/ MODELO CONCEPTUAL

Cynefin®

Marco Cynefin; dominios de decisión

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Dave Snowden

NOTA TÉCNICA
Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Ayuda a reconocer qué tipo de situación tenemos delante —clara, complicada, compleja o caótica— para decidir y actuar de la forma que esa situación permite.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Qué tipo de situación tenemos delante y qué forma de decidir y actuar le corresponde: aplicar lo sabido, analizar con expertos, experimentar o estabilizar primero?

01 Problema que resuelve

Cynefin® ayuda a reconocer qué tipo de situación tenemos delante antes de decidir cómo actuar en ella.

Muchos directivos aplican la misma forma de decidir a todo. Unos piden siempre un análisis completo antes de moverse. Otros deciden rápido y dan órdenes. Otros montan un plan detallado con hitos y responsables. Cada una de esas formas funciona en un tipo de situación y falla en otro. El problema no suele ser la calidad del análisis o del plan, sino que la forma de decidir no corresponde a la situación.

Cynefin distingue cinco tipos de situación, que llama **dominios**:

1. **Claro:** la causa y el efecto son evidentes. Se aplica lo que ya se sabe que funciona.
2. **Complicado:** la causa y el efecto existen, pero hace falta conocimiento experto para verlos. Se analiza antes de actuar.
3. **Complejo:** la causa y el efecto solo se entienden a posteriori. Se experimenta y se aprende.
4. **Caótico:** no hay una relación causa-efecto que se pueda percibir. Primero se actúa para estabilizar.
5. **Confusión:** no está claro en cuál de los anteriores estamos.

El orden es solo expositivo. Ningún dominio es mejor que otro.

Señales de que puede hacer falta:

- se exigen previsiones y planes cerrados en situaciones que nadie ha vivido antes;
- se encargan estudios cada vez más largos y la decisión no llega;
- un procedimiento que funcionaba bien falla de golpe y nadie lo vio venir;
- el comité discute sin avanzar porque cada miembro ve un problema distinto;
- en una crisis se convoca una reunión de análisis cuando hacía falta actuar ya;
- se castiga cualquier piloto que no sale bien, aunque se hizo precisamente para aprender.

CYNEFIN

Ayuda a reconocer qué tipo de situación tenemos delante para decidir cómo actuar en ella

ANTES DE DECIDIR QUÉ HACER, HAY QUE SABER QUÉ TIPO DE SITUACIÓN ES | Cada tipo de situación pide una forma distinta de decidir y actuar.

1 · LOS CINCO TIPOS DE SITUACIÓN Y CÓMO SE ACTÚA EN CADA UNO

Ejemplo ilustrativo: los asuntos abiertos de una distribuidora industrial

COMPLEJO Probar · Observar · Responder

Causa y efecto solo se entienden después. Lo que funcionó una vez puede no repetirse.

El líder: lanza pruebas pequeñas, deja que surjan patrones y amplía lo que funciona.

Riesgo: volver al ordeno y mando y exigir un plan cerrado.

Ej.: Vender online a pequeños clientes: nadie sabe cómo responderán.

COMPLICADO Observar · Analizar · Responder

Causa y efecto existen, pero hace falta un experto para verlos. Hay varias respuestas válidas.

El líder: reúne a expertos y escucha opiniones distintas antes de decidir.

Riesgo: expertos demasiado seguros y análisis sin fin.

Ej.: Renovar el ERP: hacen falta expertos y un buen análisis.

CONFUSIÓN
No sabemos cuál es: separar las partes

CAÓTICO Actuar · Observar · Responder

No se ve relación entre causa y efecto, y no hay tiempo para analizar.

El líder: actúa ya para recuperar el orden y comunica de forma clara y directa.

Riesgo: seguir mandando así cuando la crisis ya ha pasado.

Ej.: Se cae de repente el servicio del almacén principal.

CLARO Observar · Clasificar · Responder

Causa y efecto son evidentes para cualquiera. Hay una forma correcta de hacerlo.

El líder: asegura los procedimientos, delega y comunica con claridad.

Riesgo: la complacencia: creer que todo seguirá igual.

Ej.: Preparar los pedidos del día con el procedimiento de siempre.

Precipicio: lo claro puede caer de golpe en el caos si nadie revisa si los procedimientos siguen valiendo.

No es una matriz: no hay ejes ni un dominio mejor que otro. Clasifica situaciones concretas, no empresas.

