La dirección y la organización de la empresa

Test de 10 preguntas y flashcards de este tema en **farmeandopau.com** ›

Última revisión: 26 de octubre de 2026.

Escanea y haz el test del tema

LA IDEA EN 30 SEGUNDOS

Dirigir una empresa es **planificar, organizar, dirigir (liderar y motivar) y controlar**. En la PAU cae como pregunta sobre un caso: reconocer la **función directiva**, la **estructura organizativa** o el **criterio de departamentalización**, dibujar un **organigrama**, identificar un **estilo de liderazgo** o aplicar **Maslow, Herzberg o McGregor (teorías X e Y)**. Madrid, Andalucía, Murcia, Canarias y Cataluña lo preguntan cada año. Castilla-La Mancha puso en 2025 un problema de 2,5 puntos de **decisiones en incertidumbre** (Laplace, optimista, Wald y Hurwicz), resuelto aquí paso a paso.

1 Qué hace la dirección: las cuatro funciones directivas

La dirección coordina los recursos de la empresa para alcanzar sus objetivos. Su trabajo son cuatro funciones que forman un ciclo: lo que se aprende al controlar vuelve a la planificación. La clasificación parte de Henri Fayol (1916): prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

1 Planificar

Decidir **qué** se quiere conseguir y **cómo**: objetivos, estrategias, planes, políticas, procedimientos y presupuestos. Las demás funciones dependen de ella.

2 Organizar

Diseñar la **estructura**: dividir el trabajo en puestos y departamentos, repartir la autoridad y la responsabilidad y coordinarlos. Se dibuja en el **organigrama**.

3 Dirigir

Conseguir que las personas trabajen hacia los objetivos: **liderazgo, motivación y comunicación**. Madrid la llama «dirección o gestión de recursos humanos» e incluye reclutar, seleccionar, formar y retribuir.

4 Controlar

Comparar los resultados reales con los objetivos, detectar las **desviaciones** y aplicar **medidas correctoras**.

Nivel	Quién	Decisiones y planes	Habilidad que más pesa
Alta dirección	Consejo de administración, director general (CEO)	Estratégicas: largo plazo, toda la empresa	Conceptuales: ver la empresa entera y su entorno
Dirección intermedia	Directores de departamento o división	Tácticas: medio plazo, un área	Humanas: coordinar y motivar equipos
Dirección operativa	Jefes de sección, encargados	Operativas: corto plazo, tareas diarias	Técnicas: dominar el trabajo concreto

Las tres habilidades directivas son de Robert L. Katz (1955): las técnicas pesan más abajo, las conceptuales más arriba y las humanas, en todos los niveles.

Cada comunidad lo llama a su manera

Madrid: planificación, organización, dirección o gestión de recursos humanos y control. **Murcia**: «proceso de administración»; en la dirección distingue liderazgo, motivación y comunicación. **Baleares**: «el proceso administrativo», con una fase mecánica (planificar y organizar) y otra dinámica (gestionar y controlar).

2 La planificación y el control

Planificar es decidir por adelantado; controlar es comprobar después si se ha cumplido lo planificado: sin objetivos no hay nada que controlar. Madrid (2025, reserva 1) pidió definir la planificación y sus fases.

- Los planes son **estratégicos** (largo plazo, toda la empresa, alta dirección), **tácticos** (medio plazo, un departamento) y **operativos** (corto plazo, normalmente menos de un año, tareas concretas).
- El **control** tiene cuatro pasos: **fijar estándares** (los objetivos en cifras), **medir**, **comparar** y **corregir** las desviaciones.
- Según el momento, el control es **previo** (revisar la materia prima que llega), **concurrente** (durante la actividad) o **posterior** (comparar las ventas con los objetivos).

1 Analizar la situación

La empresa (fortalezas y debilidades) y su entorno (oportunidades y amenazas): el DAFO del Tema 4.

2 Fijar los objetivos

Concretos, medibles y con plazo («vender un 10 % más en 2027»), no deseos vagos.

3 Buscar y evaluar alternativas

Varias formas de llegar al objetivo, con sus costes y riesgos.

4 Elegir y concretar los planes

La estrategia se concreta en **políticas** (criterios generales), **procedimientos** (pasos), reglas, programas y **presupuestos** (planes en euros).

5 Ejecutar y revisar

Poner el plan en marcha y revisarlo con lo que diga el control.

3 La toma de decisiones: certeza, riesgo e incertidumbre

Decidir es elegir entre varias alternativas, y el método depende de cuánto se sabe del futuro («La toma de decisiones. Estrategias» es un saber del Real Decreto 243/2022).

