Si una persona prefiere AAA a BBB y BBB a CCC, entonces también preferirá AAA a CCC.

Independencia: Si dos alternativas comparten un resultado con la misma probabilidad, la preferencia entre ellas no cambia.

Maximización de utilidad: Los individuos actúan racionalmente para maximizar su utilidad esperada.

Aplicaciones prácticas de la teoría

La teoría de la utilidad esperada se aplica en diversos campos:

Economía

Se utiliza para explicar cómo los consumidores toman decisiones de compra, inversión y ahorro. Por ejemplo, un inversionista puede elegir entre dos activos financieros calculando la utilidad esperada basada en los rendimientos y riesgos asociados.

Teoría de juegos

Es un componente central en la teoría de juegos, que modela situaciones estratégicas donde los resultados dependen de las decisiones de múltiples agentes.

Seguros

La teoría ayuda a explicar por qué las personas contratan seguros a pesar de la baja probabilidad de ciertos eventos (como accidentes o enfermedades). Los individuos con aversión al riesgo prefieren una utilidad segura en lugar de enfrentar incertidumbre.

Política pública

En la formulación de políticas, los responsables de tomar decisiones utilizan esta teoría para evaluar alternativas en función de sus costos, beneficios y probabilidades de éxito.

Críticas y limitaciones de la teoría

Aunque la teoría de la utilidad esperada es un modelo matemáticamente elegante, enfrenta críticas significativas debido a la complejidad del comportamiento humano:

Comportamiento irracional

La teoría asume que los individuos son completamente racionales, lo cual no siempre es cierto. Las emociones, los sesgos cognitivos y las limitaciones en la capacidad de procesamiento pueden llevar a decisiones que no maximizan la utilidad esperada.

Dificultad para asignar utilidades

Asignar valores precisos de utilidad a diferentes resultados puede ser subjetivo y arbitrario. Por ejemplo, ¿cómo medir la utilidad de la seguridad financiera frente a la libertad personal?

Efecto de las emociones

Las decisiones reales suelen estar influenciadas por factores emocionales, como el miedo al fracaso o el entusiasmo por una oportunidad, que la teoría no considera.

La teoría de la utilidad esperada es un marco fundamental para comprender cómo las personas y las organizaciones toman decisiones en condiciones de incertidumbre. Aunque no está exenta de limitaciones, sigue siendo una herramienta poderosa para modelar y analizar el comportamiento decisional en diversos contextos. Sin embargo, para capturar mejor la complejidad del comportamiento humano, es necesario complementarla con teorías más modernas como la prospectiva o enfoques contextuales.

Teoría prospectiva

Kahneman y Tversky (1979) desarrollaron la *teoría prospectiva*, una alternativa que describe cómo las personas realmente toman decisiones, en lugar de como "deberían" hacerlo según la teoría de la utilidad esperada. La teoría prospectiva sugiere que las personas valoran las pérdidas y las ganancias de manera desigual, y tienden a ser más sensibles a las pérdidas.

Extensiones de la teoría

Para abordar estas críticas, se han desarrollado extensiones de la teoría original:

Utilidad subjetiva esperada (Savage, 1954): Incorpora probabilidades subjetivas en lugar de probabilidades objetivas, considerando la percepción individual del riesgo.

Utilidad dependiente del contexto: Algunos modelos ajustan la utilidad según el contexto o el marco en que se presenta la decisión.

2. Teoría prospectiva

Kahneman y Tversky (1979) introdujeron la teoría prospectiva, que describe cómo las personas toman decisiones en situaciones de incertidumbre. Según esta teoría:



Los individuos tienden a evitar riesgos cuando enfrentan ganancias, pero los buscan al enfrentar pérdidas.

Los valores percibidos de las ganancias o pérdidas no son lineales; las pérdidas suelen tener un impacto emocional mayor que las ganancias equivalentes.

La teoría prospectiva parte de la observación de que las personas no evalúan las ganancias y las pérdidas de manera objetiva, sino en función de **percepciones subjetivas**, influenciadas por factores como el contexto, la aversión al riesgo y las emociones.

Diferencias clave con la teoría de la utilidad esperada:

Marco de referencia:

En la teoría de la utilidad esperada, los resultados se evalúan de manera absoluta. En la teoría prospectiva, las decisiones se evalúan en relación con un **punto de referencia**. Este punto puede ser la situación actual o una expectativa previa.

Valoración desigual de pérdidas y ganancias:

Las personas suelen ser **más sensibles a las pérdidas** que a las ganancias equivalentes, un fenómeno conocido como **aversión a las pérdidas**.

