

A photograph of a white and blue golf bag filled with various golf clubs, including drivers, irons, and wedges. The bag is positioned on the right side of the frame. The background shows a blurred golf course with trees and a building under a warm, golden sunset sky.

# EMPLEO Y FORMACIÓN EN LOS CAMPOS DE GOLF DE ANDALUCÍA

José Luis Paniza Prados (Dir.)



JUNTA DE ANDALUCÍA  
CONSEJERÍA DE TURISMO, COMERCIO Y DEPORTE

# **EMPLEO Y FORMACIÓN EN LOS CAMPOS DE GOLF DE ANDALUCÍA**

José Luis Paniza Prados

2010

## **ANÁLISIS DEL EMPLEO Y LA FORMACIÓN EN LOS CAMPOS DE GOLF DE ANDALUCÍA**

Edita: Consejería de Turismo, Comercio y Deporte. Junta de Andalucía  
Producción: Instituto Andaluz del Deporte

© 2010 - Consejería de Turismo, Comercio y Deporte. Junta de Andalucía  
© De la obra en su conjunto: José Luis Paniza Prados

### **EQUIPO DE INVESTIGACIÓN**

**Dirección:** José Luis Paniza Prados

**Investigadores:** Juan Luis Ballesteros, Pablo Ballesteros, Inmaculada Puertas Cañaverál

**Jefe de campo:** Juan Luis Ballesteros

**Tabulación y análisis:** Pablo Ballesteros

**Colaboración en la redacción del informe de la primera parte:** Juan Luis Ballesteros

**Colaboración en la redacción del informe de la segunda parte:** Inmaculada Puertas Cañaverál

Esta investigación se ha realizado con el patrocinio del Instituto Andaluz del Deporte (IAD), de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía.

La investigación ha contado con el respaldo de la Universidad de Granada.

ISBN: 978-84-88718-02-0  
DL: SE 8373-2010

Edición del libro electrónico: Epicentro Factoría del Conocimiento

Instituto Andaluz del Deporte  
Avda. Santa Rosa de Lima, 5  
29007 Málaga  
[publicaciones.iad.ctcd@juntadeandalucia.es](mailto:publicaciones.iad.ctcd@juntadeandalucia.es)  
[www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte/iad](http://www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte/iad)

Cualquier forma de reproducción de esta obra se atenderá en todo a la legislación vigente en materia de propiedad intelectual y derechos de autor.



La Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, a través del Instituto Andaluz del Deporte, consciente del continuo crecimiento del golf en la comunidad andaluza, ha editado este libro digital para que los profesionales encargados de gestionar campos de golf dispongan de una herramienta útil a la hora de tomar decisiones relacionadas con la administración de estas instalaciones. El golf es una de las actividades que mayor auge ha experimentado en los últimos años, repercutiendo de forma positiva en la economía, el empleo y el turismo.

Esta publicación aporta una descripción de los diferentes organigramas posibles en un campo de golf, así como de los trabajos que se tienen que realizar para gestionar estas instalaciones. En cuanto al personal, se detallan las funciones de cada puesto (gerente, marshall, greenkeeper, caddy máster...), el nivel de formación exigido o la remuneración adecuada, entre otros aspectos.

Asimismo, los contenidos recogen información práctica sobre las características de estas instalaciones, como sus dimensiones o su diseño, y se profundiza sobre los modelos de explotación por los que se puede optar y sobre la gestión y procedencia de los ingresos. A todo ello hay que añadir unas nociones sobre el mantenimiento de los campos de golf, atendiendo a aspectos como los sistemas de riego, la maquinaria necesaria o los tipos de hierba que requiere cada zona del campo.

Por otro lado, esta obra ahonda en uno de los elementos fundamentales en todo deporte, la formación. En este sentido, el libro incluye una encuesta realizada a profesionales de este sector en la que se detalla qué tipo de formación prefieren (a distancia, semipresencial o presencial) y cuál debería ser el grado de especialización de las actividades formativas.

Con esta herramienta, la Junta pretende formar a gestores especializados, en este caso en la gerencia de campos de golf. Andalucía es la primera Comunidad del país, con 86 instalaciones, lo que supone el 25% de todos los campos de España. Por ello, apostar por este deporte es, además, apostar por el empleo y el turismo, ya que esta disciplina está muy ligada al sector.

**Luciano Alonso Alonso**  
Consejero de Turismo, Comercio y Deporte  
Junta de Andalucía

**El Instituto Andaluz del Deporte,**  
dependiente de  
la Dirección General de Planificación y Promoción del Deporte,  
es el órgano de la Junta de Andalucía encargado de desarrollar  
las competencias de  
**la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte**  
-de acuerdo con el artículo 11.1 de la Ley 6/1998 del Deporte-  
sobre formación deportiva e investigación, estudio, documentación y  
difusión de las ciencias de la Actividad Física y del Deporte.

Desde 1984, el Instituto Andaluz del Deporte,  
antes conocido por Unisport,  
desarrolla diversos programas anuales  
-formación, investigación, documentación...-  
entre los que se encuentra el de Publicaciones.  
Cada año, la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte  
aprueba el plan anual de publicaciones del IAD,  
en el que se incluyen libros y revistas que tratan de recoger y  
difundir aquellos temas que  
más puedan interesar al Sistema Deportivo Andaluz.

Este libro, que ahora empieza usted a leer, es uno de ellos.  
Esperamos que le resulte de utilidad.

Más información en [nuestra web](#)

## **ÍNDICE GENERAL**

### **PRIMERA PARTE MARCO EMPÍRICO, TEÓRICO Y METODOLÓGICO**

#### **CAPÍTULO 1. CONTEXTO TEÓRICO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN**

- 1.1. Introducción
- 1.2. Descripción de los principales desempeños de un campo de golf
- 1.3. Empleo
- 1.4. Formación

#### **CAPÍTULO 2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA**

- 2.1. Objetivo general
- 2.2. Objetivos específicos
- 2.3. Metodología y técnicas de investigación

### **SEGUNDA PARTE INFORME DE RESULTADOS**

#### **INTRODUCCIÓN**

#### **CAPÍTULO 3. INFORMACIÓN SOBRE EL CAMPO**

- 3.1. Dimensiones y número de hoyos
- 3.2. Modelo de explotación, propiedad y gestión
- 3.3. Tipo de instalación
- 3.4. Número de salidas e ingresos

#### **CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LA MAQUINARIA EMPLEADA**

#### **CAPÍTULO 5. EMPLEADOS Y NIVEL DE FORMACIÓN INICIAL**

- 5.1. Temporalidad en el empleo
- 5.2. Subcontratación
- 5.3. Funciones o desempeños en el ámbito del golf
- 5.4. Remuneración y experiencia profesional
- 5.5. Profesión de procedencia y nivel de formación inicial

#### **CAPÍTULO 6. NIVELES DE FORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DEMANDADOS SEGÚN LAS FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS**

- 6.1. Conocimientos relativos a la gerencia/dirección
- 6.2. Conocimientos relativos al greenkeeper
- 6.3. Conocimientos relativos al puesto de fontanero
- 6.4. Conocimientos relativos al puesto de mecánico
- 6.5. Conocimientos relativos a los peones
- 6.6. Conocimientos relativos al marshall
- 6.7. Conocimientos relativos al caddy master/starter
- 6.8. Conocimientos relativos al profesor de golf
- 6.9. Nivel de conocimientos en el momento de la contratación

## **CAPÍTULO 7. CONTRATACIÓN Y OFERTAS DE FORMACIÓN**

7.1. Contratación: procedimientos y grado de dificultad

7.2. Formación: tipologías y oferta del Instituto Andaluz del Deporte

7.3. Comentarios abiertos de los entrevistados

## **CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES**

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## **ANEXOS**

## **ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS POR CAPÍTULOS**

## **PRIMERA PARTE**

### **MARCO EMPÍRICO, TEÓRICO Y METODOLÓGICO**

## **Capítulo 1**

### **CONTEXTO TEÓRICO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. INTRODUCCIÓN**

Desde hace algunos años, el golf es una de las actividades turístico-deportivas que mayor auge ha experimentado en Andalucía, siendo la primera comunidad autónoma en campos de golf, la tercera en jugadores federados y destino principal del turismo de golf europeo.

Los efectos económicos del golf sólo en la Costa del Sol en el año 2003 superaron los 663 millones de euros, lo que venía a representar cerca del 9% del total de ingresos turísticos de esa zona, suponiendo sólo el 3% del total de los turistas que visitaron la Costa del Sol. Junto a estos aspectos puramente económicos existe un amplio consenso entre la población andaluza que identifica al golf como positivo para la economía, el turismo y el empleo (Paniza J.L., 2005).

En los últimos años el golf “se consolida como un deporte puntero y de moda en España al rebasar en 2006 las 300.000 licencias, una cifra sólo superada por el fútbol, la caza y el baloncesto, actividad esta última a la que podría desbancar del tercer puesto del ranking a lo largo de 2007 de mantenerse la dinámica actual. Concretamente, el año 2006 ha concluido con 300.047 federados al golf en España, de los cuales 298.614 tienen consideración de amateurs y 1.433 de profesionales”. (Nota de prensa: datos oficiales de la Real Federación Española de Golf).

España cuenta con 340 campos, de los cuales el 10,3% son de carácter público/municipal, de modo que, teniendo en cuenta que existen 300.047 jugadores federados en España, se deduce que hay 882 jugadores por campo (la media europea es de 610 jugadores por campo), siendo el índice de penetración del golf en España del 0,7%, igual que la media europea. Por lo tanto, 1 de cada 145 españoles juega al golf.

Por comunidades autónomas, Andalucía, con 86<sup>1</sup>, es la que concentra un mayor número de campos de golf, seguida de Cataluña, con 39, excluyendo de estos datos los campos de tipo rústico, uno en ambos casos. Esto significa que en Andalucía se sitúan más del 25% de los campos de golf en España. De modo que en Andalucía existen 45.500 jugadores de golf, unos 529 jugadores por campo, lo que significa que el 0,57% de la población andaluza juega al golf, aproximadamente 1 de 175 andaluces. (Nota de prensa: RFEG).