- La **matriz de decisión** pone las alternativas en filas y los escenarios (estados de la naturaleza) en columnas; cada casilla es el resultado de esa alternativa en ese escenario.
- **Laplace** (razón insuficiente): todos los escenarios igual de probables; eliges la **mayor media**.
- **Optimista** (*maximax*): el mayor de los **mejores** resultados de cada alternativa.
- **Pesimista de Wald** (*maximin*): el mayor de los **peores** resultados de cada alternativa. Es el criterio del prudente.
- **Hurwicz** (optimismo parcial): pondera el máximo con el **coeficiente de optimismo** α (entre 0 y 1) y el mínimo con $1-\alpha$: $H = \alpha \cdot \text{máx} + (1-\alpha) \cdot \text{mín}$. Con $\alpha = 1$ es el optimista; con $\alpha = 0$, el de Wald.
- **Savage** (mínimo arrepentimiento): eliges la alternativa con **menor arrepentimiento máximo** (lo que dejas de ganar frente a la mejor de cada escenario). No ha salido en los exámenes de 2024–2026.
- Si la matriz da **costes**, todo se invierte: Laplace elige la menor media, el optimista el menor de los mínimos y Wald el menor de los máximos.

Programadas y no programadas

Las **programadas** son repetitivas y siguen una regla (pedir cuando baja el stock); las **no programadas** son nuevas y únicas (entrar en otro país) y las toma la alta dirección. Según el nivel que decide, son estratégicas, tácticas u operativas, como los planes.

Fases de una decisión

Definir el problema → buscar alternativas → evaluarlas → elegir → aplicar y controlar el resultado.

Situación	Qué se sabe	Cómo se decide
Certeza	Qué pasará y qué da cada alternativa	Se elige la de mejor resultado (el proveedor más barato)
Riesgo	Los escenarios posibles y la **probabilidad** de cada uno	**Valor esperado**: $\mathrm{VE} = \sum p_i\, x_i$; se elige el mayor
Incertidumbre	Los escenarios posibles, pero **no sus probabilidades**	Criterios de Laplace, optimista, pesimista de Wald, Hurwicz o Savage

PROBLEMA RESUELTO (CASTILLA-LA MANCHA 2025, ORDINARIA)

PAU Castilla-La Mancha 2025 (ordinaria), Problema 3.1.2 (2,5 puntos, a elegir). «Un comprador de acciones en Bolsa tiene que decidirse entre dos alternativas, las acciones del tipo A o las acciones del tipo B. Los beneficios esperados van a depender de que la Bolsa suba, se mantenga estable, o baje. Dichos beneficios (en euros) se han estimado en 650, 500, 100 en las acciones del tipo A, y de 450, 400, 350 en las del tipo B, según cada uno de los tres escenarios referidos de la Bolsa. Se pide: a) Configure la matriz de decisión. (0,5 puntos) b) Decisión que tomaría si aplicase el criterio de Laplace, el criterio optimista, el criterio pesimista de Wald y el criterio del optimismo parcial de Hurwicz con un coeficiente de optimismo del 0,6. (2 puntos)»

Respuesta modelo

a) Matriz de decisión. Alternativas en filas y escenarios de la Bolsa en columnas; cada casilla es el beneficio en euros:

	Sube	Estable	Baja
Acciones A	650	500	100
Acciones B	450	400	350

No conocemos la probabilidad de cada escenario: es una decisión en **incertidumbre**.

b) Criterio de Laplace. Damos la misma probabilidad (un tercio) a los tres escenarios: $\mathrm{A} = \dfrac{650 + 500 + 100}{3} = 416{,}67$ € y $\mathrm{B} = \dfrac{450 + 400 + 350}{3} = 400$ €. Elegimos **A**, con la media más alta.

Criterio optimista (*maximax*). Máximos: 650 € (A) y 450 € (B). El mayor es 650 €: elegimos **A**.

Criterio pesimista de Wald (*maximin*). Mínimos: 100 € (A) y 350 € (B). El mayor es 350 €: elegimos **B**, que asegura al menos 350 € pase lo que pase.

Criterio de Hurwicz ($\alpha = 0{,}6$, luego $1 - \alpha = 0{,}4$). $H_\mathrm{A} = 0{,}6 \cdot 650 + 0{,}4 \cdot 100 = 390 + 40 = 430$ € y $H_\mathrm{B} = 0{,}6 \cdot 450 + 0{,}4 \cdot 350 = 270 + 140 = 410$ €. Elegimos **A**, porque 430 € es mayor que 410 €.

Conclusión. Tres de los cuatro criterios eligen A, que gana mucho más si la Bolsa sube o se mantiene; solo el inversor muy prudente (Wald) elige B, la que menos pierde si baja.

Por qué puntúa. Coincide con la solución oficial: Laplace, A (416,67 €); optimista, A; Wald, B; Hurwicz, A (430 €). La matriz vale 0,5 y cada criterio, otros 0,5. Escribe la regla y el valor de **las dos** alternativas: según Castilla-La Mancha, «nunca se calificará un ejercicio atendiendo exclusivamente al resultado final». Ojo: $H_\mathrm{A} = 100 + 550\alpha$ y $H_\mathrm{B} = 350 + 100\alpha$, así que A gana con Hurwicz solo si $\alpha > 5/9 \approx 0{,}56$.