Probabilidades subjetivas:

Las personas tienden a sobrevalorar eventos de baja probabilidad y subestimar eventos de alta probabilidad, lo que influye en su toma de decisiones.

Aplicaciones de la teoría prospectiva

La teoría prospectiva tiene aplicaciones en múltiples campos:

Economía del comportamiento

Explica fenómenos como el comportamiento de los consumidores al enfrentar precios con descuentos (por ejemplo, el uso de precios de referencia en ofertas).

Finanzas

Describe por qué los inversionistas suelen mantener acciones en pérdida por demasiado tiempo (aversión a las pérdidas) o vender acciones ganadoras demasiado pronto.

Seguros

Las personas suelen sobrevalorar riesgos poco probables, como desastres naturales, lo que motiva la contratación de seguros.

Política pública

Se aplica para diseñar políticas que incentiven comportamientos deseados, como el ahorro de energía o la vacunación, al ajustar los marcos de referencia.

La teoría prospectiva revolucionó nuestra comprensión de cómo las personas toman decisiones bajo incertidumbre al introducir conceptos como el marco de referencia, la aversión a las pérdidas y las probabilidades subjetivas. Aunque no es perfecta, sigue siendo una herramienta fundamental en economía, psicología y otras disciplinas. A medida que se integra con nuevos descubrimientos en neurociencia y análisis de comportamiento, la teoría prospectiva continúa ayudando a diseñar estrategias más efectivas para abordar los desafíos de la toma de decisiones humanas.

Heurísticas y sesgos

Las **heurísticas** son estrategias mentales rápidas y simplificadas que las personas utilizan para tomar decisiones y resolver problemas. Aunque son útiles en situaciones cotidianas, a menudo conducen a **sesgos cognitivos**, errores sistemáticos en el juicio que pueden distorsionar la percepción de la realidad y la calidad de las decisiones.

Tversky y Kahneman (1974) también señalaron que, bajo incertidumbre, las personas utilizan heurísticas —reglas prácticas— para simplificar el proceso de decisión. Aunque estas heurísticas son útiles, pueden llevar a sesgos, como:

Sesgo de representatividad: Evaluar la probabilidad de un evento basándose en su similitud con otros eventos.

Disponibilidad: Juzgar la probabilidad de un evento según qué tan fácilmente se recuerda.

Que son las Heurísticas

El término "heurística" proviene del griego *heuriskein*, que significa "encontrar" o "descubrir". En psicología, fue popularizado por Daniel Kahneman y Amos Tversky en la década de 1970 para describir atajos mentales que simplifican la toma de decisiones en situaciones complejas o de incertidumbre.

Ventajas de las heurísticas:

Velocidad: Permiten decisiones rápidas sin necesidad de un análisis exhaustivo.

Practicidad: Son útiles cuando se dispone de información limitada o tiempo restringido.



Eficiencia: Funcionan bien en la mayoría de los casos y reducen la carga cognitiva.

Desventajas de las heurísticas:

Errores sistemáticos: Pueden generar juicios inexactos.

Influencia de factores contextuales: El ambiente o las emociones pueden sesgar los resultados.

Principales tipos de heurísticas

1. Heurística de representatividad

Se basa en juzgar la probabilidad de un evento en función de su similitud con un prototipo o estereotipo existente.

Ejemplo: Si ves a alguien con bata blanca y estetoscopio, podrías asumir que es médico, incluso si no tienes evidencia directa de su profesión.

Sesgo asociado: Ignorar la probabilidad base. Por ejemplo, si un rasgo parece "representativo" de un grupo, se tiende a ignorar cuán común es ese grupo en la población general.

Heurística de disponibilidad

Se refiere a evaluar la probabilidad de un evento según qué tan fácilmente se pueden recordar ejemplos de ese evento.

Ejemplo: Después de leer sobre un accidente de avión, podrías sobreestimar la probabilidad de sufrir uno, porque el recuerdo del incidente está fresco en tu memoria.

Sesgo asociado: Sobreestimación de eventos recientes o impactantes, como desastres naturales o crímenes reportados en los medios

Heurística de anclaje y ajuste

Implica basarse en un valor inicial (ancla) y luego realizar ajustes insuficientes a partir de ese punto.

Ejemplo: Si un vendedor menciona un precio inicial alto para un producto, incluso si negocias, el precio final probablemente será mayor de lo que habrías aceptado sin esa ancla.

Sesgo asociado: Dependencia excesiva del ancla inicial, incluso si es irrelevante o arbitraria.

Qué son los sesgos cognitivos

Un **sesgo cognitivo** es una desviación sistemática de la racionalidad en el juicio, a menudo resultado del uso de heurísticas. Estos sesgos afectan cómo procesamos la información, tomamos decisiones y evaluamos situaciones.

