

## ÍNDICE

<i>Capítulo I. PRESENTACIÓN: DE DÓNDE VENIMOS Y A DÓNDE VAMOS.....</i>	11
1. ¿De qué hablamos? La matriz DAFO. Origen .....	14
2. Un recurso verdaderamente veleidoso.....	16
3. La siempre necesaria contextualización.....	18
4. Acerca del sentido y valor de un análisis .....	19
5. De lo formal y su configuración.....	21
6. De su valor formativo a una utilidad real .....	22
Referencias bibliográficas.....	25
 <i>Capítulo II. LA ESENCIA Y FUNDAMENTO DE LA MATRIZ DAFO: DE LA REFLEXIÓN HACIA EL ANÁLISIS .....</i>	 27
Introducción .....	27
1. Definición de la matriz DAFO .....	29
2. ¿Cómo identificar fortalezas y debilidades?.....	31
2.1. Las fortalezas organizacionales .....	31
2.2. Las debilidades organizativas .....	32
3. ¿Cómo identificar oportunidades y amenazas? .....	33
3.1. Las oportunidades ambientales .....	34
3.2. Las amenazas contextuales.....	35
4. Argumentación de los elementos de la matriz DAFO.....	35
5. Análisis lineal (interno/externo) y análisis de conjunto (estrategia ofensiva, estrategia adaptativa, estrategia defensiva, estrategia reactiva).....	37
5.1. Análisis lineal.....	37
5.2. Análisis de conjunto .....	38
6. Propuestas de mejora de los elementos de la matriz DAFO y del análisis lineal y de conjunto .....	40
7. Deficiencias en el uso de la matriz DAFO. Causas principales y recomendaciones .....	42

8. Conclusiones.....	43
Referencias bibliográficas.....	44
<i>Capítulo III. LA DOCUMENTACIÓN CIENTÍFICA</i> .....	47
Introducción.....	47
1. ¿Cómo buscar y utilizar documentación científica?.....	47
2. ¿Cómo citar y referenciar documentos?.....	50
Referencias bibliográficas.....	54
<i>Capítulo IV. DIVERSIDAD Y UTILIDAD</i> .....	57
Introducción.....	57
1. Diversidad de modelos que responden a una utilidad precisa .....	57
1.1. La valoración institucional mediante una matriz DAFO.....	59
1.2. La mejora de programas a partir de una matriz DAFO .....	62
1.3 Un análisis del servicio o de una persona, mediante una matriz DAFO.....	65
1.4. La evaluación de la actividad mediante una matriz DAFO .....	68
2. Dos elementos clave para la toma de decisiones .....	72
Referencias bibliográficas.....	74
<i>Capítulo V. DESARROLLO DE UN MODELO FORMATIVO DE LA MATRIZ DAFO</i> .....	75
Introducción.....	75
1. El objetivo de análisis: la institución.....	76
2. La matriz dafo.....	80
3. Análisis lineal y de conjunto. Modelos .....	88
3.1. Análisis lineal.....	89
3.2. Análisis de conjunto.....	92
4. Propuestas de mejora .....	97
5. Conclusiones.....	100
Referencias bibliográficas.....	103

## IV DIVERSIDAD Y UTILIDAD

### INTRODUCCIÓN

Como hemos comentado en nuestro primer capítulo, el objetivo original que tuvo Humphrey en Stanford con la creación de la matriz DAFO, respondía a una estrategia empresarial, donde pretendía contar con una herramienta que les permitiera llevar a cabo una planificación corporativa, de cara a mejorar su estatus ante el mercado y la competencia. De este modo se estudiaba de manera estructurada el estado de la empresa y se podían arbitrar procedimientos de desarrollo adecuados a esas características.

La evolución posterior que ha tenido nuestra herramienta ha demostrado su enorme versatilidad, permitiendo un fácil acomodo a contextos y circunstancias muy distantes de las que provocaron su nacimiento. En nuestro campo de trabajo también ha sido acogida como un recurso muy eficaz, donde está demostrando el enorme potencial que presenta y está suponiendo una contribución fundamental para el trabajo socioeducativo de los distintos profesionales que se mueven en este campo.

Lo que tampoco podemos ignorar, que a esa contribución ha facilitado su acomodo y una cierta transformación de los intereses y necesidades inicialmente planteadas, en virtud de aquellas que en cada momento podemos encontrar, con objetivos, procedimientos y a la postre, desarrollos muy dispares que puede tener una misma herramienta, proyectada en uno u otro campo de trabajo.