Solo cae como problema en Castilla-La Mancha

Fue en la convocatoria ordinaria de 2025 (2,5 puntos, uno de los dos problemas a elegir). En las demás comunidades basta con los tipos y las fases; Galicia (2024, extraordinaria) preguntó «¿En qué consiste la toma de decisiones? En ese marco explique la simulación».

4 Las escuelas de la organización: de Taylor a Mayo

Taylor: organización científica del trabajo (1911)

Frederick W. Taylor estudió los **tiempos y movimientos** de cada tarea: **dividir y especializar** el trabajo, separar a quien planifica de quien ejecuta, formar a cada trabajador para su puesto y **pagar por rendimiento** (destajo). Subió la productividad, pero veía al trabajador como una pieza que solo se mueve por dinero.

Fayol: teoría administrativa (1916)

Henri Fayol miró la empresa desde la dirección: las funciones administrativas (prever, organizar, mandar, coordinar y controlar) y **14 principios**, como la división del trabajo, la autoridad y la responsabilidad, la **unidad de mando**, la jerarquía, la centralización y la equidad.

Weber: la burocracia

Max Weber describió la organización **burocrática**: normas escritas, jerarquía clara, puestos definidos, selección por méritos e impersonalidad. Da orden y previsibilidad, pero puede ser rígida.

Mayo: las relaciones humanas (1924–1932)

Los **experimentos de Hawthorne** (Western Electric, cerca de Chicago, 1924–1932), en los que participó desde 1928 **Elton Mayo**, de Harvard, mostraron que la productividad subía cuando los trabajadores se sentían **atendidos y parte de un grupo**, más que por la iluminación o el horario. De ahí nacen la **organización informal** y el interés por la motivación.

Para una pregunta corta

Taylor = **tareas** (el taller), Fayol = **dirección** (funciones y principios), Mayo = **personas** (el grupo y la motivación).

5 Principios de organización y organización formal e informal

- **División del trabajo y especialización**: cada puesto hace un conjunto limitado de tareas.
- **Jerarquía**: la autoridad baja por niveles formando una cadena de mando.
- **Unidad de mando**: cada trabajador depende de un único jefe.
- **Tramo de control**: subordinados directos de un jefe. Si es amplio, la estructura es **plana** (pocos niveles); si es estrecho, **alta**.
- **Delegación**: el jefe cede **autoridad**, pero la **responsabilidad** final sigue siendo suya.
- **Centralización o descentralización**: las decisiones importantes las toma la alta dirección o se reparten por niveles y zonas (más rapidez y motivación, menos control).

Organización formal

La que diseña la dirección

- Planificada y por escrito: puestos, departamentos, jerarquía, normas.
- Se ve en el **organigrama** y en los manuales.
- Garantiza el orden y la coordinación.

Organización informal

La que surge sola

- Nace **espontáneamente** de las relaciones personales: amistades, grupos, líderes informales, rumores.
- **No aparece en el organigrama**.
- Bien encauzada mejora el clima y la **motivación** (necesidades sociales de Maslow); mal gestionada, crea resistencias y bulos.

Comunicación interna y cultura

La comunicación interna es **descendente** (órdenes, objetivos), **ascendente** (sugerencias, quejas, informes) y **horizontal** (entre iguales o departamentos); Madrid (modelo 2027) añade la diagonal. La **cultura organizacional** son los valores, creencias y costumbres compartidos que marcan cómo se trabaja (Aragón 2024, junto a la organización informal).

6 Las áreas funcionales y la departamentalización

Departamentalizar es **agrupar los puestos de trabajo en unidades** (departamentos) según un criterio. Murcia lo llama «criterios de agrupación» y lo pregunta casi cada año; Canarias, en 2025 y 2026.

- Las **áreas funcionales** son los grandes bloques de actividad de cualquier empresa: **aprovisionamiento** (Tema 11), **producción** (Tema 9), **comercial** o marketing (Tema 8), **financiera** (Temas 14 y 15), **recursos humanos** (Tema 13), **administración** y contabilidad (Temas 16 y 17) e **I+D+i** (Tema 6). La **dirección** las coordina.
- Están **relacionadas**: comercial prevé las ventas; con esa previsión, producción planifica, aprovisionamiento compra, recursos humanos ajusta la plantilla y finanzas busca el dinero. Si una falla, fallan las demás.