Causas de los sesgos cognitivos:

Limitaciones cognitivas: La mente humana tiene recursos finitos para procesar información.

Contexto emocional: Las emociones pueden influir en la percepción y el razonamiento.

Presiones ambientales: Factores como el tiempo limitado o la complejidad de la tarea pueden aumentar la probabilidad de sesgos.

Sesgos cognitivos más comunes

Sesgo de confirmación

La tendencia a buscar, interpretar y recordar información que confirme nuestras creencias previas, ignorando evidencia contradictoria.

Ejemplo: Si crees que una dieta específica es efectiva, prestarás más atención a los testimonios positivos y descartarás estudios que cuestionen su eficacia.

Efecto de encuadre

Las decisiones pueden verse influenciadas por cómo se presenta la información (marco positivo o negativo).

Ejemplo: Las personas son más propensas a elegir un tratamiento médico si se les dice que tiene un 90% de éxito, en lugar de un 10% de fracaso.

Exceso de confianza

Tendencia a sobreestimar nuestras habilidades, conocimientos o capacidad de predicción.

Ejemplo: Un inversionista puede creer que puede prever el mercado mejor de lo que realmente es posible, llevando a decisiones arriesgadas.

Sesgo de aversión a las pérdidas

Las personas tienden a valorar más evitar una pérdida que ganar algo de igual valor.

Ejemplo: Preferirías evitar perder \$100 que ganar \$100 adicionales, incluso si las probabilidades son iguales.

Efecto de arrastre (bandwagon)

La tendencia a adoptar creencias o comportamientos porque otros lo están haciendo.

Ejemplo: Comprar un producto porque es popular en redes sociales, sin considerar si realmente satisface tus necesidades.

Impacto en la toma de decisiones

Los sesgos cognitivos y heurísticas influyen en diversos contextos:

Finanzas

Los inversionistas pueden caer en sesgos de exceso de confianza o disponibilidad al tomar decisiones basadas en información reciente del mercado.

Política pública

El sesgo de confirmación puede llevar a que las personas rechacen datos científicos sobre cambio climático o vacunación.

Salud

Los pacientes pueden ser influenciados por el efecto de encuadre al evaluar riesgos de tratamientos médicos.



Negocios

Los líderes empresariales pueden caer en el sesgo de aversión a las pérdidas al evitar inversiones riesgosas, incluso si tienen un alto potencial de retorno.

Cómo mitigar las heurísticas y los sesgos

Conciencia y educación:

Conocer las heurísticas y sesgos puede ayudarte a reconocerlos y evitarlos.

Usar datos objetivos:

Tomar decisiones basadas en hechos y cifras, no en intuiciones o emociones.

Diversidad de perspectivas:

Consultar a otros con diferentes opiniones puede ayudar a reducir el sesgo de confirmación.

Técnicas deliberativas:

Tomarse tiempo para analizar todas las opciones, en lugar de decidir impulsivamente.

Herramientas tecnológicas:

Los algoritmos y modelos estadísticos pueden ayudar a reducir los errores humanos al tomar decisiones complejas.

Las heurísticas y los sesgos son herramientas mentales inevitables que forman parte del pensamiento humano. Aunque son útiles en muchos contextos, también pueden conducir a errores significativos en la toma de decisiones. Al comprender sus mecanismos y adoptar estrategias para mitigarlos, es posible mejorar la calidad del juicio y lograr decisiones más equilibradas y racionales.

Teoría de la decisión robusta

La teoría de la decisión robusta (Robust Decision-Making, RDM) es un marco desarrollado por Robert Lempert y sus colaboradores en el RAND Corporation. Este enfoque aborda la toma de decisiones bajo **incertidumbre profunda**, donde no es posible asignar probabilidades precisas a los eventos futuros ni predecir con confianza los resultados de las decisiones. En lugar de buscar la "mejor decisión" en términos tradicionales, RDM se enfoca en identificar estrategias **robustas**, es decir, aquellas que funcionan bien en un amplio rango de escenarios posibles, este enfoque sugiere que, bajo alta incertidumbre, las decisiones deben ser flexibles y robustas, es decir, capaces de adaptarse a diferentes escenarios futuros.

Fundamentos de la teoría de la decisión robusta

La decisión robusta es una alternativa a los métodos clásicos de decisión, como la teoría de la utilidad esperada, que suelen depender de supuestos fuertes

sobre probabilidades y valores futuros. RDM, en cambio, asume que el futuro es altamente incierto y que los modelos predictivos pueden ser inexactos o incompletos.