2 · CÓMO SE USA

1. Escribir en una frase la situación que se quiere entender.
2. Reunir hechos antes de clasificar: datos, episodios, decisiones pasadas.
3. Separar las partes y situar cada una en su dominio. Si el equipo no coincide, esa parte está en confusión.
4. Decidir para cada parte cómo se actúa y quién lo lidera.
5. Fijar qué señal diría que la situación ha cambiado de dominio, y revisar.

Las situaciones cambian de dominio

- Una crisis estabilizada pasa a admitir pruebas: de caótico a complejo.
- Cuando las pruebas muestran patrones, una parte se puede analizar: de complejo a complicado.
- Un procedimiento que nadie revisa puede caer en el caos.

¿Complicado o complejo?

Si el mejor experto del mundo pudiera darnos la respuesta, es complicado. Si ni él podría sin probar, es complejo.

UN ERROR TÍPICO: TRATAR LO COMPLEJO COMO COMPLICADO Y PEDIR OTRO ESTUDIO DONDE SOLO SE APRENDE PROBANDO.
Si después de clasificar no cambia quién lidera, con qué método y a qué ritmo, no ha servido · Llamar «complejo» a algo no es excusa para no planificar

Fuente: Kurtz y Snowden, IBM Systems Journal (2003); Snowden y Boone, «A leader's framework for decision making», Harvard Business Review (2007); terminología actual de The Cynefin Co.
Disposición de los dominios según Snowden. Cynefin es marca registrada. Ejemplo ilustrativo y síntesis visual: elaboración propia.

emilio llopis

Síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis), a partir de Kurtz y Snowden, IBM Systems Journal (2003); Snowden y Boone, «A leader's framework for decision making», Harvard Business Review (2007); terminología actual de The Cynefin Co. Disposición de los dominios según Snowden. Cynefin es marca registrada. Verbos en palabras sencillas y ejemplo ilustrativo: elaboración propia.

Cuándo aporta valor

- ✓ Antes de decidir cómo abordar un problema nuevo o difícil: quién lo trabaja, con qué método y con qué ritmo.
- ✓ Cuando un comité no se pone de acuerdo sobre qué hacer y el desacuerdo es, en el fondo, sobre qué tipo de problema es.
- ✓ Al lanzar una iniciativa con partes muy distintas: algunas se pueden planificar y otras solo se pueden probar.
- ✓ En la gestión de crisis, para separar lo que exige actuar de inmediato de lo que admite análisis.
- ✓ Para revisar cómo gestiona la empresa sus proyectos, sus operaciones y su innovación, y detectar dónde aplica un método que no corresponde.

> **/ EJEMPLO**
> Una empresa de distribución industrial se plantea tres asuntos a la vez: renovar el ERP, entrar en la venta online a pequeños clientes y resolver una caída repentina del servicio en su almacén principal. El comité los trata igual: un plan con fechas para cada uno. Con Cynefin se ve que son situaciones distintas. La caída del almacén exige actuar ya y analizar después. El ERP es un problema complicado: requiere expertos y un buen análisis. La venta online es compleja: nadie sabe cómo responderán esos clientes, y hay que probar a pequeña escala antes de invertir a fondo.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si lo que hay que elegir es el estilo de estrategia de un negocio según su entorno competitivo.** Cynefin clasifica situaciones o problemas concretos para elegir cómo decidir y actuar; no clasifica negocios ni mercados. Para elegir el enfoque estratégico de cada negocio está **Strategy Palette**.
- × **Si ya sabemos que el problema es complicado y hay que elegir entre opciones conocidas** con costes, probabilidades y consecuencias que se pueden estimar. Para eso está **Decision Analysis**.
- × **Si el plan ya está decidido y queremos descubrir por qué podría fallar.** Es el trabajo del **Pre-mortem**.
- × **Si queremos explorar cómo puede evolucionar el entorno del negocio a largo plazo.** Para imaginar futuros distintos y probar decisiones en ellos, **Scenario Planning**.
- × **Si la situación es rutinaria y todos coinciden en qué hacer.** Clasificarla no cambia nada.
- × **Si se usa para justificar que no se planifica.** Llamar «complejo» a un problema para no analizarlo es un mal uso del modelo, no una aplicación.

02 Entender

Qué es

Cynefin es un modelo para dar sentido a una situación antes de decidir. Sus autores lo describen como un modelo de *sense-making*: la forma en que las personas interpretan lo que ocurre para poder actuar.