Criterio	Cómo agrupa	Ventajas	Inconvenientes
Funcional	Por funciones: compras, producción, marketing, finanzas, RR. HH.	Especialización y eficiencia	Visión de túnel, mala coordinación, lentitud ante los cambios
Por productos	Una unidad por producto (ganadería y piensos, Murcia 2026)	Cerca del cliente; un responsable por resultado	Duplica funciones; pierde economías de escala
Geográfico	Una unidad por zona (norte, sur, Europa)	Se adapta a cada mercado local	Duplica funciones; control difícil
Por clientes	Particulares, empresas, administraciones	Atiende mejor a cada grupo	Duplicidades; carga desigual
Por procesos	Fases del proceso (corte, montaje, pintura)	Especialización técnica	Solo en producción; coordinar fases
Por proyectos	Un equipo por proyecto, que se disuelve al acabar	Flexibilidad e implicación	Equipos temporales; doble jefe si se combina

Murcia solo distingue la «agrupación funcional» y la «agrupación por mercados» (productos, zonas, clientes o proyectos): en su solución de 2026, ganadería y piensos es «agrupación por mercados». Si te examinas allí, usa ese nombre.

7 Las estructuras organizativas

La estructura organizativa es cómo se ordenan puestos y departamentos y qué relaciones de autoridad hay entre ellos. Te pedirán cómo es cada modelo, sus ventajas y sus inconvenientes (Madrid 2024,

Andalucía 2026).

- **En comité**: decide un grupo (el comité de dirección). Suma conocimientos y reparte la responsabilidad, pero es lenta y cara (Andalucía 2024, reserva 2, junto a la matricial).
- **Organizaciones planas y ágiles**: pocos niveles y equipos pequeños que se organizan solos (Tema 13).
- **Modelo Teal** (Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations*, 2014): sin jerarquía de jefes, con equipos **autogestionados** que deciden por sí mismos; se basa en la autogestión, la plenitud de las personas y un propósito evolutivo. Cataluña lo preguntó en 2025 (extraordinaria, 0,25 puntos).

Estructura	Cómo es	Ventajas	Inconvenientes
Lineal o jerárquica	Cada jefe manda directamente sobre sus subordinados; **unidad de mando**, como en el ejército	Sencilla y clara; disciplina; decisiones rápidas; barata	Rígida; el jefe debe saber de todo y se satura al crecer
Funcional (Taylor)	Cada trabajador recibe órdenes de varios jefes especialistas, uno por función	Especialización; jefes expertos	Rompe la unidad de mando: órdenes contradictorias, responsabilidad difusa
En línea y *staff*	Lineal más órganos de **asesoramiento** (*staff*: jurídico, fiscal, laboral) que aconsejan pero **no mandan**	Mantiene la unidad de mando y suma especialistas	Decisiones más lentas; conflictos si los asesores interfieren; más coste
Divisional	Divisiones casi autónomas por **productos, zonas o clientes**, cada una con sus funciones	Responsables de resultados; adaptación a cada mercado	Duplica recursos; competencia interna; cara
Matricial	**Doble dependencia**: un jefe funcional y un jefe de proyecto o producto	Flexibilidad; especialistas en varios proyectos	Rompe la unidad de mando; conflictos entre jefes
En red	Un núcleo pequeño que coordina y **externaliza** casi todo (fabricación, logística)	Muy flexible; pocos costes fijos	Depende de terceros; menos control de la calidad

8 El organigrama: qué es y cómo se dibuja

El organigrama es la **representación gráfica y simplificada de la estructura formal** de la empresa: departamentos, niveles jerárquicos y relaciones de autoridad. No muestra la organización informal (Castilla y León lo pregunta en el test).

- **Para qué sirve**: ver quién depende de quién, los canales formales de comunicación y los departamentos; ayuda a integrar a los nuevos y a detectar duplicidades. Hay que **mantenerlo actualizado** o crea confusión (Madrid 2026, reserva 1).
- **Tipos**: por su forma, **verticales** (los más usados), horizontales, circulares o mixtos; por su contenido, **estructurales** (solo departamentos), **funcionales** (con las funciones de cada unidad) o **de personal** (con nombres y cargos); por su extensión, **generales** o **parciales** (un departamento).
- **Cómo se dibuja**: un rectángulo por unidad; la de más autoridad, arriba; las del mismo nivel, a la misma altura; **líneas continuas** para la autoridad de mando y una **línea discontinua o lateral** para el *staff*.

PREGUNTA DE CASO RESUELTA (MADRID 2024, RESERVA 1)

PAU Comunidad de Madrid 2024 (reserva 1), B.4 (2 puntos). «Un grupo de emprendedores acaba de crear una empresa dedicada a realizar trabajos de consultoría. Para llevar a cabo las actividades, ha contratado el siguiente tipo de personal, que dependen de la dirección general de la empresa: una persona con experiencia en consultoría, un ayudante de consultoría y una persona para redactar los informes de consultoría. Además, la empresa cuenta con un servicio de asesoramiento laboral para que le ayude a preparar las nóminas y una asesoría fiscal que se encargue de la gestión de la contabilidad y fiscalidad. Identifique el tipo de estructura organizativa (0,25 puntos). Indique dos ventajas y dos inconvenientes de este tipo de estructura organizativa (1 punto) y explique sus características (0,75 puntos).»