Principios clave:

Exploración de múltiples futuros:

En lugar de centrarse en predecir el futuro más probable, RDM evalúa una gama amplia de posibles futuros.

Robustez sobre optimalidad:

Busca estrategias que sean satisfactorias en la mayoría de los escenarios, aunque no necesariamente óptimas en uno en particular.

Iteración y adaptación:

Promueve la revisión continua de las estrategias a medida que se dispone de nueva información o cambian las condiciones.

Fases del proceso de decisión robusta

Identificación del problema y objetivos:

Definir el contexto de decisión y los objetivos clave, considerando las metas que la estrategia debe alcanzar bajo diferentes condiciones.

Generación de estrategias:

Desarrollar un conjunto inicial de estrategias que aborden los objetivos definidos.

Simulación de escenarios:

Crear un amplio rango de escenarios futuros que representen incertidumbres relevantes, como cambios en políticas, economía o clima.

Análisis de desempeño:

Evaluar cómo se desempeña cada estrategia en todos los escenarios generados.

Identificar patrones de éxito y fracaso.

Identificación de estrategias robustas:

Seleccionar aquellas estrategias que mantienen un buen desempeño en la mayoría de los escenarios, incluso si no son óptimas en todos ellos.

Adaptación e iteración:

Revisar y ajustar las estrategias según se disponga de nueva información o se enfrenten nuevos desafíos.

Herramientas clave en RDM

El enfoque de Lempert combina técnicas de análisis cualitativo y cuantitativo, utilizando herramientas como:

Exploración de escenarios:

Métodos como análisis de sensibilidad para examinar cómo pequeñas variaciones en las condiciones iniciales afectan los resultados.

Simulaciones computacionales:

Modelos que evalúan el desempeño de estrategias bajo miles de escenarios.



Análisis de Pareto:

Identificar estrategias que no puedan ser mejoradas en un criterio sin empeorar en otro.

Visualización de resultados:

Tablas y gráficos interactivos para mostrar cómo las estrategias responden a diferentes escenarios.

Aplicaciones de la teoría de la decisión robusta

RDM ha sido aplicado en diversos campos que enfrentan incertidumbre profunda:

Gestión del cambio climático

El trabajo seminal de Lempert y sus colegas se centró en problemas relacionados con el cambio climático. RDM ha ayudado a diseñar políticas que funcionan bien bajo incertidumbre sobre los impactos climáticos futuros.

Ejemplo:

Evaluar políticas de mitigación y adaptación al cambio climático considerando variables como emisiones de gases de efecto invernadero, tasas de crecimiento económico y cambios tecnológicos.

Gestión de recursos hídricos

La planificación de recursos hídricos enfrenta incertidumbres sobre el cambio climático, la demanda de agua y el crecimiento demográfico. RDM ha ayudado a desarrollar estrategias para garantizar el suministro de agua bajo múltiples escenarios.

Ejemplo:

Diseñar planes de gestión de agua para el río Colorado que sean robustos frente a variaciones en las precipitaciones futuras.

Planificación de infraestructura

RDM se utiliza para evaluar inversiones en infraestructura a largo plazo, como carreteras, sistemas de transporte o energía, donde los cambios tecnológicos y económicos pueden ser impredecibles.

Política pública y salud

Se emplea para diseñar políticas que aborden problemas sociales complejos, como la desigualdad económica, la distribución de vacunas o la planificación urbana.

Ventajas de la teoría de la decisión robusta

Adaptación a la incertidumbre profunda:

Funciona bien cuando no se pueden definir probabilidades precisas ni prever todos los resultados.

Flexibilidad:

Permite ajustar estrategias a medida que cambian las circunstancias.

Énfasis en el desempeño a largo plazo:

Identifica estrategias que funcionan de manera consistente en diversos escenarios.

Toma de decisiones participativa:

Fomenta la colaboración al considerar múltiples perspectivas e incertidumbres.

Críticas y limitaciones

Complejidad computacional:

La evaluación de miles de escenarios y estrategias requiere recursos significativos en términos de tiempo y tecnología.

Falta de optimalidad:

Algunas críticas señalan que la robustez puede implicar sacrificar soluciones óptimas en ciertos escenarios.

Subjetividad en la definición de escenarios:

La calidad de los resultados depende de cómo se definan los escenarios y los supuestos iniciales.

Comunicación de resultados:

Puede ser difícil para los responsables de la toma de decisiones interpretar y aplicar los resultados, especialmente en contextos políticos o institucionales.