Lo creó Dave Snowden. El nombre es una palabra galesa que suele traducirse como «hábitat» o «lugar al que se pertenece»: la idea es que cada persona y cada grupo interpretan la realidad desde su propio contexto.

La tesis de Snowden y Boone (2007) es sencilla: **contextos distintos piden respuestas distintas**. Un buen directivo no tiene un único estilo de decisión. Reconoce en qué contexto está y ajusta su forma de actuar.

> **/ IDEA CLAVE**
> La pregunta previa a cualquier decisión difícil no es «qué hacemos», sino «qué tipo de situación es esta y, por tanto, cómo debemos decidir».

VISUAL El visual completo está en la **página 2**.

El visual resume el modelo en dos bloques. A la izquierda (1), los cinco dominios en la disposición del propio Snowden: complejo, complicado, caótico y claro alrededor de la confusión, que ocupa el centro. Cada dominio lleva qué lo caracteriza, cómo se actúa, qué hace el líder, su riesgo principal y un ejemplo de la misma empresa, una distribuidora industrial con cuatro asuntos abiertos. Debajo, el precipicio entre

lo claro y lo caótico y la advertencia de que no es una matriz. A la derecha (2), cómo se usa el modelo, cómo cambian las situaciones de dominio y una prueba para distinguir lo complicado de lo complejo.

Tres supuestos que no siempre se cumplen

Kurtz y Snowden (2003) parten de una crítica. Muchas prácticas de gestión dan por hecho tres cosas:

- **Orden:** que las relaciones de causa y efecto se pueden descubrir y comprobar, y que por eso se pueden hacer previsiones y definir «mejores prácticas».
- **Elección racional:** que las personas deciden buscando el máximo beneficio y el mínimo coste, y que por eso se las puede dirigir con incentivos.
- **Capacidad intencional:** que quien adquiere una capacidad lo hace con intención de usarla, y que los demás actúan siempre de forma deliberada.

Los autores sostienen que estos supuestos se cumplen en algunas situaciones y no en otras. Cynefin sirve para distinguirlas.

Los cinco dominios

> / **NOTA** · BM
> Esta ficha usa la terminología actual de The Cynefin Co.: Claro (*Clear*), Complicado (*Complicated*), Complejo (*Complex*), Caótico (*Chaotic* o *Chaos*) y Confusión (*Confused*). En textos anteriores aparecen otros nombres (*Known*, *Knowable*, *Simple*, *Obvious*, *Disorder*). La evolución se explica en Profundizar.

Cada dominio tiene una forma de actuar propia, que los autores expresan como una secuencia de tres verbos. También tiene un tipo de práctica y un tipo de restricción característicos. Por **restricciones** se entienden las reglas, límites y condiciones que ordenan cómo se comporta un sistema.

> / **NOTA** · BM
> En el visual, los verbos se dicen con palabras más llanas: observar (*sense*), clasificar (*categorise*), analizar (*analyse*), probar (*probe*), actuar (*act*) y responder (*respond*). En el texto de esta ficha aparecen como «percibir», «categorizar» y «sondear»; son equivalentes.

1 Claro

Qué lo caracteriza: la relación entre causa y efecto es evidente para cualquier persona razonable. Las restricciones son rígidas o fijas: normas, procedimientos, estándares.

Cómo se actúa: percibir, categorizar, responder. Se reconoce de qué caso se trata y se aplica la respuesta establecida.

Tipo de práctica: la mejor práctica (*best practice*). Existe una forma correcta y conocida de hacerlo.

Implicación práctica: aquí conviene estandarizar, delegar y no reinventar. El riesgo es la complacencia: pensar que lo que siempre ha funcionado seguirá funcionando.

2 Complicado

Qué lo caracteriza: la relación entre causa y efecto existe, pero no es evidente. Hace falta análisis o conocimiento experto para descubrirla. Puede haber varias respuestas buenas.

Cómo se actúa: percibir, analizar, responder. Se reúne información, se consulta a expertos y se elige.

Tipo de práctica: buenas prácticas (*good practice*). No hay una única forma correcta, sino varias válidas dentro del conocimiento experto.

Implicación práctica: es el terreno natural del análisis, la ingeniería y la consultoría técnica. El riesgo es doble: que los expertos descarten opiniones de fuera de su disciplina y que el análisis se alargue sin fin.