#### **1.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES DESEMPEÑOS DE UN CAMPO DE GOLF**

A la hora de aproximarnos al estudio de los distintos desempeños que podemos encontrar en un campo de golf, hemos de tener presente que se nos plantea en primer lugar la tarea de definir o por lo menos caracterizar el tipo de instalación que un campo de golf representa. En efecto, una explotación de golf debe ser estudiada desde una triple vertiente: empresarial, deportiva y biológica. Un campo de golf es escenario indispensable para la práctica de un deporte, el golf, cuyo disfrute representa una

---

<sup>1</sup> Más cuatro campos en proyecto.

prestación económica que debe ser eficazmente gestionada por una dirección. Por tanto, tres tareas o grupos de actividad son las que se dan cita: mantenimiento (del campo), deporte y administración o gerencia.

Teniendo en cuenta esta división, clasificaremos los puestos de trabajo y desempeños en tres grandes grupos: mantenimiento, administración y deportivo. En la configuración de estos grandes grupos nos ceñiremos en primer lugar a aquellos puestos cuya existencia es básica para el desarrollo de la actividad de golf, es decir los vinculados al mantenimiento de la superficie cespitosa (Beard, J., 2002).

- **El greenkeeper o superintendente**

Se le confía el desarrollo, mantenimiento y cuidado del campo de golf. Es el responsable de que el campo esté en perfectas condiciones para el juego y se sitúa a la cabeza del equipo de mantenimiento. Entre sus responsabilidades, podemos destacar las siguientes:

- Supervisar la construcción y mantenimiento del campo de golf.
- Elaborar diagnósticos y proponer soluciones a los problemas que se planteen.
- Supervisar el servicio.
- Elaborar informes sobre estado del campo, proyectos, maquinaria.
- Preparar presupuestos.

El greenkeeper planea, organiza y dirige la construcción de putting greens, tees, calles, roughs, bunkers, etc. y supervisa su mantenimiento. Éste es un puesto de gran responsabilidad que requiere de unas cualificaciones muy específicas. El perfil ideal para este puesto incluye una licenciatura en agronomía u horticultura, o conocimientos equivalentes, así como un profundo conocimiento de:

- Construcción, implantación de césped y prácticas de mantenimiento empleadas en putting greens, tees, bunkers, etc.
- Métodos de siembra y cultura de especies cespitosas usadas en los campos de golf.
- Siembra, cultivo y poda de plantas ornamentales, arbustos y árboles.
- Características y uso apropiado de fertilizantes y acondicionadores del suelo.
- Diagnóstico de enfermedades y métodos de control/identificación de plagas.
- Sistemas de drenaje.
- Prácticas y sistemas de riego (pozos, bombas, controles automatizados).
- Construcción y mantenimiento de centros de operaciones, vallas, puentes, refugios.
- Conocimientos informáticos.

El greenkeeper suele actuar también como técnico en fertilizantes y pesticidas, si no existe un puesto específico diferenciado. Calibra, supervisa, trabaja con el equipamiento usado en fertilización y uso de pesticidas. Se ocupa de su limpieza y mantenimiento.

- **El capataz**

El personal de mantenimiento, como grupo humano que es, necesita de una organización y de la asignación de las tareas. La figura del capataz se encarga de esta tarea, y en muchas ocasiones su eficiencia es de gran importancia para el correcto

funcionamiento de un campo de golf. Entre sus tareas típicas está la supervisión del desempeño de las actividades diarias de los peones de forma segura y eficiente.

Para este puesto se requiere principalmente conocimiento y experiencia con los métodos, maquinaria, herramientas y materiales usados en campos de golf, así como habilidad para realizar las tareas y capacidad de liderazgo.

En ocasiones, por la responsabilidad que implica el mantenimiento del campo, el greenkeeper asume también las labores de capataz.

- **El mecánico**

Un buen mecánico supone un gran ahorro para la empresa y aporta grandes dosis de tranquilidad a la gestión. La maquinaria de golf es bastante delicada, y especializada, por lo que el tener un mecánico en plantilla resulta en la mayoría de las ocasiones básico para el día a día de un campo.

El mecánico hace reparaciones de mayor o menor importancia en una variedad de maquinaria de gasolina o diesel; inspecciona, ajusta, diagnostica y repara. Mantiene la maquinaria en condiciones de eficiencia en todo momento, organiza y mantiene también el área de servicio, edificio de mantenimiento y almacén.

En su contratación priman requisitos como el conocimiento práctico de maquinaria ligera y pesada, así como de reparación de aparatos de automoción, por lo que una formación profesional en automoción o conocimiento práctico equivalente suelen resultar indispensables.

- **El fontanero o técnico de riego**

El riego en un campo de golf es fundamental para la supervivencia del mismo. Los modernos equipos de riego necesitan una persona suficientemente preparada. El fontanero trabaja con sistemas de riego y drenaje, se ocupa de su correcto mantenimiento y, en su caso, de su reparación.

Se suele requerir para este puesto conocimientos prácticos de electricidad, hidráulica e informática relacionada con sistemas de riego, incluyendo válvulas automáticas y controles, así como sistemas de bombeo.

- **El peón o jardinero**

Por último, para que las tareas de mantenimiento sean llevadas a efecto, es necesario contar con un equipo lo suficientemente amplio de peones o jardineros que, bajo supervisión, trabajen en las diferentes tareas a desempeñar en un campo de golf y en el mantenimiento e implantación de especies cespitosas. Realiza tareas poco especializadas, pero éstas resultan absolutamente fundamentales.

Para el desempeño de este puesto se necesitan voluntad y habilidad para recibir, entender y retener instrucciones en el uso de maquinaria, herramientas y materiales utilizados en la construcción y mantenimiento de campos de golf; y resultan de gran ayuda el conocimiento práctico y el manejo de maquinaria especializada de golf.

### 1.3. EMPLEO

Los ingresos que genera un campo de golf provienen de la prestación de los siguientes servicios:

- Servicio principal: jugar al golf.
- Servicios secundarios: clases, campo de prácticas, custodia de palos, campeonatos, alquiler de equipos, carritos, etc.
- Otros servicios: tienda, sala de juego, taquilla, restauración, guardería, instalaciones deportivas, etc.

La prestación de dichos servicios genera diferentes ocupaciones que requieren distintos niveles de formación. En un informe llevado a cabo por el Ministerio de Economía (2001), titulado *“Estudio sobre el turismo deportivo de golf: el impulso a nuevos campos”* queda patente que a nivel español se da una gran heterogeneidad en el número de trabajadores (fijos y eventuales) existentes en los campos de golf de España; ya que hay instalaciones que cuentan con 150 empleados y otras que apenas alcanzan la decena.

Con respecto al número de trabajadores fijos, los campos que tienen menos de 10 empleados, entre 11 y 20 y entre 21 y 30 arrojan idéntico porcentaje, 28%, y los que cuentan con más de 30 trabajadores fijos en su plantilla completan el 16% restante. Es relativamente frecuente que no existan trabajadores eventuales, ya que el 19% de los gerentes de los campos encuestados en dicho estudio así lo reconoce; pero lo habitual es que existan de 1 a 5 trabajadores de este tipo (57%), el 12% de los campos contrata entre 6 y 10 eventuales y más de 10 trabajadores son contratados de manera eventual por el 11% de los campos.

Para el caso de Cataluña el informe elaborado por ATI-marketing (2001) muestra que el total de empleos generados por los campos de golf es de unos 1.071; de ellos, 711 son trabajadores en nómina de los campos de golf, 246 trabajan en servicios subcontratados del club y 114 son profesores. Así, la media de empleados por campo es de 32,5, de los cuales 21,5 son trabajadores en nómina, 7,5 son trabajadores de servicios subcontratados y 3,5 profesores. Dicho informe describe también cuáles son los puestos de trabajo más comunes, aunque existen ocupaciones que únicamente encontramos en algún tipo de campos, dependiendo del volumen de clientela y de si se trata de un campo de carácter privado, mixto o comercial.

El profesor Ángel Zarca, en las estadísticas que ofrece en la página web de la Federación Andaluza de Golf, sitúa el número total de empleados en los campos de golf de Andalucía en 1.232, de los cuales 207 son temporales y 1.025 fijos. Como podemos observar, la media de empleados por campo en el año 1999 era de 16, de los cuales prácticamente 3 eran temporales y se contrataban en función de las necesidades del campo, el resto eran trabajadores fijos en nómina.

El número de empleados oscila bastante de unos campos a otros, así en el caso de la Costa del Sol existen instalaciones como Sotogrande y Mijas International que cuentan con más de 60 empleados, pero también existen otros como El Candado o La Siesta que no sobrepasan los 6 empleados. La cualificación de los empleados que se encuentran implicados directamente en los campos de golf es muy diversa, ya que los puestos de trabajo en el ámbito del golf pueden requerir de mucha o escasa formación;

así, existen desempeños como los del personal de limpieza o vigilancia para los cuales se necesita escasa preparación; sin embargo, los cuidados de la superficie de juego, la regulación del tráfico del campo o la administración y gerencia exigen, en principio, personas con mayores niveles de formación.

Como señala Escorza (2001) para la Costa del Sol, el grado de preparación de los empleados en este tipo de instalaciones es muy variado, ya que se necesita tanto personal de mantenimiento del campo o de limpieza como administrativos que conozcan bien varios idiomas. Debido a ello, en las zonas de turismo de golf, como la Costa del Sol, el 90% de los contratados para el desempeño de estos puestos son extranjeros. Por el contrario, los trabajos menos cualificados, como mantenimiento y limpieza, son desempeñados por españoles.

Los sectores que más empleo indirecto e inducido generan como consecuencia del desarrollo de la industria del golf son el sector servicios (hoteles, restauración, etc.), el subsector de la construcción (urbanizaciones anexas al campo) y, ya en menor medida, el sector industrial y el sector agrícola (Reviriego, 1995).

Durante mucho tiempo la mayor beneficiaria del turismo de golf ha sido la industria hotelera, debido principalmente a que el 60% del gasto realizado por el turista del golf se efectúa en el alojamiento en hoteles, mientras que en los campos sólo invierte un 24% y el resto corresponde a gastos que no son de golf ni hoteleros. Pero en la actualidad probablemente es el sector inmobiliario el que más se está viendo favorecido por el auge de este deporte, ya que se detecta cómo el turista de golf está optando por la compra o el alquiler de una vivienda, lo que se ha calificado como turismo residencial (Paniza, J.L., 2005).