Respuesta modelo

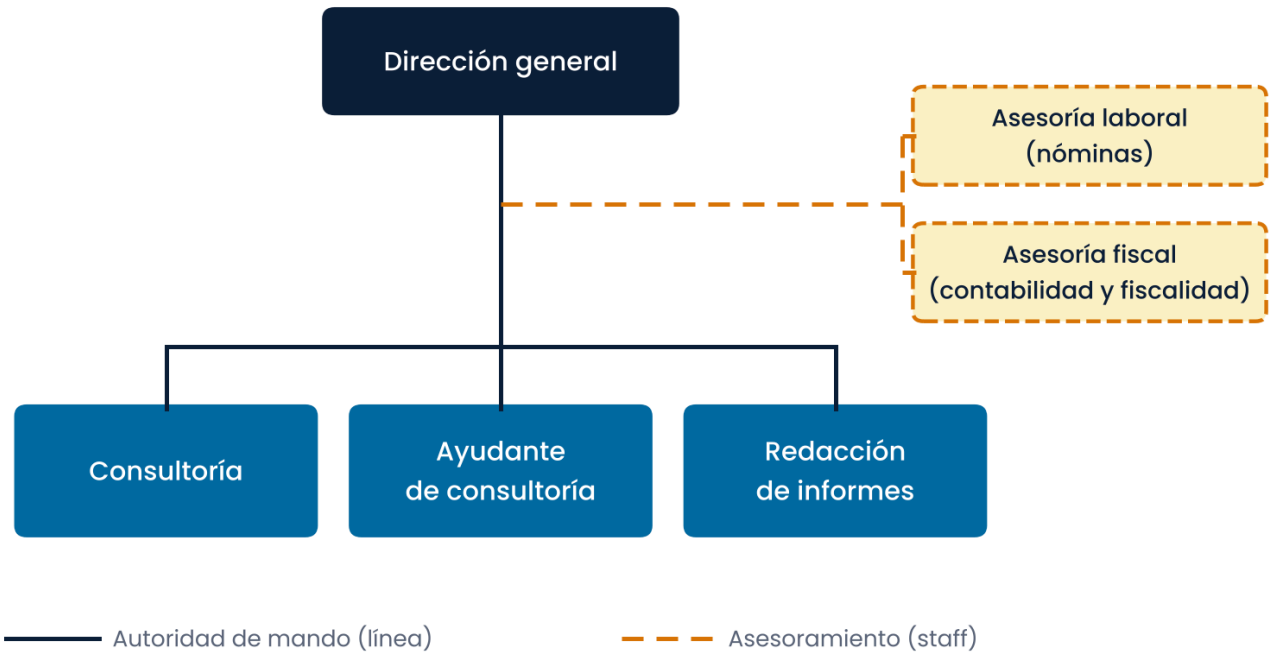
Tipo de estructura. Es una **estructura en línea y *staff***: los tres trabajadores dependen directamente de la dirección general (línea de mando) y las asesorías laboral y fiscal aconsejan sin autoridad sobre nadie (*staff*).

Características. Conserva la **jerarquía** y la **unidad de mando** de la estructura lineal: cada persona recibe órdenes de un solo jefe. A esa línea se añaden órganos de **asesoramiento** especializados —aquí, nóminas, contabilidad e impuestos— que estudian los problemas y proponen soluciones, pero decide siempre la línea.

Ventajas. 1) Aprovecha a **especialistas**: la dirección no tiene que saber de derecho laboral ni de impuestos. 2) Mantiene la **unidad de mando**: no hay órdenes contradictorias.

Inconvenientes. 1) Decisiones **más lentas**, porque hay que consultar a los asesores. 2) **Conflictos** si los asesores interfieren en la línea, y un **coste** extra.

Por qué puntúa. La solución oficial da estas ventajas (especialistas, relación de mando) e inconvenientes (lentitud, conflictos, coste). Las características valen 0,75: no te quedes en una línea. Si piden «represente gráficamente este modelo» (Madrid 2025, reserva 2: 0,5 puntos), dibuja el organigrama de la figura.



Organigrama de una estructura en línea y *staff*. La consultora de Madrid 2024 (reserva 1): tres puestos dependen de la dirección general (línea) y dos asesorías la aconsejan sin mandar (*staff*).

9 El liderazgo y los estilos de dirección

Liderar es **influir en las personas** para que trabajen con ganas hacia los objetivos: el jefe manda por su cargo; el líder, además, consigue que le sigan. Los tres estilos clásicos son de Kurt Lewin y sus colaboradores (1939).

- **Liderazgo situacional** (Paul Hersey y Ken Blanchard, 1969): no hay un estilo mejor; el líder lo adapta a la **madurez** de cada colaborador (lo que sabe y las ganas que tiene): **dirigir** a quien empieza, **persuadir** (explicar y convencer), **participar** (apoyar y compartir decisiones) y **delegar** en quien ya sabe y quiere.
- La **teoría X** de McGregor encaja con el estilo **autoritario** y la **teoría Y**, con el **democrático** (Madrid 2025).