3 Complejo

Qué lo caracteriza: hay causas y efectos, pero solo se entienden mirando hacia atrás. El sistema cambia al actuar sobre él, y las mismas acciones no producen siempre los mismos resultados. Las respuestas no se deducen: los patrones emergen. Las restricciones facilitan comportamientos, pero no los determinan.

Cómo se actúa: sondear, percibir, responder. Se lanzan pruebas pequeñas que puedan fallar sin causar daño grave, se observa qué ocurre y se amplía lo que funciona.

Tipo de práctica: práctica emergente. En la versión actual del modelo, Snowden habla de práctica *exaptativa*: reutilizar capacidades existentes para usos distintos de aquellos para los que se crearon.

Implicación práctica: es el dominio de los mercados nuevos, los cambios culturales y buena parte de la innovación. El error típico es tratarlo como complicado: pedir un análisis definitivo o un plan cerrado donde solo se puede aprender actuando.

4 Caótico

Qué lo caracteriza: no hay una relación entre causa y efecto que se pueda percibir. No hay restricciones eficaces. Buscar la respuesta correcta no tiene sentido porque la situación cambia más deprisa de lo que se puede analizar.

Cómo se actúa: actuar, percibir, responder. Primero se actúa para establecer algo de orden y estabilidad; después se observa dónde hay estabilidad y se trabaja para llevar la situación a otro dominio.

Tipo de práctica: práctica nueva o novedosa, surgida sobre la marcha.

Implicación práctica: es el dominio de las crisis. Hace falta una dirección rápida y clara. El riesgo aparece después: mantener ese estilo de mando cuando la situación ya se ha estabilizado.

5 Confusión

Qué lo caracteriza: no se sabe en qué dominio estamos. Ocupa el centro del mapa. Kurtz y Snowden observan que, en un grupo, las personas suelen coincidir en los extremos, pero discuten sobre el centro, y cada una lo interpreta según su forma preferida de actuar.

Cómo se actúa: descomponer la situación en partes y asignar cada parte a uno de los otros cuatro dominios.

Implicación práctica: el peligro no es estar en confusión, sino no darse cuenta. Quien no se lo pregunta aplica, por defecto, su estilo habitual: el analista analiza, el ejecutor ordena, el innovador experimenta.

> **/ PARA TENER EN CUENTA**
> En su versión más elaborada, Snowden distingue dentro de este dominio una zona que llama *aporética*: la confusión útil, en la que un grupo reconoce que no entiende la situación y la usa para replantearla. Para el uso directivo basta con la noción de confusión.

Cómo se mueven las situaciones entre dominios

Cynefin no es una foto fija. Las situaciones cambian de dominio, y parte del valor del modelo es anticipar esos movimientos.

- **El precipicio entre lo claro y lo caótico.** Es el movimiento más peligroso. Cuando una organización confía en exceso en sus procedimientos y deja de mirar si siguen valiendo, puede caer de golpe en el caos. Kurtz y Snowden lo llamaron «colapso asimétrico»; la versión actual lo describe como un pliegue o precipicio.
- **De lo caótico a lo complejo.** Una vez estabilizada la crisis, la situación pasa a admitir pruebas y aprendizaje.
- **De lo complejo a lo complicado.** Cuando las pruebas revelan patrones estables, una parte del problema se vuelve analizable y se puede gestionar con expertos.
- **De lo complicado a lo complejo.** A veces conviene salir del análisis y explorar, para encontrar opciones que el conocimiento establecido no ve.

> **/ CONSEJO · BM**
> Lo complejo no está condenado a seguir siéndolo. El objetivo de experimentar es aprender lo suficiente para que una parte del problema se pueda planificar.