De hecho, el turismo residencial en lugares como la Costa del Sol en el año 2001 superó en cuatro puntos a la industria hotelera; además, las personas que van a adquirir una segunda residencia buscan principalmente zonas costeras, con buen clima y buenas comunicaciones. Pero los expertos parecen coincidir en que un motivo muy importante para adquirir en Andalucía una segunda residencia es la existencia de campos de golf, así se explica que la provincia de Málaga absorba el 27,5% del turismo residencial en España y que tengan grandes expectativas de crecimiento las zonas costeras de Cádiz, Almería, Granada y Huelva (Sánchez, J., 2002).

En los últimos años el sector del golf ha pasado de ser un fenómeno deportivo-social a convertirse en una actividad de un enorme impacto económico en las zonas donde se sitúa; así, un campo de golf guarda una estrecha relación con el sector de la construcción, ya que incrementa generalmente el precio de las viviendas que se encuentran en sus inmediaciones entre un 20 y un 30%, y al mismo tiempo anima a los consumidores (jugadores y no jugadores) a la compra de dichas viviendas, suponiendo además un valor añadido por si la finalidad de la compra es por ejemplo el alquiler (Paniza, J.L., 2005).

#### **1.4. FORMACIÓN**

Las competencias requeridas, también denominadas perfil ideal, son aquellas competencias que se necesita poseer para la realización de las tareas intrínsecas de cada ocupación.

En este apartado se suelen tener presentes:

- Las competencias técnicas
- Las habilidades y actitudes
- Otras

En este trabajo vamos a mostrar las **competencias técnicas**, es decir, los conocimientos más adecuados que se requieren para la ejecución de esa ocupación. Estos conocimientos pueden ser adquiridos mediante formación reglada u oficial y/o formación complementaria.

La formación complementaria, a su vez, se puede obtener desde diferentes vías: a través de la formación ocupacional, de la formación continua, dentro y fuera de la empresa, y de los conocimientos adquiridos a través de la experiencia.

Este apartado recoge tanto la formación específica, que son los conocimientos especializados, como la formación transversal o común a otras ocupaciones, como pueden ser la informática, los idiomas y la prevención de riesgos.

También resulta determinante la experiencia previa, que viene determinada por el tiempo de trabajo en la misma u otras ocupaciones que se requiere con carácter previo para desempeñar adecuadamente una ocupación; generalmente en el ámbito de golf la experiencia previa tienen poca vinculación con las instalaciones de golf, incluso en los puestos de máxima responsabilidad.

Las **habilidades y actitudes** no se corresponden tanto con el saber, sino con el saber hacer. Serían todas aquellas destrezas necesarias para la ejecución de una ocupación.

En el apartado **otras** se sitúan todas aquellas competencias que no han podido ser clasificadas dentro de las anteriores, como puede ser el permiso de conducir. En algunas ocasiones la edad puede ser un requisito para el desempeño de una ocupación, entendiéndose que iría ligado al grado de responsabilidad requerida para dicha ocupación.

Siguiendo la evolución lógica de nuestro estudio, una vez que hemos obtenido, por un lado información acerca de la cualificación real de los trabajadores, y por otro lado las competencias que se requieren para el correcto desarrollo de las funciones asignadas a las mismas, se extrae el desfase intrínseco existente entre ambos. A este desfase es al que nos referimos cuando hablamos de necesidades de formación.

Por lo tanto, **necesidad de formación** es cualquier desajuste en las competencias que pueden poseer los profesionales, con independencia de la ocupación y del nivel jerárquico que ocupen, que les impida realizar sus funciones según los requerimientos exigidos para tales empleos en la actualidad.

En la interpretación más tradicional son dos los elementos que, contrastados, permiten diagnosticar las necesidades de formación:

1. Las competencias que se necesita tener, aquellas “requeridas” para desempeñar correctamente el puesto de trabajo. Es decir, los conocimientos, las habilidades y las actitudes que se suponen para la realización de las tareas propias de cada ocupación.

2. Las competencias actuales, aquellas de que dispone actualmente cada persona para dar cumplimiento a los objetivos de su puesto. Hablamos de los conocimientos, las habilidades y actitudes con que cuenta en la realidad un trabajador para la ejecución de su trabajo.

En la tabla I se ofrece una escueta definición de las ocupaciones más relevantes en el ámbito de las instalaciones de golf. A lo largo del presente estudio profundizaremos más en el análisis de las ocupaciones, lo cual nos proporcionará una mejor identificación de las necesidades formativas. También observaremos que el contenido de las ocupaciones, es decir, sus tareas y funciones, el grado de responsabilidad, variará, en algunos casos, en función del tamaño de la instalación en la que el trabajador se encuentre implicado. Con arreglo a la clasificación nacional que existe sobre empresas de servicios, podemos clasificar las instalaciones de golf como pequeñas (1 a 19 trabajadores) o medianas empresas (20 a 299).

Finalmente, debemos indicar que la mayoría de los estudios consultados indican que existe una falta de preparación en los encargados de la planificación, el diseño y la gestión de los campos de golf, lo que constituye una de las principales debilidades del sector en Andalucía. Si a ello agregamos la falta de personal cualificado para las tareas cotidianas de una instalación, y que éstas, a nivel administrativo, son desempeñadas fundamentalmente por ciudadanos procedentes de otros países, observaremos la imperiosa necesidad de ofrecer más y mejor formación a los empleados de este sector deportivo turístico.

De hecho, desde hace algunos años la Junta de Andalucía está poniendo especial énfasis en ofrecer productos de calidad al turista que nos visita, y para ello se hace imprescindible adecuar los niveles de formación de los empleados en el sector turístico deportivo a las distintas ocupaciones que se precisan dentro de las instalaciones de golf. Con ello, simultáneamente, se dotará a los trabajadores de los instrumentos y la formación necesaria para acceder a empleos más cualificados dentro de la gestión, el desarrollo y el mantenimiento de los campos de golf.

**Tabla I**  
**Tipos de ocupaciones generadas por una instalación de golf**

OCUPACIÓN GENERADA	NÚMERO DE EMPLEADOS
<b>Greenkeeper:</b> responsable de supervisar la construcción y mantenimiento de los campos de golf, diagnosticar problemas dentro del campo y seleccionar la solución más adecuada, además de preparar y presentar presupuestos (Beard, J.B., 2002)	1
<b>Personal de mantenimiento de campo:</b> normalmente es personal en nómina del club	De 7 a 10
<b>Starter / Marshall:</b> controlan las salidas de los jugadores, asegurando el flujo de los mismos. Están presentes en todos los campos, aunque a veces una persona realiza las dos funciones.	De 1 a 4

<b>Caddy master:</b> Responsable de la oficina del club: custodia los palos, organiza las reservas, vende los green-fees, etc.	De 1 a 2
<b>Recepción / Tienda:</b> a menudo el personal de recepción se encarga de la tienda. Los recepcionistas suelen estar en nómina del club; sin embargo el encargado de la tienda depende de si la gestión de la misma está arrendada o no.	De 2 a 6
<b>Personal restaurante:</b> el número de contratados puede variar mucho en función de la estacionalidad. Generalmente este servicio está subcontratado.	De 4 a 25
<b>Personal de limpieza:</b> puede estar en nómina o subcontratarse a una empresa especializada.	De 2 a 5
<b>Administración y gerencia:</b> contratados por el club.	De 3 a 5 administrativos Un gerente.
<b>Vestuarios:</b> se encuentran más en los campos privados y se encargan del mantenimiento de los mismos. Suelen estar en nómina.	De 2 a 4
<b>Vigilancia:</b> generalmente se subcontrata o se realiza por medios electrónicos.	De 1 a 2
<b>Comercial:</b> suelen existir en los campos comerciales para fomentar entre los jugadores la visita al campo.	De 1 a 2
<b>Guardería y socorrista:</b> suele ser un trabajo de temporada, y no todos los clubes disponen de piscina y guardería.	De 1 a 2

Fuente: ATI-marketing (2001) y elaboración propia.

## **Capítulo 2**

### **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA**

#### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar los diferentes empleos que se generan dentro de las instalaciones de golf, así como la formación tipo que se requiere para su desempeño. Posteriormente se realizará un análisis descriptivo y explicativo del empleo y del nivel de formación existente entre los trabajadores de los campos de la comunidad autónoma andaluza con el fin de detectar las necesidades de formación existentes en el ámbito de las instalaciones de golf y ofrecer posibles líneas de actuación.

#### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Describir y analizar los diferentes desempeños que tienen lugar en un campo de golf y examinar a qué empleos o funciones dan lugar.
2. Determinar cuál es el nivel de formación (teórica y práctica) adecuado para cada uno de los empleos existentes en los campos de golf.
3. Elaborar un mapa de los diferentes empleos (con sus respectivos niveles de formación) que existen en la actualidad en los campos de golf andaluces.
4. Examinar si existen diferencias significativas tanto en la cantidad como en la calidad de los empleos, en función de distintas variables: ingresos, tamaño del campo, situación geográfica, tipo de campo, etc.
5. Detectar las necesidades de formación existentes en los campos de golf andaluces y ofrecer posibles líneas de actuación.

#### **2.3. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

La información recopilada a lo largo de la investigación, y que ha servido para el desarrollo del estudio, proviene fundamentalmente de fuentes primarias, aunque también han sido utilizadas fuentes secundarias provenientes de la lectura de documentación existente en torno al tema objeto de estudio. Para ello se ha llevado a cabo una búsqueda de publicaciones, bases de datos, estudios y otras informaciones, procedentes de consulta bibliográfica tradicional o por medio de Internet.

La metodología diseñada para la obtención de información primaria (fuentes primarias) combina técnicas de investigación cuantitativas y cualitativas, de modo que se puedan aprovechar las ventajas que nos ofrece cada una de ellas.

En concreto, en la **fase cualitativa** se llevaron a cabo cuatro entrevistas en profundidad con expertos y técnicos del sector. Dichas entrevistas se plantearon como un instrumento metodológico que nos ayudase a la posterior construcción de un cuestionario (herramienta metodológica principal de esta investigación). Una vez diseñado el protocolo de entrevista, el investigador principal, acompañado de un ayudante, realizó personalmente las entrevistas en profundidad.

En la **fase cuantitativa** se optó por la realización de una encuesta por muestreo a los gerentes de los campos de golf andaluces, a través de la cual se obtuvo la información necesaria para cubrir los objetivos iniciales de investigación.

El tipo de muestro utilizado ha sido el muestreo aleatorio simple, ya que es referente para la estimación de las fórmulas para el cálculo del tamaño y el error de la muestra. El margen de error tolerado ha sido del +/- 4,8 % y el nivel de confianza con el que decidimos trabajar fue del 95%. Al desconocer la varianza existente en la población de la que se deseaba extraer la muestra, hemos recurrido al supuesto más desfavorable,  $P = Q = 0,50$ .