La teoría de la decisión robusta de Lempert ofrece un marco práctico y flexible para enfrentar la incertidumbre profunda en la toma de decisiones. Su énfasis en la robustez sobre la optimalidad tradicional lo hace especialmente útil en campos como la gestión ambiental, la planificación urbana y las políticas públicas. Aunque enfrenta desafíos prácticos, su capacidad para abordar problemas complejos lo convierte en una herramienta indispensable en un mundo cada vez más incierto.

Estrategias para tomar decisiones bajo incertidumbre

Aunque la incertidumbre nunca puede eliminarse por completo, existen estrategias que pueden ayudar a enfrentarla de manera efectiva:

Recolección de información

Aunque la información completa no siempre está disponible, recolectar datos relevantes puede reducir la incertidumbre. Sin embargo, es importante no caer en la "parálisis por análisis", donde el exceso de información dificulta actuar.

Análisis de escenarios

Crear escenarios hipotéticos puede ayudar a visualizar posibles futuros y prepararse para ellos. Por ejemplo, las empresas suelen realizar análisis de sensibilidad para evaluar cómo distintos factores impactan sus resultados.



Toma de decisiones escalonada

Dividir decisiones grandes en pasos más pequeños permite ajustar la estrategia según los resultados obtenidos en etapas iniciales.

Uso de la intuición

En situaciones donde los datos son limitados, la experiencia e intuición pueden ser herramientas valiosas. Gigerenzer (2007) destacó cómo las decisiones intuitivas pueden ser sorprendentemente precisas en entornos complejos.

Aceptación de la incertidumbre

Aceptar que no todo puede ser controlado reduce la ansiedad asociada con la incertidumbre. En lugar de buscar la decisión "perfecta", el enfoque debe estar en tomar una decisión informada y adaptable.

Aplicaciones prácticas de la toma de decisiones bajo incertidumbre

La toma de decisiones bajo incertidumbre tiene aplicaciones en diversos campos:

Negocios: Las empresas enfrentan incertidumbre al desarrollar nuevos productos, ingresar a nuevos mercados o reaccionar ante cambios económicos.

Política pública: Los gobiernos deben tomar decisiones en contextos como el cambio climático o pandemias, donde la información es incompleta y las consecuencias son críticas.

Vida personal: Elegir una carrera, un lugar para vivir o una pareja son decisiones que a menudo se toman bajo incertidumbre emocional y cognitiva.

Conclusión

La toma de decisiones bajo incertidumbre es un desafío que enfrentamos constantemente en un mundo dinámico y complejo. A través de modelos teóricos, estrategias prácticas y una mentalidad flexible, podemos mejorar nuestra capacidad para navegar la incertidumbre y tomar decisiones efectivas. Aunque nunca podremos predecir el futuro con certeza, la preparación y la adaptabilidad son nuestras mejores herramientas.

Bibliografía

- [1]. Camerer, C. F. (2003). *Behavioral Game Theory: Experiments in Strategic Interaction*. Princeton University Press.
- [2]. Dessai, S., & Hulme, M. (2007). Assessing the Robustness of Adaptation Decisions to Climate Change Uncertainties: A Case Study on Water Resources Management in the East of England. *Global Environmental Change*, 17(1), 59–72.
- [3]. Gigerenzer, G. (2007). *Gut Feelings: The Intelligence of the Unconscious*. Penguin Books.
- [4]. Hall, J. W., Lempert, R. J., Keller, K., et al. (2012). Robust Climate Policies under Uncertainty: A Comparison of Robust Decision Making and Info-Gap Methods. *Risk Analysis*, 32(10), 1657–1672.
- [5]. Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- [6]. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291.
- [7]. Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty, and Profit*. Houghton Mifflin.
- [8]. Lempert, R. J., Popper, S. W., & Bankes, S. C. (2006). *Shaping the Next One Hundred Years: New Methods for Quantitative, Long-Term Policy Analysis*. RAND Corporation.
- [9]. Lempert, R. J., Popper, S. W., & Bankes, S. C. (2003). *Shaping the Next One Hundred Years: New Methods for Quantitative, Long-Term Policy Analysis*. RAND Corporation.
- [10]. Lempert, R. J. (2002). A New Decision Sciences for Complex Systems. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 99, 7309–7313.
- [11]. Savage, L. J. (1954). *The Foundations of Statistics*. Wiley.
- [12]. Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press.
- [13]. Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131.
- [14]. Tversky, A., & Kahneman, D. (1992). Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*, 5(4), 297–323.
- [15]. Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton University Press.
- [16]. Walker, W. E., Lempert, R. J., & Kwakkel, J. H. (2013). Deep Uncertainty. *European Journal of Operational Research*, 220(1), 87–99.