### **1. DIVERSIDAD DE MODELOS QUE RESPONDEN A UNA UTILIDAD PRECISA**

No habían transcurrido más de dos décadas en la existencia de nuestra herramienta, cuando Carnap (1993) en Alemania presentara un modelo transformador de la misma, mucho más dinámico, donde no compara los factores internos y externos, sino que lo utiliza para rela-

cionar experiencias del pasado con opciones potenciales de futuro (las fortalezas y debilidades se veían como éxitos y fracasos y su superación supondría abrirse a la innovación motivando a sus participantes). Este no es más que un ejemplo, de la enorme versatilidad a la que hacíamos referencia, como característica del instrumento que estamos estudiando. Otro lo tenemos en el matemático cubano Capdevilla, quien en 2011 planteaba una ponderación de los elementos DAFO, entendiendo que éstos no se manifiestan por igual en la realidad, un modelo que cuatro años después, aún perfeccionó.

Su expansión ha llegado a todos los campos del saber. En nuestro país, nos llama la atención que el Ministerio de Industria<sup>1</sup> lo plantee como una estrategia de desarrollo, señalándola como un recurso que facilita el inicio de cualquier proyecto empresarial, porque ayuda a establecer estrategias que lo hagan viable. Además, lo considera una herramienta de reflexión, para valorar la situación en la que se encuentra cualquier empresa. La web lo caracteriza como una herramienta que permite al empresario analizar la realidad de su empresa, marca o producto, para poder tomar decisiones de futuro. Observamos que es una definición que recoge dos elementos clave para su contenido, las cuales destacamos porque vamos a comprobar que persisten en el desarrollo que tenga la herramienta en cualquier contexto: analiza la realidad y facilita la toma de decisiones. No obstante, son dos claves que resultan incompletas si no se materializan en una estrategia de intervención (como también recuerda la web citada), una estrategia que lleve a potenciar las fortalezas, superar las debilidades, controlar las amenazas y beneficiarse de las oportunidades.

En el mundo empresarial, es muy importante tener esa visión de futuro y, como decimos, contar con una estrategia en la que, aprovechando las oportunidades, se minimicen las debilidades y conociendo la competencia sea capaz de prevenir las amenazas logrando todos los objetivos. Pero en realidad, no va a diferir mucho del uso que le demos en el mundo socioeducativo, pues contamos con objetivos específicos que lograr, para lo cual será necesario esquivar las dificultades y aprovechar los elementos que enriquecen y fortalecen toda intervención. En

---

<sup>1</sup> Ministerio de Industria. Dirección General de Industria, de la Pequeña y Mediana empresa. Información que podemos encontrar en la siguiente URL: <https://dafo.ipyme.org/Home>

nuestro caso, hablaremos igualmente de debilidades-amenazas-fortalezas-oportunidades, pero con ese matiz social que debe caracterizar toda acción educadora. Y por supuesto, contextualizándolo debidamente, pues una matriz aplicada en un contexto u otro tendrá un proceso y unos logros muy particulares que, en nuestro caso, conviene tener presentes.

Así, nos planteamos llevar a efecto un análisis situacional mediante la aplicación de una matriz DAFO, en al menos cuatro contextos en los que encontramos su máxima utilidad y sentido práctico:

1. En el análisis de una *institución socioeducativa*, cuyo conocimiento permita optimizar su gestión.
2. La planificación de un *programa de intervención*, cuya valoración nos ofrezca una visión general de sus valores y deficiencias.
3. La actuación personal de *un agente* concreto o *un servicio específico*, de modo que, identificando sus posibilidades, se mejore su actuación.
4. *Un ejercicio, trabajo o actividad académica* que, identificando sus virtudes y déficits, seamos capaces de evaluar oportunamente.

Cuatro contextos muy distintos, en los cuales, la matriz DAFO encaja perfectamente como herramienta de valoración, un trabajo que nos permitirá establecer pautas oportunas de acción futura, según lo que cada caso requiera. Veámoslo.

### **1.1. La valoración institucional mediante una matriz DAFO**

La matriz DAFO resulta un instrumento adecuado para realizar la valoración de una Institución de carácter socioeducativo, y determinar propuestas de mejora para su gestión y desarrollo futuro. Acomodarse como tal instrumento no requiere más que focalizar debidamente el contenido de ésta y darle un matiz valorativo al análisis de dicha información. Así, podemos interpretar como objetivo básico de dicho análisis el señalar los elementos de contenido de la matriz que resultan un referente de buena práctica en la institución y, por el contrario, señalar aquellos otros que o bien no contribuyen a dicho logro, o lo dificultan de algún modo.