El papel del líder en cada dominio

Snowden y Boone (2007) describen qué hace el líder en cada dominio, qué señales indican que lo está haciendo mal y cómo corregirlo:

DOMINIO	QUÉ HACE EL LÍDER	SEÑAL DE ALARMA	CÓMO CORREGIRLO
Claro	Asegura que hay procedimientos, delega, aplica la mejor práctica y comunica de forma clara y directa.	Complacencia; querer simplificar lo que es complejo; nadie cuestiona lo de siempre.	Mantenerse cerca sin microgestionar; no dar por hecho que todo es simple; abrir cauces para cuestionar lo establecido.
Complicado	Reúne a expertos y escucha opiniones que discrepan.	Expertos demasiado seguros de sus soluciones o de las del pasado; análisis sin fin; se deja fuera a quien no es experto.	Invitar a personas de dentro y de fuera a cuestionar a los expertos; usar experimentos y juegos para salir de lo de siempre.
Complejo	Crea condiciones y pruebas para que surjan patrones, y aumenta la interacción y la comunicación.	Volver al ordeno y mando; buscar hechos en lugar de dejar que surjan patrones; querer resolverlo deprisa.	Tener paciencia, dar tiempo para reflexionar y usar métodos que favorezcan la interacción.
Caótico	Actúa de inmediato para recuperar el orden, con mando directo y comunicación clara; busca lo que funciona, no la respuesta correcta.	Mantener el ordeno y mando más de lo necesario; culto al líder; se pierden oportunidades de innovar.	Poner en marcha equipos paralelos para aprovechar oportunidades; pedir a asesores que cuestionen su visión cuando pase la crisis; llevar la situación hacia lo complejo.

Para gestionar lo complejo, los mismos autores proponen cinco herramientas: abrir la discusión a muchas personas; fijar unas pocas reglas de límite dentro de las cuales el sistema se organiza solo; estimular «atractores», es decir, pruebas pequeñas que conectan con la gente y crecen; fomentar la discrepancia y la diversidad; y cuidar las condiciones de partida y vigilar lo que va surgiendo.

Qué no es

- **No es una matriz de dos por dos.** Aunque se dibuja con cuadrantes, sus autores insisten en que no hay ejes de valor ni un cuadrante al que haya que llegar. Sirve para entender la dinámica de una situación, no para puntuarla.
- **No es Strategy Palette. Strategy Palette** clasifica el entorno competitivo de un negocio para elegir su estilo de estrategia. Cynefin clasifica situaciones o problemas concretos para elegir el modo de decidir y actuar. Pueden convivir: un negocio con un entorno previsible tiene también problemas complejos, y uno muy volátil tiene procesos claros.
- **No es un método para elegir entre opciones.** Dice cómo abordar una decisión, no cuál tomar. Hay que combinarlo con herramientas de análisis, de experimentación o de ejecución.
- **No clasifica empresas ni sectores.** Clasifica situaciones. La misma empresa tiene a la vez problemas claros, complicados, complejos y, a veces, caóticos.
- **No es una excusa para no planificar.** Lo complejo pide otra disciplina: pruebas diseñadas, criterios para ampliar o parar y revisión frecuente.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

/ NOTA · BM

Secuencia práctica para usar Cynefin en una decisión o un problema concreto. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management a partir del modelo. El paso 2 se inspira en el ejercicio de contextualización descrito por Kurtz y Snowden (2003), simplificado para uso directivo.

1 **Delimitar la situación que se quiere entender**
Un problema, una decisión o una iniciativa concreta, escrita en una frase. No «la empresa» ni «el mercado».

2 **Reunir hechos concretos antes de clasificar**
Episodios, datos, decisiones pasadas y sus resultados. Kurtz y Snowden recomiendan que los datos vayan antes que el modelo: primero se sitúan los hechos y después se trazan las fronteras entre dominios, no al revés.

3 **Situar cada parte en un dominio**
Usar las preguntas del kit práctico. Casi siempre la situación tiene partes en dominios distintos: hay que separarlas.

4 **Tratar el desacuerdo como información**
Si el equipo no coincide en el dominio de una parte, esa parte está en confusión. Hay que discutir qué hechos llevan a cada persona a verla de una forma u otra, y descomponer más si hace falta.

5 **Elegir el modo de actuar para cada parte**
Aplicar el procedimiento, encargar el análisis, diseñar pruebas o actuar para estabilizar. Y decidir quién lo lidera: no todos los perfiles directivos funcionan igual en cada dominio.

6 **Definir cómo se sabrá que la situación ha cambiado de dominio**
Qué señal indicaría que un procedimiento claro ha dejado de funcionar, que una crisis ya se ha estabilizado o que un experimento ha revelado un patrón que ya se puede planificar.

7 **Revisar el mapa con regularidad**
Las situaciones se mueven. Un problema complejo resuelto en parte se convierte en complicado, y un procedimiento claro puede caer en el caos.

/ CONSEJO · BM

Si después de clasificar no cambia ni quién lleva el tema, ni con qué método, ni con qué ritmo, el ejercicio no ha servido.