Autoritario o autocrático

El jefe decide solo

- **Centraliza** la autoridad y decide sin consultar.
- Órdenes precisas, control de cerca, premios y castigos.
- Útil en urgencias o con personal sin experiencia; a la larga desmotiva.

Democrático o participativo

Decide con el equipo

- **Delega**, consulta e implica a los trabajadores en las decisiones.
- Motiva con reconocimiento y responsabilidad.
- Más compromiso y creatividad; decisiones más lentas.

Liberal o *laissez-faire*

Deja hacer

- Libertad casi total: cada uno se organiza y decide.
- El líder aporta recursos e interviene solo si hay problemas.
- Funciona con equipos **muy competentes**; si no, descoordinación.

10 La motivación: Maslow, Herzberg, McGregor y Ouchi

Motivar es conseguir que una persona **quiera** hacer bien su trabajo. Un trabajador motivado rinde más (sube la productividad, Tema 9), falta menos y no se va a la competencia.

- Medidas **monetarias**: subidas de sueldo, pluses, primas por objetivos, **participación en beneficios**, retribución en especie (coche, seguro médico, tique restaurante) y planes de pensiones.
- Medidas **no monetarias**: **reconocimiento**, formación y **promoción**, horario flexible y **teletrabajo**, autonomía y participación en las decisiones, enriquecimiento del puesto y buen clima laboral.
- Canarias y Asturias piden clasificar estímulos en monetarios y no monetarios (Asturias cuenta la retribución en especie como económico); Madrid, Andalucía, Murcia, La Rioja y Castilla y León, aplicar Maslow, Herzberg o McGregor a un caso.

Maslow: la pirámide de necesidades (1943)

Abraham Maslow ordena las necesidades en cinco niveles: **fisiológicas** (salario suficiente, descanso), **de seguridad** (empleo estable), **sociales** o de pertenencia (compañeros, grupo), **de estima** (reconocimiento, estatus) y **de autorrealización** (desarrollarse). Una necesidad superior solo motiva cuando la inferior está razonablemente cubierta, y la satisfecha deja de motivar.

Herzberg: los dos factores (1959)

Frederick Herzberg distingue los **factores higiénicos**, del entorno del trabajo (salario, condiciones, estabilidad, relación con los jefes), que **evitan la insatisfacción pero no motivan**, y los **motivadores**, del contenido del trabajo (logro, **reconocimiento**, responsabilidad, promoción, un trabajo interesante), que sí motivan. Un buen sueldo no basta.

McGregor: teorías X e Y (1960)

Douglas McGregor (*The Human Side of Enterprise*) describe dos visiones del trabajador. **Teoría X**: no le gusta trabajar, evita responsabilidades y hay que controlarle y motivarle con dinero o castigos → dirección **autoritaria**. **Teoría Y**: trabajar es natural, busca responsabilidades, es creativo y se motiva con autonomía → dirección **democrática**.

Ouchi: teoría Z (1981)

William Ouchi propuso adaptar a las empresas estadounidenses rasgos de las japonesas: **empleo a largo plazo**, decisiones por **consenso**, confianza, interés por la persona entera y carreras poco especializadas. Un trabajador implicado y fiel a la empresa rinde más.

Conceptos clave

Planificación

Función directiva que fija los objetivos y decide por adelantado cómo alcanzarlos.

Control

Función directiva que compara los resultados con los objetivos y corrige las desviaciones.

Criterio de Hurwicz

Criterio de decisión en incertidumbre que pondera el mejor resultado de cada alternativa con el coeficiente de optimismo α y el peor con $1 - \alpha$.

Unidad de mando

Principio de organización según el cual cada trabajador recibe órdenes de un único jefe.

Organización informal

Relaciones personales, grupos y líderes que surgen espontáneamente entre los trabajadores; no aparecen en el organigrama.

Departamentalización

Agrupación de los puestos en departamentos según un criterio: funciones, productos, zonas, clientes, procesos o proyectos.

Estructura en línea y staff

Estructura jerárquica con unidad de mando y órganos de asesoramiento que aconsejan pero no mandan.

Organigrama

Representación gráfica y simplificada de la estructura formal de la empresa.

Factores higiénicos

En Herzberg, condiciones del entorno del trabajo (salario, estabilidad, ambiente) que evitan la insatisfacción pero no motivan.

Teoría Y

Visión de McGregor del trabajador al que le gusta trabajar, busca responsabilidades y se motiva con autonomía; lleva a un estilo democrático.

MODO PAU

Siete claves que valen puntos

Identifica y justifica

Di el concepto (**función de control**, **estructura lineal**, **agrupación funcional**) y **cita la frase del caso** que lo prueba: la mitad de la nota está en la justificación (Andalucía, Murcia, Canarias).

Cuatro funciones

Fijar objetivos = **planificar**; crear departamentos = **organizar**; motivar o premiar = **dirigir**; comparar resultados con objetivos = **controlar**.