Conseguir una buena práctica socioeducativa lo determina cuando se toma conciencia de las fortalezas y se intenta trabajar para minimizar las debilidades institucionales que se enfrentan. De la misma manera que se es consciente de las oportunidades y se aprovechan para eliminar las amenazas que puedan minar su potencialidad. De este modo, en una institución socioeducativa podemos encontrar como *fortalezas* algunos elementos recurrentes, como puedan ser:

- La independencia económica que presente.
- La estabilidad laboral de sus empleados.
- La formación especializada de sus trabajadores, que permite contar con una estructura organizativa sólida y estable.
- Su capacidad de iniciativa, generando contextos de innovación y creatividad.
- Se implica en proyectos que diversifican su actividad.
- Y entendemos como fundamental su coherencia institucional, respondiendo a un fin verdadero de iniciativa social.

Y del mismo modo, podemos entender como *debilidades*, la carencia de los elementos anteriormente señalados, a los que podemos añadir algunos como:

- La dependencia económica, de subvenciones, oficiales o donaciones particulares.
- Carecer de personal debidamente profesionalizado. Cuando presenta una implicación excesiva, no especializada, de sus empleados, obligándoles a desarrollar una multiplicidad de funciones.
- Carencia de un proyecto institucional, haciéndole depender de las voluntades particulares o intereses nada coherentes.
- La falta de transparencia, así como la carencia de permeabilidad en sus relaciones e interacciones con el contexto social en el que participa.
- La constante necesidad de actualización, lo mismo de sus instalaciones, como de proyectos o iniciativas de trabajo.

A nivel externo, siempre se contará con *oportunidades* de mejora, derivadas de:

- Su institucionalización, respondiendo a un proyecto y a una identidad propias.
- El estado de mejora, constante, lo mismo en la especialización de sus empleados, como en la estructura orgánica, con iniciativas, de manera innovadora.
- Su coherencia contextual, cuando se responde a verdaderas necesidades sociales y no a intereses crematísticos.
- Las iniciativas que presenten los propios servicios institucionales, o la innovación generada desde agentes externos.
- Las relaciones externas, con otras instituciones y con otros contextos académicos y corporativos (campañas, congresos, ferias, etc.), que permiten conocer nuevas iniciativas y mejorar con ellas los servicios actualmente ofertados.

Por último, no podemos olvidar que también se darán *amenazas* que puedan llegar a desestabilizar la estructura organizativa, propias de:

- La carencia de medios y servicios.
- El anquilosamiento, manteniéndose rígidos ante cualquier iniciativa de cambio.
- La competencia institucional, organizativa y también social.
- El rigor en las estructuras, que no facilite la fluidez en el avance de sus propios empleados.
- El dinamismo que requiere la gestión de una institución precisa de cierto dinamismo que facilite el flujo de información, la transparencia en sus procesos y la actualización de su estilo.

Con todo, podremos señalar perfectamente elementos de reflexión en nuestra matriz DAFO que faciliten el análisis institucional requerido y con él plantear propuestas de mejora debidamente fundamentadas en dicho análisis.

## 1.2. La mejora de programas a partir de una matriz DAFO

También encontramos utilidad en la aplicación de la matriz DAFO, para valorar la pertinencia y la calidad de cualquier programa o proyecto de carácter socioeducativo que nos planteemos.

Dos características podemos atribuir a un programa de estas características: por un lado, que responde a unas necesidades estructurales, que de algún modo se pretenden satisfacer y, por otro, que su aplicación supone la implicación de agentes internos que no pueden en ningún momento perder la perspectiva de la organización interna y de su expansión externa, para optimizar el logro de los objetivos planteados. Con la mirada puesta en ambos extremos, conviene plantear un análisis global del proyecto que a su vez, nos permita determinar las características del mismo que mejor contribuyen al logro de sus metas y, al mismo tiempo, tener presentes aquellos elementos de riesgo que deben tomarse en cuenta y valorar su consideración.

El objetivo de un proyecto como decimos, se sitúa en la satisfacción de necesidades específicas, identificadas, que son claramente el nicho de intervención para su mejora. De este modo, la matriz DAFO nos permitirá identificar sus elementos de contenido, sobre los que basar la mejora institucional de cualquier programa.