Kit práctico

Preguntas para situar una situación

DOMINIO	PREGUNTAS QUE AYUDAN A RECONOCERLO	SI LA RESPUESTA ES SÍ…
1. Claro	¿Lo hemos resuelto muchas veces? ¿Cualquier persona con formación básica sabría qué hacer? ¿Existe un procedimiento que funciona?	Aplicar el procedimiento y vigilar que siga valiendo.
2. Complicado	¿Hay expertos que podrían darnos la respuesta con tiempo y datos? ¿Los expertos coincidirían en lo básico aunque discrepen en detalles? ¿El resultado de una acción se puede prever si se analiza bien?	Analizar con expertos y decidir.
3. Complejo	¿Los expertos discrepan en lo fundamental? ¿Solo sabremos qué funciona después de probarlo? ¿Hay muchas personas o actores cuyas reacciones se influyen entre sí? ¿Lo que funcionó en otro sitio podría no funcionar aquí?	Diseñar pruebas pequeñas y aprender.
4. Caótico	¿Hay un daño en curso que crece cada hora? ¿No hay tiempo para entender antes de actuar?	Actuar para estabilizar y analizar después.
5. Confusión	¿El equipo no se pone de acuerdo sobre qué tipo de problema es? ¿Cada uno propone su método habitual?	Descomponer y volver a situar cada parte.

> / **CONSEJO PRÁCTICO** · BM
>
> Una prueba rápida para separar lo complicado de lo complejo: si contratar al mejor experto del mundo nos daría la respuesta, es complicado; si ni el mejor experto podría darla sin probar, es complejo.

Mapa de la situación

PARTE DEL PROBLEMA	HECHOS QUE LO SOSTIENEN	DOMINIO	MODO DE ACTUAR	QUIÉN LO LIDERA	SEÑAL DE CAMBIO DE DOMINIO	PRÓXIMA REVISIÓN

Síntesis: ¿qué partes vamos a abordar de forma distinta a como lo hacíamos y qué cambia en la manera de decidir sobre ellas?

Guía para diseñar pruebas en lo complejo

> / CONSEJO · BM
>
> Snowden y Boone recomiendan, en contextos complejos, experimentos que puedan fallar sin causar daño grave. Para cada prueba conviene dejar escrito:
>
> - **Qué queremos aprender** y qué haríamos distinto según el resultado.
> - **Qué coste o riesgo máximo aceptamos** si la prueba sale mal.
> - **Qué señal nos haría ampliarla** y qué señal nos haría pararla.
> - **Cuándo miramos el resultado.**
> - **Qué otras pruebas corren en paralelo.** Varias pruebas pequeñas y distintas suelen enseñar más que una sola apuesta grande.

> / IMPORTANTE · BM
>
> Una prueba que no puede fallar no es una prueba. Si el equipo será juzgado por el éxito de cada experimento, dejará de proponer los que más enseñan.

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Clasificar sin hechos	El dominio se elige por intuición o por el estilo de quien clasifica.	Reunir hechos y episodios antes de situar nada.
Clasificar la empresa entera	«Somos un negocio complejo» no ayuda a decidir nada.	Clasificar situaciones o problemas concretos.
No descomponer	Un problema con partes muy distintas se trata con un único método.	Separar las partes y situar cada una.
Confundir complicado con complejo	Se encargan estudios cada vez más largos donde solo cabe probar, o se improvisa donde un experto tenía la respuesta.	Aplicar la prueba del mejor experto del kit práctico.
Quedarse en la etiqueta	Se clasifica y se sigue decidiendo igual.	Cambiar quién lidera, con qué método y con qué ritmo.
No revisar	Se sigue tratando como crisis lo que ya está estable, o como claro lo que ha dejado de funcionar.	Fijar señales de cambio de dominio y fechas de revisión.

Limitaciones

- **Clasificar es un juicio.** El modelo no ofrece una escala ni una medida. Dos equipos pueden situar la misma situación en dominios distintos.
- **Las fronteras son difusas.** Muchas situaciones están cerca de un límite y comparten rasgos de dos dominios.
- **Su lenguaje exige explicación.** Términos como «complejo» o «caótico» tienen aquí un significado preciso, distinto del uso cotidiano; sin esa explicación el modelo se malinterpreta.
- **Ha evolucionado mucho.** Los nombres de los dominios han cambiado con los años (ver Profundizar); conviene aclarar qué versión se usa.
- **La evidencia es sobre todo conceptual y de casos.** Ver Profundizar.