Antes de la aplicación definitiva del cuestionario, se realizó un “pretest” para detectar posibles problemas en el cuestionario y en el adiestramiento de los encuestadores. Una vez realizadas las oportunas correcciones se realizó la aplicación definitiva a una muestra de 68 directores/gerentes. Las entrevistas fueron realizadas por un equipo de 2 encuestadores durante los meses de octubre, noviembre, y diciembre de 2006. Los encuestadores se desplazaron a las instalaciones y entrevistaron a los gerentes en su lugar de trabajo. La duración de la entrevista fue de aproximadamente unos 30 minutos.

Hemos de indicar que, según datos ofrecidos por la Federación Española de Golf en su página web, el número de campos de golf existentes en España asciende a 340 a 1 de enero de 2007. Éste es el incremento anual más importante de la historia del golf en nuestro país, con la creación de 32 campos nuevos. Por comunidades autónomas en la actualidad Andalucía cuenta con 90 campos. En el momento de la realización de nuestro proyecto de investigación (primeros meses de 2006), el número de campos en Andalucía era de 81 y por lo tanto el tamaño de la muestra resulta representativo para dicho número de campos.

### **Ficha técnica de la encuesta**

Población: gerentes de los campos de golf andaluces (81).

Tipo de muestro: aleatorio simple sistemático

Margen de error: +/- 4,8 %

Nivel de confianza: 95% (tres sigmas)

Varianza del universo:  $P = Q = 0,50$

Tamaño de la muestra: 68 encuestas.

Tipo de encuesta: personal cara a cara (PAPI)

Trabajo de campo: octubre, noviembre y diciembre de 2006

**El análisis de los datos obtenidos** se realizó mediante el paquete estadístico SPSS y se procedió a la tabulación y análisis de los datos cuantitativos. Las entrevistas se evaluarán mediante las técnicas de contenido y análisis de discurso. Los materiales basados en datos secundarios se clasificaron y ordenaron para su presentación en tablas colapsadas y Figuras que permitan una fácil comprensión de la situación.

Finalmente, en el informe de investigación se recogen los hallazgos y se sistematizan los resultados obtenidos durante el proceso de elaboración, tabulación y análisis.

## **SEGUNDA PARTE**

### **INFORME DE RESULTADOS**

## INTRODUCCIÓN

El informe de investigación que a continuación se presenta está estructurado en cuatro partes claramente diferenciadas. La primera de ellas ofrece información general sobre los campos de golf, analizando aspectos tales como extensión, número de salidas al año, modelo de explotación y gestión, propiedad del campo y tipos de campo. Dentro de esta misma sección se examina la diferente maquinaria utilizada en los campos de golf para el mantenimiento y acondicionamiento de los mismos.

La segunda y tercera secciones constituyen el núcleo central de nuestra investigación, y analizan de forma pormenorizada el empleo que tiene lugar dentro de las instalaciones; así, se examinan aspectos como la temporalidad, la subcontratación de determinados servicios, el número de trabajadores que existen en los diferentes puestos, el nivel medio de los salarios y el nivel de formación y experiencia profesional de los trabajadores antes de recalar en las instalaciones de golf. La tercera sección realiza un minucioso recorrido por la importancia que para los gestores de golf tienen determinados conocimientos y habilidades a la hora de desempeñar determinadas tareas en el ámbito del golf. Dicho análisis se realiza para cada uno de los principales puestos de trabajo vinculados al deporte del golf.

Finalmente se analizan las formas de contratación y las ofertas de formación existentes en el ámbito del golf. En este apartado se hace referencia a los procedimientos que se siguen a la hora de contratar a un empleado y a las dificultades para conseguir determinados perfiles profesionales. También se analizan los diferentes tipos de formación (presencial, a distancia, etc.) que existen en el ámbito del golf, y se analiza la posibilidad de formación por parte de las instituciones públicas (Instituto Andaluz del Deporte).

Hemos de indicar que, en la medida de lo posible, intentaremos comparar los resultados obtenidos con otras investigaciones realizadas. En el primer bloque de este estudio será muy utilizado –a efectos comparativos– el informe *Golf Benchmark 2006* de KPMG, concretamente el *Informe Regional para Europa Occidental (España, Italia, Francia y Portugal)*. Aunque pensamos que dicho informe tiene algunas deficiencias metodológicas, fundamentalmente relacionadas con su diseño muestral y el tamaño de la muestra, y que además se han incluido algunos campos andaluces para el cálculo de los distintos estadísticos, creemos que es un documento muy actualizado que puede ofrecer las tendencias (no significativas desde el punto de vista estadístico) existentes en el mundo del golf.

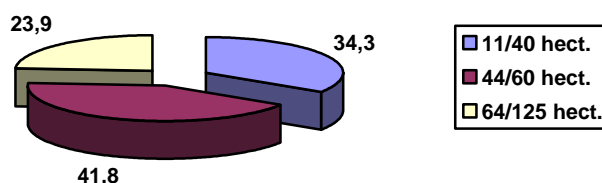
### Capítulo 3 INFORMACIÓN SOBRE EL CAMPO

En este apartado analizaremos los siguientes aspectos: dimensión de la finca, número de hoyos, modelo de explotación, propiedad del campo, gestión y tipo de instalación, número de salidas nacionales y extranjeros, ingresos totales, maquinaria utilizada en el mantenimiento del campo y principales marcas de maquinaria del mercado.

#### 3.1. DIMENSIONES Y NÚMERO DE HOYOS

En Andalucía existen instalaciones de golf con un tamaño de 11 hectáreas (Greenlife Golf) y otras como La Cala, con 125 hectáreas, aunque la extensión que más veces se repite (moda) es la de 60 hectáreas. La extensión media de los campos de golf en la comunidad autónoma se sitúa en las 52,609 hectáreas. Como muestra la figura 1, casi la mitad de las instalaciones de golf (41,8 %) se sitúan entre las 44 y 60 hectáreas. Las instalaciones con dimensiones inferiores (entre 11 y 40 hectáreas) suponen el 34,3% y el resto son instalaciones que se encuentran por encima de las 65 hectáreas, 23,9%.

Figura 1. Dimensión de los campos de golf en hectáreas

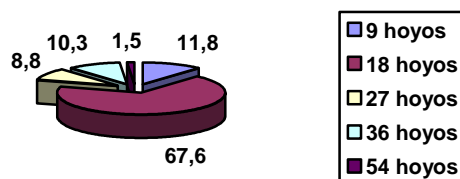


Como es lógico, el número de hoyos de un campo de golf está vinculado a la extensión del mismo; así, también hemos preguntado a los gerentes de los campos de golf por el número de hoyos que tienen sus instalaciones. Pues bien, en Andalucía el 67,6% de los campos son de 18 hoyos, existiendo un porcentaje muy similar de campos de 9 hoyos (11,8%) y de 36 hoyos (10,3%). Los campos más minoritarios son los de 27 hoyos (8,8%) y solamente existe un campo con más de 54 hoyos (La Cala).

En los países de nuestro entorno (Francia, Italia, Portugal y España<sup>2</sup>) el número de campos de 18 hoyos es algo inferior (61,2%) y los campos de 9 hoyos son prácticamente el doble que en Andalucía (22%). Los campos superiores a los 27 hoyos son más numerosos en Andalucía que en el resto de los países de nuestro entorno.

<sup>2</sup> Golf Benchmark Survey 2006. Europa occidental.

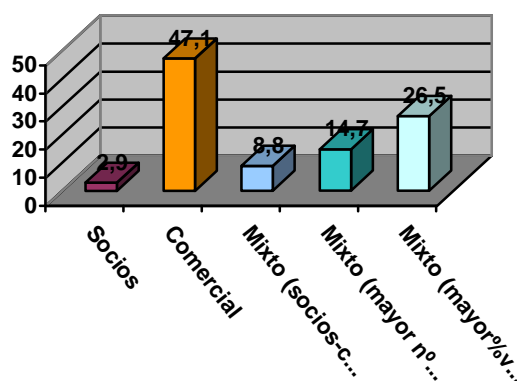
Figura 2. Número de hoyos



### 3.2. MODELO DE EXPLOTACIÓN, PROPIEDAD Y GESTIÓN

En referencia al modelo de explotación más habitual en los campos andaluces, ofrecemos a los entrevistados cinco categorías diferentes de respuesta: socios, comercial, campo mixto (socios y comercial al 50%), campo mixto aunque mayoritariamente comercial y campo mixto aunque mayoritariamente socios. Como se aprecia en la figura 3, los campos en Andalucía tienen fundamentalmente una orientación comercial (47,1%); además, existen campos mixtos, pero éstos tienen una orientación prioritariamente comercial (26,5%) o al menos la mitad de sus salidas a campo son de acceso libre (8,8%). Aunque muchas veces se vincule al golf con la privacidad de las instalaciones y con la constitución de urbanizaciones cerradas al público, el hecho es que sólo el 2% de estas instalaciones son exclusivamente privadas y un 14,7% de ellas priorizan el juego de los socios. Estos datos muestran claramente que el golf en Andalucía tiene una orientación turística, y lejos de lo que ocurre en otros países de nuestro entorno (donde la mitad de las salidas representan prácticamente la mitad del total de salidas que se juegan anualmente) el golf es un deporte abierto al público.

Figura 3. Modelo de explotación



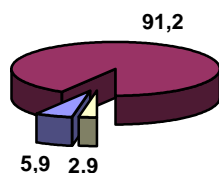
Nueve de cada diez instalaciones son de titularidad privada –es inusual encontrar instalaciones públicas en Andalucía (figura 4)–, y en algunas ocasiones aun siendo de titularidad pública dichas instalaciones son cedidas a una empresa privada (2,9%). Este escaso crecimiento del golf público/popular en Andalucía contrasta con los datos que la Federación Española de Golf ofrece para el conjunto del Estado español, que ha elevado las cifras de campos públicos/populares a un número próximo a los 35, lo que representa el 11,3% de los campos existentes. Así, las cifras del golf privado en

España, Italia, Francia y Portugal (85,1%) resultan similares a las andaluzas, pero no ocurre lo mismo con el golf público/municipal/popular, que en estos países asciende al 11,4%.