Así, es muy importante en todo análisis, identificar los puntos fuertes y débiles del mismo, entre los que podemos señalar sus *fortalezas*, como puede suceder con alguna de las siguientes:

- La identificación de objetivos del proyecto, relacionándolos debidamente con sus potenciales necesidades.
- La implicación de agentes que contribuyan a su desarrollo, pues en su diversidad y en su compromiso, radicará el logro de las metas planteadas.
- La descripción de la realidad contextual, sobre la que intervendrá el programa en cuestión.
- Una adecuada cuantificación de la magnitud del programa, de modo que se adecúe a las posibilidades que tenga la institución y al mismo tiempo, permita mantener el control de todo su pro-

ceso de desarrollo.

- La organización del programa, debidamente temporalizado, señalando los agentes y procesos implicados en cada fase y con una buena evaluación procesual que le permitirá materializar los logros a lo largo de la aplicación.

Y como decimos, además de fortalezas, en un programa de intervención, podremos señalar claramente sus *debilidades*, entre las que podemos encontrar perfectamente las carencias de los elementos señalados en el apartado de fortalezas, a los cuales se pueden sumar algunos de los siguientes:

- La desmesura en la consideración de todo el proceso de desarrollo del proceso, implicando agentes de más, sufragando gastos innecesarios o requiriendo procedimientos que nada contribuyen a las metas planteadas.
- La carencia o dificultad en el logro de subvención, que permita satisfacer sus gastos.
- La falta de coherencia interna, en cuanto que los objetivos y su aplicación o desarrollo diverjan notoriamente. Lo mismo puede suceder cuando encontremos falta de unidad en la terminología aplicada a lo largo del proyecto, un caso típico cuando la redacción se lleva a efecto de un modo colaborativo.
- La dispersión del objetivo también es un hándicap en el desarrollo de éste, pues cuanto más concentre su perspectiva, más fácil y precisa resultará toda su aplicación.
- Y un problema que encuentran muchos grupos de trabajo, a la hora de sacar adelante sus proyectos, es la propia historia (su pasado), pues si venimos de proyectos anteriores incumplidos, o con logros parciales, esa rémora pesará como un lastre en el proyecto actual.

Y con la perspectiva externa, también encontramos virtudes y defectos en cualquier proyecto de desarrollo. Así, podemos señalar como *oportunidades* de futuro:

- La propia coherencia interna del proyecto, pues simplificará el

procedimiento y optimizará el logro de objetivos.

- El hecho de contar con un equipo cohesionado que se implique en su desarrollo.
- Responder a necesidades implícitas del entorno, pues esta cuestión estimulará su logro.
- La imagen con que cuente el equipo de desarrollo del proyecto, pues ésta también generará confianza en su aplicación.
- El soporte institucional que avale el proyecto será igualmente un factor que genere esa confianza que, a la postre, es la que concede potencialidad al mismo.

Para completar la matriz, tendremos en cuenta las *amenazas* que nos aparecen ante un proyecto de desarrollo socioeducativo:

- El entorno, lo mismo que un ambiente favorecedor, hemos de tener en cuenta que hay que ganárselo. Son proyectos que responden a acciones específicas, lo que les sitúa en la misma perspectiva que el propio proyecto.
- La competitividad siempre es una amenaza, pues facilita que emane un criterio de calidad, pero también otros de capacidad que condicionan la consideración de cualquier proyecto.
- A nivel interno siempre existe una gran amenaza en la comodidad o cuando se encuentra estancado en la rutina, elementos que lastran la potencialidad de cualquier iniciativa.
- Otra amenaza, a tener presente, es la capacidad individual de las personas encargadas de llevar a cabo el proyecto. Alineadas, con potencial similar, favorece su desarrollo pues cuando encontramos alguna persona con distancia notable de lo esperado o de lo mediado en el grupo, acabará lastrando todo el trabajo.
- Con todo, tendremos que valorar la experiencia previa que individual como grupalmente, presente el equipo de trabajo; pues en ocasiones, por esta razón, el propio grupo se convierte en su mayor enemigo.

Todo lo cual, nos permitirá plantear una mirada única y coherente en el objetivo del proyecto, poniendo a trabajar a todos los agentes implicados en esa dirección, pero, además, generando un contexto favorecedor.

### **1.3. Un análisis del servicio o de una persona, mediante una matriz DAFO**

La matriz DAFO también resulta un instrumento adecuado para evaluar o valorar un servicio específico en un contexto de desarrollo socioeducativo mucho más amplio, teniendo presente sus virtudes, su efectividad y su potencial de trabajo, para compensar las necesidades y carencias del entorno. De este modo será posible llevar a cabo una evaluación de carácter constructivo, que acompañe la valoración con medidas concretas de aplicación futura.