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

Cynefin suele usarse al principio de un proceso de decisión o al lanzar una iniciativa con partes de naturaleza distinta. Su papel es previo: ayuda a elegir cómo abordar cada parte. No toma la decisión ni sustituye el trabajo posterior.

La lógica del orden es sencilla: primero se reconoce qué tipo de situación es cada parte; después se usa la herramienta que corresponde a su dominio; y, antes de comprometer recursos en un plan, se pone a prueba.

> / NOTA · BM
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management. Snowden y sus coautores no la formularon ni conectaron Cynefin con estas herramientas.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Cynefin.
Descompone la situación y dice qué partes son claras, complicadas, complejas o caóticas.

2 Decision Analysis.
Para las partes complicadas en las que hay que elegir entre opciones con consecuencias y probabilidades que se pueden estimar.

3 Lean Startup.
Para las partes complejas cuando se trata de un producto, un servicio o un negocio nuevo: ofrece un método probado para diseñar pruebas y decidir si seguir, cambiar o parar.

4 Pre-mortem.
Antes de comprometer el plan de las partes que sí se planifican, para descubrir por qué podría fallar.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Strategy Palette** → si la pregunta es qué estilo de estrategia corresponde a cada negocio según su entorno, y no cómo abordar un problema concreto.
- **Scenario Planning** → si la incertidumbre está en el entorno a largo plazo y queremos probar decisiones en varios futuros posibles.
- **Strategic Foresight** → si queremos detectar a tiempo señales de que una situación está cambiando de dominio.
- **Kotter 8 Steps** → si la situación es un cambio organizativo amplio; Cynefin ayuda a ver qué partes del cambio se pueden planificar y cuáles hay que probar.

05 Profundizar

Origen y evolución

Dave Snowden desarrolló Cynefin a finales de los años noventa en IBM, en el ámbito de la gestión del conocimiento. La fecha de 1999 es la que se cita habitualmente. Kurtz y Snowden (2003) explican que el modelo nació de varios años de investigación-acción, inicialmente para el IBM Institute for Knowledge Management, y que después se aplicó a la estrategia, las políticas públicas y el cambio organizativo.

Tres textos marcan su evolución:

- **Kurtz y Snowden (2003), *IBM Systems Journal*.** Primera exposición académica completa: los tres supuestos que el modelo cuestiona, los dominios, la diferencia entre modelos de categorización y de *sense-making*, el ejercicio de contextualización y los movimientos entre dominios.
- **Snowden y Boone (2007), *Harvard Business Review*.** Lleva el modelo a los directivos. Presenta los contextos, la forma de actuar en cada uno y el papel del líder. Abre con el caso de un tiroteo en un restaurante de Palatine (Illinois) en 1993 y el trabajo de un mando de la policía local que tuvo que gestionar a la vez situaciones de naturaleza muy distinta.

- **Snowden, Greenberg y Bertsch (2021).** Libro colectivo publicado por The Cynefin Co. que recoge la versión actual y aplicaciones en distintos ámbitos.

Snowden fundó en 2005 Cognitive Edge, hoy The Cynefin Co. (The Cynefin Company), que mantiene el modelo y publica su evolución.

Evolución de los nombres de los dominios. Snowden ha cambiado varias veces la terminología. Él mismo explica que los cambios son de nombre y no alteran la dinámica del modelo.

FUENTE	DOMINIOS ORDENADOS	DOMINIOS NO ORDENADOS	CENTRO
Kurtz y Snowden (2003)	*Known* (conocido) · *Knowable* (cognoscible)	*Complex* · *Chaos*	*Disorder* (desorden)
Snowden y Boone (2007)	*Simple* · *Complicated*	*Complex* · *Chaotic*	*Disorder*
Revisión posterior de Snowden	*Obvious* · *Complicated*	*Complex* · *Chaotic*	*Disorder*
Snowden, marzo de 2020 (vigente)	*Clear* · *Complicated*	*Complex* · *Chaotic*	*Confused*; en la versión liminal, *Aporetic/Confused*

Snowden explicó en 2020 que prefiere *clear* a *obvious* porque «está claro lo que hay que hacer» describe mejor el dominio que «es obvio lo que hay que hacer», y que *confused* distingue mejor el centro del caos y se entiende sin explicación. La versión actual añade además una **zona liminal** (de transición) en los bordes de los dominios.