Venimos informando en anteriores investigaciones (Paniza, J.L., 2005) sobre los aspectos sociales del golf, y concretamente sobre su escasa popularización y arraigado elitismo en el imaginario colectivo de los andaluces. Dicha situación puede crear numerosos recelos a la hora de la creación de nuevos campos de golf y una opinión publica desfavorable. Pensamos que la creación de campos populares sería una medida muy adecuada para no seguir alimentando algunos mitos sobre el golf.

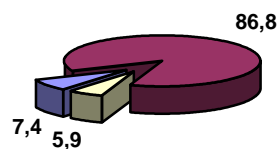
También nos preguntamos por quién gestiona el golf en Andalucía, ¿los propietarios o empresas externas especializadas?, pues bien, son mayoritariamente los propietarios quienes gestionan sus propios campos (86,8%), siendo menos frecuentes las compañías especializadas (7,4%). También existen en el ámbito de la gestión las sociedades deportivas (5,9%), que serían otra forma de gestión del golf (figura 5). Al igual que ocurre con la titularidad, la gestión también se encuentra en manos privadas en los países de nuestro entorno, aunque existe una mayor introducción de las compañías privadas especializadas en la gestión (10,6%) y de otros tipos de gestión (sociedades deportivas) 12,6%.

Figura 4. Titularidad del campo



■ Pública o municipal ■ Privada ■ Otros

Figura 5. Propiedad del campo



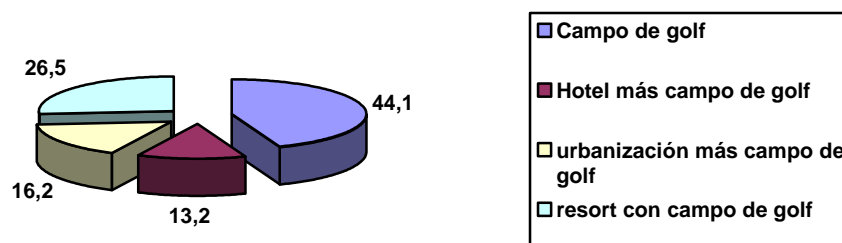
■ Una compañía externa especializada  
 ■ el/los propietarios  
 ■ otros

### 3.3. TIPO DE INSTALACIÓN

Generalmente existe una fuerte asociación ente desarrollo inmobiliario y golf; de hecho, en la mayoría de las ocasiones los campos de golf son “la excusa” para un desarrollo inmobiliario vinculado al turismo residencial en las zonas costeras andaluzas. Desde esta perspectiva la vinculación de los campos de golf con los complejos residenciales y hoteleros debería estar muy presente en la mente de los gestores de golf al describir sus instalaciones. Pero es curioso observar cómo el 44,1% de los campos de golf piensan que su negocio se encuentra sólo en el campo de golf (aunque existan acuerdos con hoteles, urbanizaciones, etc.), de hecho sólo piensan en pérdidas o ganancias básicamente en función de los green-fees que logren vender anualmente. Por otro lado, no es menos cierto que cada vez son más abundantes las instalaciones de golf

que forman parte de un *resort* turístico (26,5%) donde el golf es una parte más del negocio. Del mismo modo, existen urbanizaciones (16,2%) y hoteles (13,2%) que poseen campos de golf, aquí las instalaciones de golf son un aliciente importante para la compra de una residencia o para la reserva de una habitación.

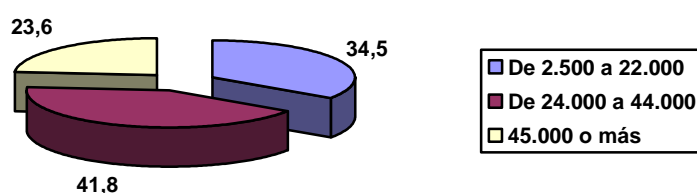
Figura 6. Descripción de la instalación



### 3.4. NÚMERO DE SALIDAS E INGRESOS

La media del número de salidas durante el año 2005 en los campos de golf andaluces fue de 36.274, aunque existen campos con 2.500 salidas anuales y otros con más de 124.000; como podemos comprobar, la variación en el número de salidas es considerable de unos campos a otros (desviación típica, 25.667 salidas). Cuatro de cada 10 campos andaluces tienen entre 24.000 y 44.000 salidas anuales, el 34,5% se encuentra por debajo de las 22.000 salidas y un 23,6% supera los 45.000 Green-fees anuales (figura 7). El número medio de salidas en los países de Europa occidental se encuentra en las 23.000, por lo que la utilización de los campos andaluces es muy superior a los del resto de España y los países de nuestro entorno.

Figura 7. Número de salidas año 2005



De cada diez salidas realizadas a campos de golf seis corresponden a extranjeros y cuatro a nacionales. Esta relación es muy diferente en los campos situados en el interior de Andalucía<sup>3</sup>, como se puede apreciar en la tabla II. Los campos de golf del

<sup>3</sup> Consideramos de interior aquellas instalaciones que se encuentran situadas a más de 30 minutos en vehículo de la costa.

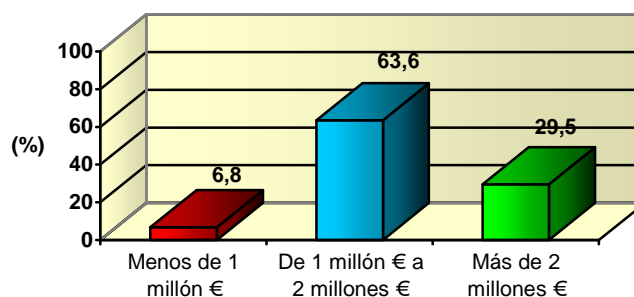
litoral se encuentran más vinculados al público extranjero, mientras que los de interior tienen una fuerte dependencia del público nacional.

**Tabla II**  
**Distribución jugadores nacionales y extranjeros, según situación geográfica del campo (%)**

		SITUACIÓN GEOGRÁFICA DEL CAMPO	
		Litoral	Interior
SALIDAS EXTRANJEROS	Menor o igual al 25%	3,9	83,3
	Entre el 26 y el 60%	35,3	16,7
	Más del 61%	60,8	-
SALIDAS NACIONALES	Menor o igual al 25%	41,2	-
	Entre el 26 y el 60%	43,1	-
	Más del 61%	15,7	100

Algunos de los gerentes que fueron entrevistados en profundidad para diseñar la presente investigación mediante encuesta nos indicaron que para que un campo de golf pudiese ser operativo –por sí solo- sus ingresos deberían situarse entre los 3 y 3,5 millones de euros, ya que los gastos anuales de una instalación de 18 hoyos se sitúan por término medio entre los 1,5 y 2 millones de euros. Como se puede observar en la figura 8, la gran mayoría de los campos de golf se encuentran con unos ingresos situados entre el millón y los dos millones de euros (el 43,2% de los campos reconoce que sus ingresos se sitúan por debajo de los 1,5 millones de euros). Tres campos de cada 10 ingresan más de dos millones de euros y sólo un 6,8% de los campos reconoce ingresar menos de un millón de euros.

**Figura 8. Distribución de campos según ingresos 2005 (%)**



La media de ingresos de los campos de golf andaluces se encuentra en 2.181.623 euros, pero al igual que ocurría con el número de salidas existe una gran variabilidad en los ingresos de los distintos campos.

De lo expuesto debemos concluir que la gran mayoría de los campos en Andalucía no generan o generan escasos beneficios, aunque sí obtienen un beneficio positivo de explotación, ya que más de la mitad de ellos admiten obtener los suficientes ingresos como para mantener los costes de explotación. Existe otro hecho que queremos

destacar: muchos de los campos no tienen un carácter lucrativo, sino que intentan ofrecer un buen servicio a sus socios, más allá de obtener unos buenos resultados económicos. Además, parece que la fórmula mixta (socio + green-fee) ofrece mejores ingresos anuales que la puramente comercial (tabla III).

Además, el informe de KPMG (2006) destaca un aspecto importante: “La calidad de los campos de golf parece influir en el coste de la cuota anual que pagan los socios. Los clubes con campos de calidad inferior, media y buena calidad cobran en Europa occidental una cuota anual de entre 809 y 1.335 euros, mientras que los campos que ofrecen alta calidad cobran aproximadamente el doble (2,512 euros de media)... Las salidas de pago o green fees, otro componente importante del sistema de tarifas, muestran menores diferencias que la cuota anual”. Por lo tanto un aspecto que se debería examinar, y que no cubre este estudio, es si en Andalucía la calidad de los campos es superior en los modelos mixtos a las de los modelos comerciales (exclusivamente pago de green-fee); si esto fuese así, el modelo mixto, además de mejores ingresos anuales, aportaría campos de mejor calidad, mucho más atractivos y atrayentes para los jugadores nacionales y extranjeros.

**Tabla III**  
**Ingresos totales según modelo de explotación (%)**

		MODELOS DE EXPLOTACIÓN	
		Comercial	Mixto
<b>INGRESOS TOTALES</b>	Menos de 1 millón de €	14,3	-
	Entre 1 y 2 millones de €	71,4	56,5
	Más de 2 millones €	14,3	43,5

Comparemos ahora los resultados obtenidos para Andalucía con los globalmente obtenidos en el *Informe Benchmark 2006 para Europa Occidental*. Los costes de explotación son de 1.221.287 €, recordemos que nuestros encuestados situaban dichos costes entre 1,5 y 2 millones de € para el caso de Andalucía, por lo tanto parece que nuestros costes son algo más elevados que en los países vecinos (Francia, España, Italia y Portugal). Pero también se aprecia en dicho informe que los costes de Portugal son de los más elevados, 1,5 millones de euros. Si tenemos presente que la mayoría de los campos de golf de Portugal se sitúan al sur del país, próximo a Andalucía desde el punto de vista geográfico y climatológico, y que además realizan una utilización de los campos de golf como incentivo turístico, podemos pensar que nuestros costes de mantenimiento se encuentran más cercanos a los de Portugal que a los del resto de España (1.221.287 €).

Del lado de los ingresos los campos de nuestro entorno generan una media de 1.258.232 €, y como hemos mencionado anteriormente, la media andaluza se encuentra en los 2.181.623 €. Admitiendo que esta media se puede encontrar muy influida por la variabilidad de la distribución y por la existencia de determinados valores extremos, hemos procedido a eliminar del análisis algunos de dichos valores. Pues bien, incluso en estas circunstancias, la media sigue siendo superior a la del resto de países, situándose en los 1.880.272 €.