Estructuras

Para cada una, **cómo es + dos ventajas + dos inconvenientes**. La lineal y la de línea y *staff* conservan la unidad de mando; la funcional y la matricial la rompen.

Organigrama

Rectángulos, la dirección arriba, **líneas continuas** para mandar y **discontinuas** para el *staff*. Solo dibuja la **organización formal**.

Herzberg

Salario y ambiente son factores **higiénicos**: evitan la insatisfacción pero **no motivan** (Murcia 2026, Andalucía 2026).

McGregor

X: control y dinero → estilo **autoritario**. **Y**: autonomía y responsabilidad → estilo **democrático**.

Decisiones en incertidumbre

Matriz de decisión y, en cada criterio, **el valor de cada alternativa**: Laplace, la media; optimista, el mayor de los máximos; Wald, el mayor de los mínimos; Hurwicz, $\alpha \cdot \text{máx} + (1 - \alpha) \cdot \text{mín}$.

Cómo te lo pueden preguntar

- **Castilla-La Mancha 2025 (ordinaria), 1.4:** «Organigrama.» (pregunta corta, 0,5 puntos)
- **Madrid 2025 (ordinaria), Pregunta 2 c.2:** «Uno de los factores que influye en la productividad de las empresas es el estilo de dirección de sus gestores. Explique dos diferencias existentes entre un estilo de dirección autoritario y un estilo de dirección participativo (0,5 puntos). ¿Con qué estilo de dirección puede asociarse la teoría Y de McGregor? Justifique su respuesta (0,5 puntos). Explique las principales diferencias entre la Teoría X e Y de McGregor (0,5 puntos).»
- **Madrid 2026 (reserva 1), Pregunta 2 c.2:** «Defina (0,5 puntos) qué es una organización informal y explique cuál es su importancia en la motivación de los trabajadores (0,5 puntos). Indique qué información aporta un organigrama y por qué es importante mantenerlo actualizado (0,5 puntos).»
- **Andalucía 2026 (reserva 1), C.1:** «Francisco es el dueño y gerente de un restaurante en Granada. Le han dicho que tiene como estructura organizativa el modelo lineal o jerárquico, pero no entiende muy bien en qué consiste ni si es el modelo más adecuado para su negocio. Explique en qué consiste dicho modelo y comente una ventaja y un inconveniente que esta estructura organizativa tiene para el restaurante.»
- **Murcia 2026 (ordinaria), 4:** «En la página web del grupo, en el apartado “Actividad”, se puede ver que esta se divide en ganadería moderna y piensos sostenibles. ¿Qué criterio de agrupación se utiliza en este caso? Justifique su respuesta. Señale sus ventajas e inconvenientes (1 p).»
- **Murcia 2026 (extraordinaria), 7:** «Si la empresa quisiera mantener motivados a sus trabajadores aplicando únicamente medidas salariales y otras relacionadas con el ambiente de trabajo, ¿lo conseguiría según el enfoque de Herzberg? Justifique su respuesta (1 p).»

- **Illes Balears 2026 (ordinaria), pregunta obligatoria:** «La dirección de la empresa: el proceso administrativo.» (traducido del catalán)

No lo confundas

- **Delegar autoridad y delegar responsabilidad**: se delega la autoridad; la responsabilidad final sigue siendo de quien delega.
- **Estructura funcional y agrupación funcional**: la estructura funcional de Taylor da varios jefes a cada trabajador (rompe la unidad de mando); la agrupación funcional solo junta los puestos por funciones y cabe en una estructura lineal.
- **Divisional y matricial**: en la divisional cada división tiene sus propias funciones y un solo jefe; en la matricial cada persona tiene dos jefes.
- **Riesgo e incertidumbre**: en riesgo conoces las probabilidades (valor esperado); en incertidumbre, no (Laplace, Wald, Hurwicz…).
- **Maslow y Herzberg con el mismo ejemplo**: el salario es una necesidad fisiológica para Maslow y un factor higiénico para Herzberg; el reconocimiento es estima para Maslow y factor motivador para Herzberg.

Ponte a prueba

PAU Canarias 2026 (ordinaria), Pregunta 3A b (1 punto). «En una empresa dedicada a la venta de ropa para adolescentes, la dirección define objetivos de ventas para el próximo ejercicio y establece las acciones necesarias para alcanzarlos, asignando recursos y plazos concretos. Durante la ejecución, se recopilan datos sobre el desempeño real de cada tienda y se comparan con los resultados esperados. A partir de estas desviaciones, se aplican medidas correctoras para asegurar el cumplimiento de las metas establecidas. Identifique las funciones directivas a las que se hace referencia. Justifique con información extraída del texto.»

Solución: Dos funciones (0,5 puntos cada una en los criterios). **Planificación**: «la dirección define objetivos de ventas para el próximo ejercicio y establece las acciones necesarias para alcanzarlos»: fijar objetivos y decidir de antemano cómo lograrlos. **Control**: «se comparan con los resultados esperados» y «se aplican medidas correctoras»: medir, comparar con lo previsto y corregir.