A la hora de analizar un servicio de estas características, o la ejecución que presente una persona en su actuación sociolaboral, mediante la aplicación de nuestra matriz, hemos de tener muy presente su orientación, en cuanto a que dirija su actuación en una dirección precisa, con unas metas y objetivos propios. En este sentido, no podremos pasar por alto cualquiera de los cuatro elementos de la matriz; teniendo aquí que señalar algunas referencias de carácter general, pero no podremos ignorar que cada servicio en general, lo mismo que la persona en concreto, cuentan con su idiosincrasia propia, la cual también habrá que tener muy presente.

Así, en lo que se refiere a sus *fortalezas*, podremos encontrarlas en cuestiones como:

- La utilidad y efectividad de su servicio, satisfaciendo necesidades muy evidentes y acuciantes para el bien común.
- Las relaciones interpersonales, en el marco laboral, que facilitan la sinergia y el trabajo colaborativo.
- La capacidad de apertura a iniciativas e ideas innovadoras, lo cual permite enriquecer el trabajo desarrollado por la persona o el equipo.
- La solidez formativa confiere estabilidad al servicio que el sujeto,

o su equipo, ofrecen en el marco de la actividad socioeducativa.

- El sentido de la autocrítica contribuye a la mejoría constante, incorporando cuantas iniciativas lleguen para enriquecer ese servicio.

Y de igual manera, junto a las fortalezas, podemos entender, como venimos haciendo, que la carencia de estos referentes, se convierten en *debilidades*, a todo lo cual, podemos añadir las siguientes:

- La individualización del trabajo, cuando se mueve alejado del contexto, lo que hace que se convierta en una dificultad en sí mismo. Trabajar de modo autónomo no justifica el aislamiento, pues cercena la capacidad de enriquecerse que todos tenemos cuando nuestro trabajo se contextualiza y hasta se socializa.
- La claridad facilita siempre el trabajo. Moverse en medio de complejos entramados, no resulta el mejor modo de facilitar que el pensamiento o la acción fluyan.
- La formación asegura indefectiblemente la capacidad de salida, ante cualquier situación intelectual. La falta de formación en la persona limita la potencialidad de ésta y también la del servicio que presta.
- Toda actividad que se caracterice como un servicio de tipo socioeducativo, ha de ofrecerse con esa característica, la de servir a sus destinatarios. Si ésta no cuenta con protocolos que lo faciliten, perderá consecuentemente su sentido.
- Los medios técnicos facilitan el trabajo que la persona o el servicio ofrezcan. No contar con ellos, con los mejores medios, supondrán a la larga, límites para el producto ofrecido.

Y no podemos obviar que toda persona, o el servicio, tiene un marco de referencia en el que moverse, el cual le permite también, unas *oportunidades* que aprovechar para su mejora:

- Las sinergias generadas en el marco de trabajo, por las personas, individual o relacionamente, serán un medio para potenciar el flujo de comunicación y acción que pueda ofrecer lo mismo un servicio estructural que a cada sujeto en particular.

- La experiencia previa será otra oportunidad que podremos aprovechar, pues muchas veces, se ofrecen medios, información, formación, o iniciativas de carácter socioeducativo, que se basan en otras previas que ya nos ofrecieron un conocimiento muy enriquecedor, el cual no podemos ni debemos despreciar.
- La capacidad de innovación que presente un grupo de trabajo resultará un elemento favorecedor que permitirá estimular su crecimiento y su mejoramiento.
- Una oportunidad podrá ser el hecho de que, el servicio o la persona, cuente con el beneplácito de sus superiores, pues el contar con apoyo institucional, siempre estimula.
- Toda actuación, en el contexto de un servicio socioeducativo lo mismo que cuando se ofrece de manera personal, responde siempre a un protocolo particular, puesto que presenta un estilo de trabajo específico. Contar con ese procedimiento debidamente estructurado y reflejado físicamente, facilita su evaluación y posiciona convenientemente las necesidades y procedimientos a aplicar en cada momento.