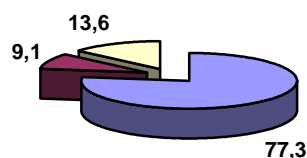
Claramente se puede observar que los campos andaluces generan más beneficios que los de su entorno, pero también tienen unos costes de mantenimiento más elevados. Otro aspecto que debemos destacar es que el golf en sí mismo no es un negocio, desde una visión puramente empresarial (aunque como vemos, sí existe un beneficio claro de explotación para la gran mayoría de los campos), ya que se tardaría muchos años en amortizar la realización de toda la infraestructura que requieren. Algunos de los gerentes entrevistados sitúan dicho periodo de amortización entre los 15-20 años.

## Capítulo 4

### ANÁLISIS DE LA MAQUINARIA EMPLEADA

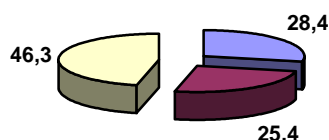
En los últimos años las empresas dedicadas al diseño y mantenimiento de los campos de golf han ido aumentando en el territorio andaluz, pero la maquinaria existente en los mismos es fundamentalmente extranjera. Las marcas presentes en los campos son principalmente tres: Jacobsen, John Deer y Toro. Como podemos observar en las figuras 9, 10 y 11, en casi todos los campos se utilizan estas tres marcas, pero la que mejor aceptación tiene es John Deer, ya que casi la mitad de los gerentes reconocen que es la más utilizada, destacando fundamentalmente la diligencia del servicio postventa que presta. En segundo lugar se encuentra Toro –el 35,8% de los campos dicen utilizarla mucho–, y finalmente Jacobsen, que tiene una utilización habitual (mucho) del 13,6% en las instalaciones de golf. En general las averías en la maquinaria son frecuentes y costosas, y la mayoría de las casas mencionadas ofrecen unos servicios postventa poco ágiles.

Figura 9. Frecuencia uso Jacobsen



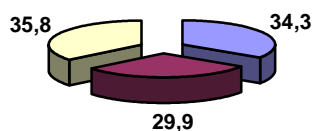
■ poca o ninguna ■ regular ■ mucha

Figura 10. Frecuencia uso John Deer



■ poca o ninguna ■ regular ■ mucha

Figura 11. Frecuencia uso Toro



■ poca o ninguna ■ regular ■ mucha

Entre segadoras manuales, segadoras autopropulsadas, aireadoras, tractores vehículos multiusos/remolques de maquinaria, abonadoras/cubas de tratamiento escarificadoras y rastrilladoras de bunkers, los campos de golf andaluces tienen una media de unas 28 unidades. Si tenemos presente que en Andalucía existen 90 campos de golf, el parque total de maquinaria se encuentra aproximadamente en torno a las 2.520 unidades.

Pues bien, todas estas unidades, piezas clave en el mantenimiento de los campos de golf, se distribuyen tal y como muestran las figuras 12 a 19. Generalmente la maquinaria más habitual son las segadoras autopropulsadas (aproximadamente 5 unidades en cada campo) y las segadoras manuales (aproximadamente 8 unidades por campo). A continuación en orden de importancia se encuentran los vehículos de usos múltiples utilizados para desplazar la maquinaria, aperos etc. –generalmente hay una media de cuatro unidades–. Ya menos numerosas, pero generalmente presentes en todos los campos, nos encontramos con las aireadoras, escarificadoras, abonadoras y tractores, con aproximadamente una media de 2 unidades por campo.

El resto de la maquinaria tiene un uso menos frecuente y desigual, ya que en algunos campos no existen o existen muy pocas unidades.

Figura 12. Segadoras manuales (%)

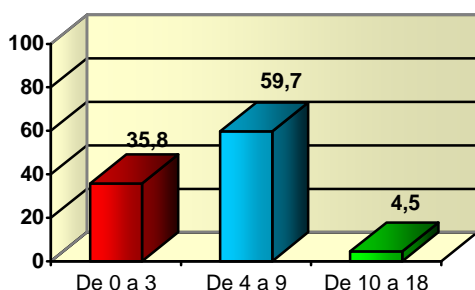


Figura 13. Segadoras autopropulsadas

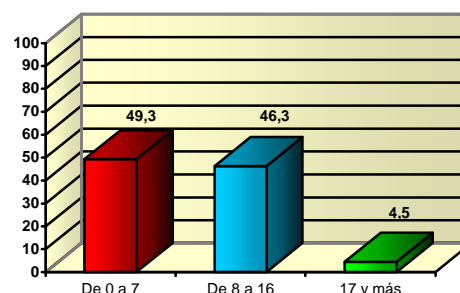


Figura 14. Aireadoras

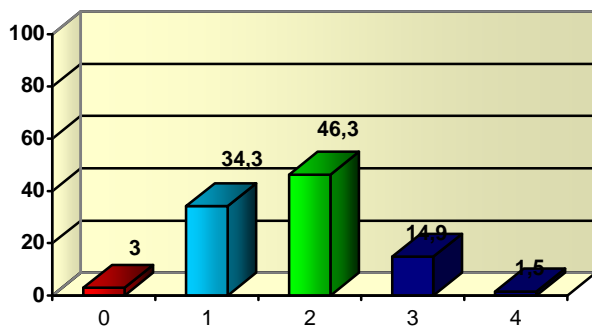


Figura 15. Escarificadoras/verticut (%)

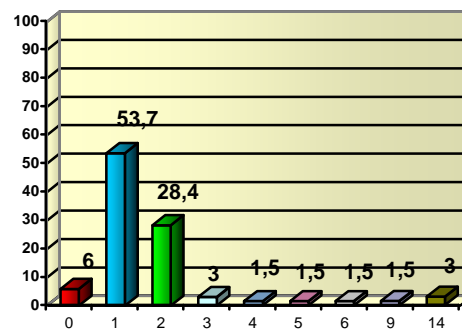


Figura 16. Rastrilladoras de bunkers (%)

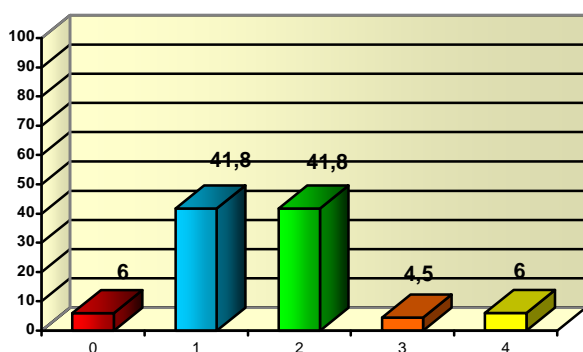


Figura 17. Tractores (%)

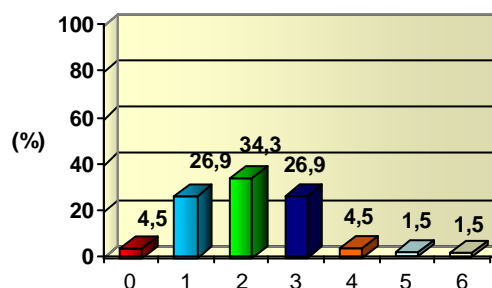


Figura 18. Vehículos multiusos/transporte maquinaria (%)

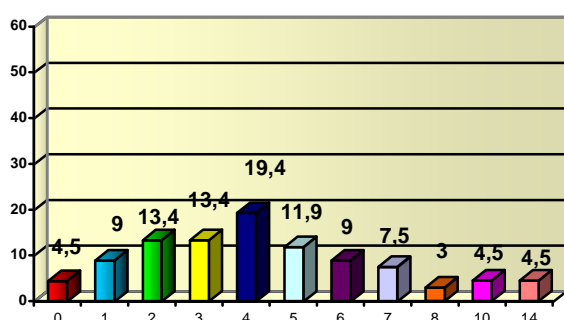
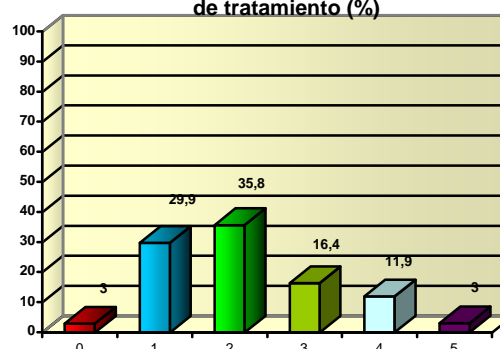
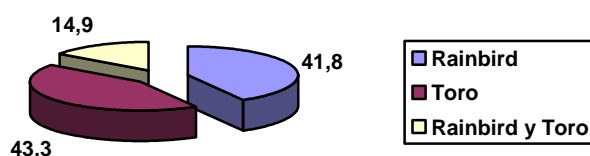


Figura 19. Abonadoras de tractor y cubas de tratamiento (%)



Entre la maquinaria destinada al cuidado de la superficie cespitosa, tiene vital importancia la instalación y el mantenimiento de las instalaciones de riego. Como muestra la figura 20, parece que existe una preponderancia de la casa Rainbird, ya que 4 de cada 10 campos reconocen que utilizan exclusivamente esa marca, pero además un porcentaje muy similar (43,3%) utiliza conjuntamente Rainbird con la otra marca líder en el mercado, Toro. Es más minoritario el porcentaje de instalaciones que utilizan para el riego estrictamente la marca Toro (14,9%).

Figura 20. Marca de riego utilizada



La media de buggies –cochecitos eléctricos– utilizados para el juego se sitúa sobre las 40 unidades por campo. Lo más habitual es que los campos tengan más de 41 unidades (37,3%) o entre 21 y 40 unidades (34,3%). Son los campos más pequeños los que tienen menos de 20 unidades de buggies (28,4%). El régimen de explotación de los

cochecitos no es fundamentalmente en propiedad (24,2%), sino que para la mitad de los campos andaluces la modalidad más habitual suele ser el renting.