PAU Región de Murcia 2026 (extraordinaria), Pregunta 5 (1 punto). «Imagine que la empresa se organiza en torno a los departamentos siguientes: compras, marketing y ventas, logística, recursos humanos y administración. ¿Qué tipo de agrupación sigue? Justifique su respuesta. Ventajas e inconvenientes de la misma (1 p).»

Solución: Es una **agrupación funcional**: cada departamento reúne las actividades de una misma función (comprar, vender, mover la mercancía, gestionar a las personas, llevar las cuentas), no un producto, una zona o un tipo de cliente. **Ventajas**: especialización y eficiencia. **Inconvenientes** (los de la solución oficial): dificultad para adaptarse a los cambios, problemas de coordinación, conflictos, «visión de túnel», vacíos y duplicidades.

PAU Andalucía 2025 (ordinaria), C.3 (1 punto). «Rosa, jefa del departamento de producción de una empresa que fabrica mamparas de baño, tiene una visión bastante negativa de su personal empleado. En este sentido, justifique las siguientes cuestiones: a) ¿Cómo encaja ese punto de vista con la teoría de McGregor? b) ¿Qué tipo de liderazgo impondrá y qué implicaciones tendría adoptar una visión contraria a la que Rosa percibe?»

Solución: a) Rosa ve a sus empleados según la **teoría X**: no les gusta trabajar, evitan responsabilidades y hay que vigilarlos y presionarlos con premios o castigos. b) Impondrá un liderazgo **autoritario** (decide sola, órdenes detalladas, control de cerca). La visión contraria, la **teoría Y**, llevaría a un liderazgo **democrático**: delegar, consultar y motivar con reconocimiento y autonomía, lo que suele aumentar la implicación y la productividad. (Rúbrica: 0,5 cada apartado.)

PAU Comunidad de Madrid 2026 (ordinaria), Pregunta 4 c.2 (1,5 puntos). «Explique la Teoría de la Motivación de Maslow (1 punto). Si los trabajadores de la empresa "SPLASHCESSORIES, S.L." responden a un modelo de la Teoría X de McGregor, ¿cómo se podría motivar a un trabajador? Justifique la respuesta (0,5 puntos).»

Solución: Los cinco niveles de la pirámide (**fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización**), cada uno con un ejemplo laboral como en la tarjeta de Maslow, y la regla clave: una necesidad superior solo aparece cuando la inferior está razonablemente satisfecha. Con trabajadores de **teoría X**, la solución oficial propone **incentivos económicos** (subidas de sueldo, primas) y estabilidad, porque no quieren responsabilidades y se mueven por la recompensa económica.

Ejercicio de práctica (no es de examen). Con la matriz del problema de Castilla-La Mancha 2025 (acciones A: 650, 500 y 100 €; acciones B: 450, 400 y 350 € si la Bolsa sube, se mantiene o baja), un analista estima que las probabilidades son 0,3 (sube), 0,5 (estable) y 0,2 (baja). ¿Qué acciones elegirías?

Solución: Ahora conocemos las probabilidades: es una decisión en **riesgo** y se usa el **valor esperado**. $\mathrm{VE_A} = 0{,}3 \cdot 650 + 0{,}5 \cdot 500 + 0{,}2 \cdot 100 = 195 + 250 + 20 = 465$ € y $\mathrm{VE_B} = 0{,}3 \cdot 450 + 0{,}5 \cdot 400 + 0{,}2 \cdot 350 = 135 + 200 + 70 = 405$ €. Elegimos **A**, con el mayor valor esperado.

Fuentes

1. Examen PAU Empresa y Diseño de Modelos de Negocio Castilla-La Mancha 2025 (ordinaria)
2. Criterios de corrección Castilla-La Mancha 2025 (ordinaria), con la solución oficial del problema 3.1.2
3. Examen y criterios PAU Comunidad de Madrid 2024 (reserva 1)
4. Real Decreto 243/2022, de 5 de abril, ordenación y enseñanzas mínimas del Bachillerato (Empresa y Diseño de Modelos de Negocio)
5. Maslow, A. H. (1943). «A Theory of Human Motivation», Psychological Review (texto en Classics in the History of Psychology, York University)
6. Taylor, F. W. (1911). The Principles of Scientific Management (Project Gutenberg)
7. Baker Library, Harvard Business School: The Hawthorne Studies (fechas de los experimentos y papel de Elton Mayo)

Imágenes: Farmeando PAU: Farmeando PAU

Apuntes de Farmeando PAU · farmeandopau.com · Revisados frente a fuentes. Última revisión: 26 de octubre de 2026. Licencia CC BY-NC-ND 4.0: puedes copiarlo y compartirlo citándonos, sin uso comercial ni cambios (las imágenes, con su propia licencia). ¿Un error? Avísanos desde la página del tema. Cómo los hacemos: farmeandopau.com/metodologia.