> / NOTA
> Cynefin® es marca registrada de Cognitive Edge Pte Ltd, que opera hoy como The Cynefin Company (antes Cognitive Edge), según cynefin.io y thecynefin.co. Esta ficha usa el nombre solo para identificar el modelo y lo atribuye a su autor, Dave Snowden.

Qué sabemos sobre su solidez

- Cynefin es sobre todo un **modelo conceptual**, apoyado en la teoría de la complejidad, en la investigación sobre cómo las personas dan sentido a las situaciones y en la experiencia de aplicación de sus autores. Las fuentes revisadas lo presentan con casos y ejercicios, no con estudios que midan si mejora los resultados de las decisiones.
- **Ha sido tomado en serio por la investigación en decisiones.** Simon French, especialista en análisis de decisiones, lo ha usado para ordenar qué métodos de análisis y de modelización encajan en cada tipo de contexto (French, 2013 y 2015).
- **Límites señalados.** French (2015) apunta que las fronteras entre dominios son difusas, que el camino del caos al orden es una idealización y que el término «complejo» puede confundirse con su uso en otras disciplinas. Hanafizadeh y Bahadornia (2023) proponen completarlo con la teoría del procesamiento de información en las organizaciones para darle más capacidad analítica.

> / IDEA CLAVE · BM
> Cynefin es muy útil para cambiar la conversación sobre cómo decidir. No es un instrumento de medida ni garantiza una buena decisión: su valor depende de la calidad de los hechos y de la honestidad del debate.

Fuentes de origen

- Kurtz, C. F. y Snowden, D. J. (2003). The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. *IBM Systems Journal*, 42(3), 462–483. https://doi.org/10.1147/sj.423.0462
- Snowden, D. J. y Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68–76. Es también la mejor entrada para directivos. https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making

Libro de referencia

- Snowden, D., Greenberg, R. y Bertsch, B. (eds.) (2021). *Cynefin: Weaving Sense-Making into the Fabric of Our World*. Cognitive Edge – The Cynefin Co. Versión actual del modelo y aplicaciones.

Lecturas ejecutivas recomendadas

- The Cynefin Co. *Cynefin Domains* (wiki de referencia del modelo, terminología vigente).
- Snowden, D. (2020, 1 de marzo). *Cynefin St David's Day 2020 (1 of 5)*. The Cynefin Co. Explica los nombres actuales de los dominios. https://thecynefin.co/cynefin-st-davids-day-2020-cynefin-framework/

Extensiones y críticas

- French, S. (2013). Cynefin, statistics and decision analysis. *Journal of the Operational Research Society*, 64, 547–561. https://doi.org/10.1057/jors.2012.23
- French, S. (2015). Cynefin: uncertainty, small worlds and scenarios. *Journal of the Operational Research Society*, 66(10), 1635–1645. https://doi.org/10.1057/jors.2015.21
- Hanafizadeh, P. y Bahadornia, S. M. M. (2023). On the nature of problematical situations: Developing Cynefin from an information processing perspective. *Philosophy of Management*, 22(1), 25–49. https://doi.org/10.1007/s40926-022-00206-3

El artículo de HBR (2007) se ha cotejado sobre una copia del texto publicada en la web del Illinois State Board of Education; los datos de volumen y páginas proceden de bases de referencia. La fecha de 1999 y el significado del nombre proceden de fuentes secundarias de referencia. El libro de 2021 no se ha consultado.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	Dave Snowden (IBM, finales de los años noventa); desarrollo con Cynthia F. Kurtz (IBM Systems Journal, 2003); divulgación directiva con Mary E. Boone (Harvard Business Review, 2007) (c. 1999 (origen en IBM) · 2003 (Kurtz y Snowden) · 2007 (Snowden y Boone, HBR) · 2020 (terminología actual)) — atribución según las fuentes citadas.
ELABORACIÓN DE LA NOTA	Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.
MARCAS	Cynefin® es una marca registrada de Cognitive Edge Pte Ltd, que opera como The Cynefin Company.
NOTAS «BM»	Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.
COPYRIGHT	© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.
CONDICIONES DE USO	Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.
AVISO	Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.
DIRECCIÓN Y EDICIÓN	Emilio Llopis.
EDICIÓN	Octubre de 2026.