Figura 21. Número de buggies disponibles para el juego

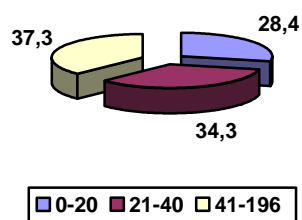
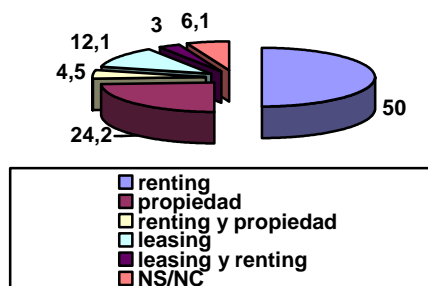


Figura 22. Buggies: régimen de explotación



Como hemos podido observar a lo largo de este apartado, la maquinaria especializada en golf es diversa y abundante, lo que está creando una infraestructura empresarial y de empleo en torno a su venta y mantenimiento, pero por el momento dicho mercado se encuentra controlado por un reducido número de empresas; además, no ha sido analizado desde el punto de vista del empleo que genera.

## Capítulo 5 EMPLEADOS Y NIVEL DE FORMACIÓN INICIAL

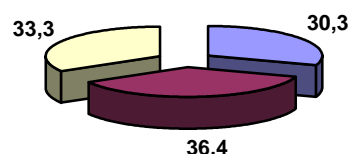
En este apartado vamos a ofrecer información sobre el número de empleados fijos y temporales que existen en los campos de golf e identificar la época del año en la que más contrataciones se realizan. Del mismo modo, analizaremos el número de empleados con los que cuentan las instalaciones para la ocupación de los siguientes puestos: dirección, mantenimiento, administración, comercial y marketing, restauración, limpieza, personal deportivo y seguridad. Finalmente se hará referencia a los emolumentos que reciben mensualmente, a la formación reglada que poseían en el momento de su contratación, a su experiencia anterior y al sector del que procedían antes de incorporarse al ámbito del golf.

### 5.1. TEMPORALIDAD EN EL EMPLEO

Según el informe elaborado por KPMG-Benchmark (2006) los campos de golf de Europa occidental emplean a 22 personas de media, que incluyen 20 empleados de jornada completa y 2 de jornada parcial. El mayor número de empleados se dedica al mantenimiento de la zona de juego, con una media de 7 empleados de jornada completa y 1 a tiempo parcial. Dicho informe no ofrece los datos desagregados por países.

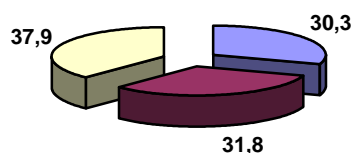
En Andalucía prácticamente se dobla la media de Europa occidental, ya que existen aproximadamente unos 34 empleados por campo, entre la zona de juego y las zonas de servicios, lo que significa que los campos de golf andaluces (90 según la Federación Española de Golf) generan más de 3.000 empleos directos. La mayoría de los empleados en este sector son fijos, los gerentes comentan que al jugar los españoles y al alargarse la temporada de golf de los extranjeros, no existen épocas “de menos actividad”, lo que posibilita la estabilidad de los empleados. Generalmente existen 1 ó 2 trabajadores temporales por campo. En la figura 23 se puede apreciar que lo más frecuente es que una instalación tenga entre 28 y 38 empleados (36,4%) o más de 38 (30,3%). De manera similar oscila el número de empleados fijos (figura 24), ya que prácticamente 4 de cada 10 instalaciones cuentan con un número superior a los 36 empleados. Después el intervalo más habitual de contratación se sitúa entre los 23 y 36 empleados (31,8%). En la figura 25 se muestra claramente cómo casi 8 de cada 10 campos no cuentan con empleados temporales o sólo cuentan con uno.

Figura 23. Total empleados directos



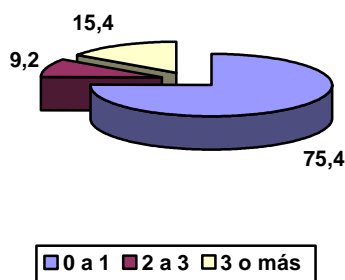
■ 7 a 23 ■ 24 a 38 □ más de 38

Figura 24. Empleados fijos



■ 7 a 22 ■ 23 a 36 □ más de 36

**Figura 25. Empleados temporales**



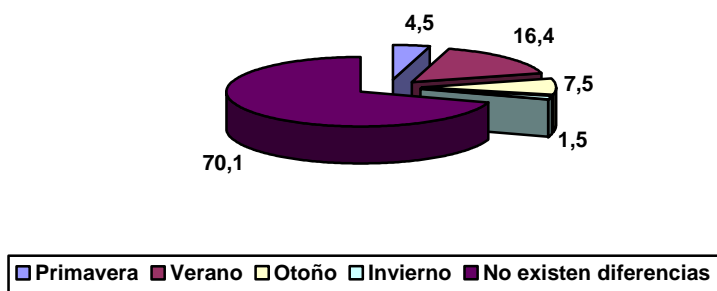
Si comparamos los datos ofrecidos para Europa occidental, es evidente que la empleabilidad en los campos andaluces es muy superior al resto de los campos de nuestro entorno.

Según algunos gerentes la mayor o menor empleabilidad está conectada con el servicio que se le presta al cliente; así, parece que los campos mixtos intentan ofrecer un mejor servicio al cliente, para lo que deben contratar un mayor número de empleados, y los campos comerciales sólo ofrecen el producto golf para obtener una máxima rentabilidad con el mismo. Se observa una tendencia (estadísticamente no significativa) que corrobora lo expresado por los gerentes, es decir, los campos mixtos contratan un mayor número de empleados que los campos comerciales, que por otro lado parecen los más orientados al turismo.

Otra relación que resulta evidente y lógica es que los campos con un mayor número de hoyos contratan a un mayor número de empleados, por cuestiones derivadas del mantenimiento de sus instalaciones.

El golf no tiene épocas del año en las que se emplee a más efectivos, de ahí su escasa temporalidad; así lo reconocen siete de cada 10 gerentes, que de hecho hablan de una clientela que cada vez es más estable. Además, muchos mencionan que la temporalidad en el golf no existe, ya que los nacionales se han incorporado a este deporte. Igualmente piensan que las instalaciones requieren el mismo trabajo (misma plantilla) de mantenimiento durante todo el año, si se quiere ofrecer un buen servicio al cliente, aunque si tuviésemos que destacar una época del año donde más contratación eventual surge sería el verano, fundamentalmente debido a las vacaciones de los trabajadores, a la llegada de turistas nacionales a las zonas residenciales de costa y al mayor número de horas de luz solar.

Figura 26. Época del año de más empleabilidad



**Tabla IV**  
**Número de trabajadores fijos según modelo de explotación**  
**y número de hoyos (%)**

	De 7 a 22	Entre 23 y 36	Más de 36
<b>MODELO DE EXPLOTACIÓN</b>			
Comercial	65	47,6	32
Mixto	35	52,4	68
<b>NÚMERO DE HOYOS</b>			
Menos de 18 hoyos	35	-	-
Más de 18 hoyos	65	100	100

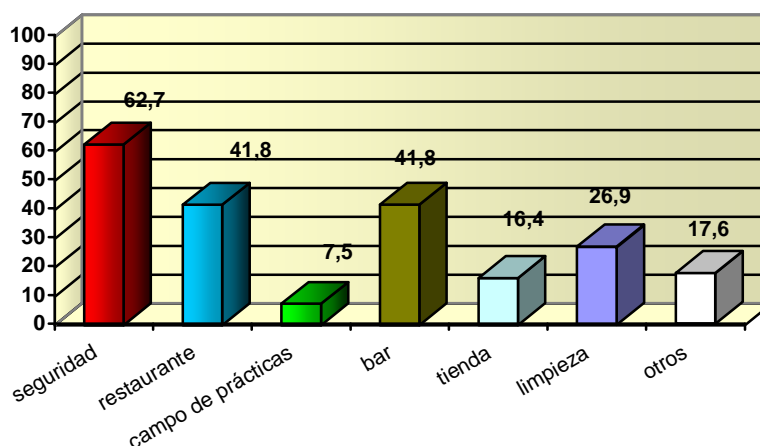
## 5.2. SUBCONTRATACIÓN

Diversos campos subcontratan algunas de sus actividades a proveedores externos; en el informe elaborado por KPMG (2006) se menciona que los campos con una facturación mayor subcontratan una mayor parte de sus actividades; por ejemplo, la tienda y el bar/restaurante se subcontratan en porcentajes del 56 y el 67% respectivamente. En los campos con menor facturación las mismas instalaciones aparecen subcontratadas en menor medida.

Nuestro estudio ha detectado fundamentalmente dos sectores de arrendamiento muy frecuentes en los campos de golf andaluces, a saber: la seguridad (62,7%) y el restaurante/bar (41,8%). El resto de los servicios que se subcontratan son, en orden de importancia, la limpieza (26,9%), la tienda (16,4%) y por último el campo de prácticas.

Existen además otros servicios (17, 6%) que son subcontratados; de estos otros servicios debemos destacar que 5 campos tenían subcontratado el mantenimiento integral de la superficie cespitosa, 2 los servicios higienizados y la desinfección, 2 la limpieza de cristales. Finalmente, existía algún campo que subcontrataba el servicio de peluquería, jardinería, profesores y electricidad.

Figura 27. Servicios subcontratados o arrendados (%)



### 5.3. FUNCIONES O DESEMPEÑOS EN EL ÁMBITO DEL GOLF

Dentro de un campo de golf las tareas se suelen dividir fundamentalmente en tres grandes sectores: dirección y administración, campo (mantenimiento del campo) y servicios (restaurante, etc.). En la tabla V se muestra una clasificación más detallada en la que se hace referencia a los diferentes puestos de dirección, a las diferentes categorías existentes dentro del mantenimiento del campo, a los distintos desempeños dentro de administración, al área comercial y a la de marketing, al ámbito de restauración, limpieza, seguridad y profesionales deportivos. Esta clasificación se ha creado a partir de las entrevistas en profundidad que hemos realizamos a diferentes gerentes de campos de andaluces y tras la consulta de bibliografía especializada.

**La dirección.** Dentro de los puestos de dirección hemos determinado la existencia de puestos, gerente/director gerente, director de golf, asistentes y adjuntos a la dirección. Como se puede observar en la tabla adjunta, lo habitual es que exista un gerente que haga las veces de director gerente (92,4%), unificándose las categorías de director deportivo y de gestor de la instalación. Es curioso observar cómo por diferentes causas (“no se había nombrado”, “no existe”) existen campo de golf sin gerencia, lo que puede indicar que la profesionalidad en la gestión dentro de este ámbito se encuentra algo desatendida. La figura del director de golf dentro del personal de dirección (22,7%) es muy minoritaria, ya que, como hemos comentado, el gerente hace las veces de director deportivo. Sin embargo, sí es algo más frecuente la figura del adjunto o ayudante a dirección, existiendo dicha figura en 3 de cada 10 campos. En realidad son los grandes campos (minoritarios) los que cuentan con un mayor número de empleados en el ámbito de la dirección, donde aparecen desdobladas las funciones de gerente y director deportivo; además dichos campos suelen contar con más de una persona como ayudante de dirección.