Por último, no podemos desde luego ignorar que la actuación que venimos valorando tendrá de algún modo *amenazas* que puedan limitarlo en su aplicación. Así, por ejemplo, tendremos:

- Un marco sociolaboral demasiado tecnificado, con relaciones complejas, donde no fluya la comunicación y donde las interacciones respondan a intereses personales, limitará su potencialidad.
- Mezclar intereses personales o particulares con acciones institucionales acabará desviando los intereses de las personas y terminará echando al traste cualquier iniciativa.
- La competencia siempre es buena, y ser ambicioso no necesariamente debe acabar en una relación maleada, pero cuando ambos sean desmesurados, la convivencia y el trabajo deriva en trabas y barreras que anulan la riqueza de la relación.
- Teniendo claros los objetivos de cualquier servicio o las funciones que desempeña una persona, lo mismo que llevar a cabo iniciativas que lo alejen de dichas metas, resultarán amenazas que inne-

cesariamente contaminarán su actividad.

Con todo, teniendo claras las funciones que corresponden al servicio o persona que analizamos mediante la aplicación de la matriz, será posible enriquecer y mejorar su desempeño cuando se tienen claros los factores que favorecen su logro y aquellos otros que, como hemos visto, más bien lo limitan y malogran.

#### **1.4 La evaluación de la actividad mediante una matriz DAFO**

Por último, nos planteamos un modelo de aplicación de nuestra matriz, como instrumento que facilite la evaluación de una actividad socioeducativa, propia de una institución, persona, grupo o acción social, cuyo análisis nos permitirá determinar propuestas de mejora en base a las cuales, con una base sólida, seamos capaces de diseñar una estrategia de futuro debidamente consolidada.

Un trabajo o una actividad en el contexto que nos movemos, pese a contar con unos objetivos claros, descubrimos que puede desviarse unas veces por buena voluntad de sus autores, otras por efectos de la rutina que genera estructuras anquilosadas y lastran toda acción social, o incluso cuando sus límites se mezclan con los objetivos y acaba por perderse el horizonte. De este modo, pensamos que pasar el tamiz de la matriz DAFO por un trabajo o una actividad en concreto, servirá para clarificar sus propuestas, y reorganizar su estructura, cuestiones ambas, que contribuyen a su mejora.

Así pues, teniendo claro que el objetivo de cualquier actividad lo determinan sus metas, que habrán de encabezar su definición institucional, podremos aplicar una matriz, en los términos que venimos planteando, empezando por señalar sus *fortalezas*:

- La coherencia interna es clave en todo trabajo que se precie. Planteados los objetivos iniciales, su desarrollo ha de responder necesariamente a su logro.
- El apoyo es otro de los pilares de cualquier trabajo o actividad. Y en este caso, este apoyo, se encuentra en quienes antecedieron el pensamiento que su contenido aplica. Citar autores de relevancia,

fundamenta debidamente nuestra posición y aporta credibilidad y solidez al corpus de pensamiento elaborado.

- Un tercer pilar tendremos que situarlo en su composición interna del trabajo, en la corrección expresiva y estilística, lo mismo que en la corrección ortográfica.
- Todo apoyo documental, basado en la generación de esquemas de contenido, facilita al lector seguir su pensamiento, con claridad y continuidad.
- Y no podemos olvidar que un trabajo colectivo resulta siempre mucho más enriquecedor que el individual. Lo mismo en la generación del contenido, como en la revisión y estructuración final, contar con diferentes personas que lo pulan y mejoren, supone un valor añadido para todo trabajo, sobre todo, si es académico.

Pero de igual manera que encontraremos elementos de fuerza en el contenido de un trabajo o en la planificación de una actividad, podremos también cuidar el superar las dificultades que pueden encontrarse precisamente en sus *debilidades*. Primeramente, hemos de tener en cuenta que la carencia de algunos de los elementos anteriores supone ya de por sí una debilidad, si bien aún podremos añadir algunas otras como, por ejemplo:

- El lenguaje capcioso, lo mismo que carente de coherencia (lo que popularmente se conoce como la «paja» en un texto), alejan totalmente el pensamiento del lector y, por tanto, le hacen perder el hilo conductor del mismo.
- La concreción (lo estamos encontrando como un elemento recurrente a lo largo de esta obra) es una cualidad, que ensalza el contenido de un texto y magnifica el conocimiento de sus objetivos. Contrariamente, un texto farragoso se aleja totalmente de la calidad y acaba por fagocitar el propio contenido, transformando su valoración negativamente.
- No podemos olvidar que todo texto responde a un contexto de trabajo. Su descontextualización es un factor que influye negativamente en su valoración.
- La capacidad de simbolizar con esquemas o representaciones grá-