**Mantenimiento.** Los encargados del cuidado de la superficie verde se puede resumir en las siguientes cinco figuras: greenkeeper/asistente de greenkeeper, capataz, mecánico, fontanero/técnico de riego y peones/groundkeepers.

El **greenkeeper** planea, organiza y dirige la construcción de putting greens, tees, calles, roughs, bunkers, etc. y supervisa su mantenimiento. Suele actuar también como técnico en fertilizantes y pesticidas, si no existe un puesto específico diferenciado.

Dicho puesto, como podemos comprobar, es esencial dentro de la estructura de un campo de golf, por lo que es muy extraño que un campo no cuente con su presencia, de hecho el 83,3% de los campos andaluces tiene uno en nómina, y el 13,6% cuentan con dos. Tan sólo un campo no tenía greenkeeper en el momento en que realizamos la encuesta, y otro tenía cuatro.

El personal de mantenimiento, como grupo humano que es, necesita de una organización y alguien encargado de la asignación de tareas. La figura del **capataz** encuentra en esta faceta su acomodo, y en muchas ocasiones su eficiencia resulta de gran importancia para el correcto funcionamiento de un campo de golf. Entre sus tareas típicas está la supervisión del desempeño de las actividades diarias de los peones de forma segura y eficiente. Aunque, en ocasiones, por la responsabilidad que implica el mantenimiento del campo, el greenkeeper acumula también las labores de capataz. De hecho, en Andalucía, en casi la mitad de los campos, esta figura no existe (45,5%) y el greenkeeper asume sus tareas. En un mismo porcentaje (45,5%) sí existe dicha figura e incluso en casi uno de cada diez campos existen dos capataces.

**Mecánico.** Un buen mecánico supone un gran ahorro para la empresa y aporta grandes dosis de tranquilidad a la gestión. La maquinaria de golf es bastante delicada, y especializada, por lo que el tener un mecánico en plantilla resulta en la mayoría de las ocasiones básico para el día a día de un campo.

El mecánico hace reparaciones de mayor o menor importancia en una variedad de maquinaria de gasolina o diesel: inspecciona, ajusta, diagnostica y repara. Mantiene la maquinaria en condiciones de eficiencia en todo momento, organiza y mantiene también el área de servicio, edificio de mantenimiento y almacén. En Andalucía dicha figura es muy frecuente y no se suele prescindir de ella, de hecho el 63,6% de los campos cuentan con uno y el 22,7% con dos. Como decimos no es muy frecuente prescindir de este puesto (10,6%), ni mucho menos subcontratarlo.

**Fontanero/técnico de riego.** El riego en un campo de golf es fundamental para la supervivencia del mismo. Los equipos de riego, a su vez, necesitan de una persona suficientemente capaz a su cargo. El fontanero trabaja con sistemas de riego y drenaje, y se ocupa de su correcto mantenimiento y, en su caso, de su reparación. El caso del técnico de riego es muy similar al del mecánico en Andalucía, ya que generalmente el 53% de los campos cuenta con esta figura, el 31,8% tiene dos fontaneros en plantilla y el 3% cuenta con tres. Uno de cada diez campos no cuenta con dichos técnicos.

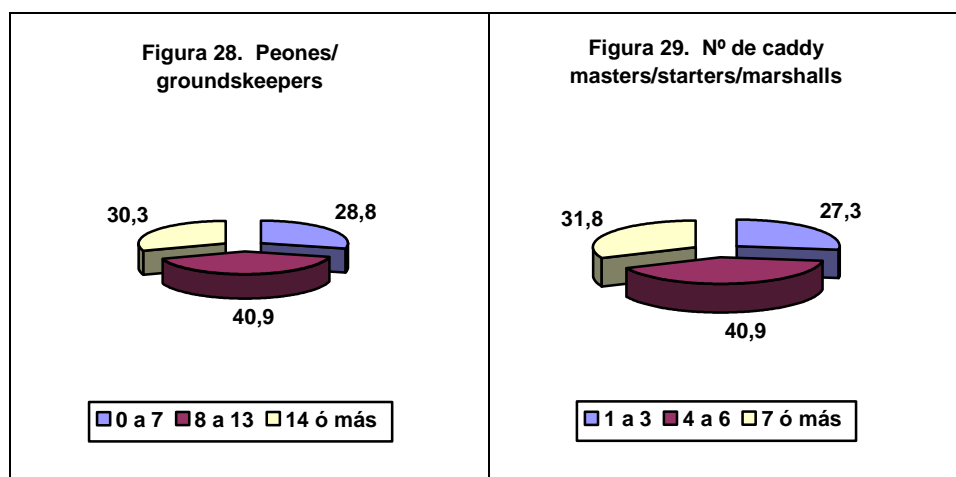
**Peones.** Por último, para que las tareas de mantenimiento sean llevadas a efecto, es necesario contar con un equipo lo suficientemente amplio de peones o jardineros, que bajo supervisión trabajen en las diferentes tareas que se desempeñan en un campo de golf y en el mantenimiento e implantación de la superficie cespitosas. Realizan tareas no demasiado especializadas de base, pero absolutamente fundamentales son sus trabajos de mantenimiento y construcción. Como muestra la figura 28, este puesto es muy numeroso en las instalaciones andaluzas, el 40,9% de los campos tienen de 8 a 13

empleados de este tipo y el 30,3% cuentan con más de 13. Lo menos habitual es que existan menos de 7 empleados (12,1%) de estas características.

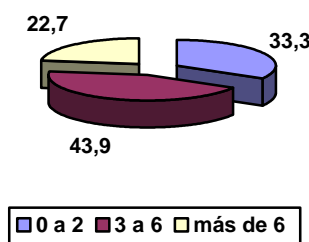
**La administración.** Está configurada por los siguientes puestos. **Caddy master**, responsable de la oficina del club: custodia los palos, organiza las reservas, vende los green-fees, etc. **Starter** y **marshall** controlan las salidas de los jugadores, asegurando el flujo de los mismos y el correcto desarrollo del juego. Están presentes en todos los campos, aunque a veces una persona realiza las dos funciones e incluso puede ocuparse de la tienda de golf. En el caso de Andalucía hemos observado que estas tres funciones las podía realizar una misma persona. Por ello hemos contabilizado las tres figuras como una sola. En la figura 29 se puede apreciar cómo en algunos campos existen de 1 a 3 empleados (27,3%) realizando estas funciones, aunque lo habitual es que existan de 4 a 6 empleados (40,9%) y cada uno cumpla con una de las funciones anteriormente citadas, si bien 3 de cada 4 campos cuentan con 7 o más de 7 starters/marshalls/caddy masters.

La figura del **personal de oficina** representa un claro apoyo a la gerencia; no es un puesto muy especializado en el ámbito del golf pero existe en casi todos los campos y está muy relacionado con el volumen de negocio del campo, ya que hay campos que no tienen (28,8%) o que tienen sólo un empleado (22,7%) o dos (10,7%); por otro lado casi 3 de cada 10 campos cuentan con más de 3 empleados en su plantilla.

Dentro del área **comercial y de marketing**, en las instalaciones de golf puede existir un director comercial y comerciales que vendan el producto golf. No obstante observamos la escasa orientación comercial del golf en Andalucía, al no existir ninguna de estas figuras en seis de cada 10 campos. Probablemente porque por ahora “los golfistas llegan”, y el mercado se encuentra en un continuo crecimiento, existiendo además unas buenas expectativas, como indica el informe de KPMG (2006): “los clubes españoles son los más optimistas en su rendimiento empresarial futuro, un 39% de ellos espera un rendimiento excelente y un 59% cree que será bueno”. Por ende podemos pensar que la opinión de los clubes andaluces será muy parecida o probablemente mejor. Aunque debemos decir que en algunas ocasiones, si no existe esta figura, la actividad comercial es asumida por el gerente o director del campo. Las políticas de ventas de la mayoría de los campos de golf comerciales adolecen de un escaso espíritu innovador, y se limitan a cambiar los precios temporada tras temporada y puntualmente lanzar alguna oferta en la época estival cuando existe un menor número de jugadores en algunos campos. Además, no se observa coordinación alguna entre los campos de golf andaluces en relación a la comercialización, las políticas de precios y cancelaciones, controles de calidad o de promoción en el exterior. Lo que podría dañar la imagen de Andalucía como principal destino de golf europeo favoreciendo el auge de otros destinos competidores (Moya, J.L.).



**Figura 30. Camareros por instalación**



**El bar/restaurante.** Éste es uno de esos servicios que en el ámbito del golf se suele arrendar, fundamentalmente porque es difícil llevar un control de su estructura gasto-ingreso, según nos comentan algunos gerentes. Además, a ello hay que añadirle que suele ser un aspecto en el cual surgen numerosas discrepancias entre los clientes/socios y los gestores de la instalación. Dentro del restaurante/bar existen los siguientes desempeños: gerente/encargado, cocineros y camareros. La mayoría de las instalaciones cuentan con un encargado (75,8%) o con dos (9,1), aunque si sólo existe un bar la figura del gerente desaparece (15,2%); dicha figura también es inexistente en el caso de los cocineros, si sólo existe el bar, (31,5%). Pero por lo general en estas instalaciones existe un cocinero (13,6%) o dos (21,2%) e incluso algunas instalaciones cuentan con tres empleados de este tipo (15,2%). Los camareros, como es lógico, son más numerosos; en la figura 30 se observa cómo 4 de cada 10 campos tienen entre 3 y 6 camareros.

**Personal de limpieza.** Dicho servicio en algunas ocasiones es subcontratado, por lo que algunos campos comentan que no tienen (22,7%), pero lo habitual es contar con una persona encargada de estos menesteres (28,8%) o con más de dos (48,5%).

**Personal deportivo.** En esta categoría se encuentran los profesores de golf federados y sus asistentes, aunque hemos comprobado que algunos campos mixtos están

empezando a contratar a monitores, socorristas, etc. Para incentivar el uso y disfrute de otras instalaciones deportivas que el club posee (piscina, pádel, etc.). Casi todos los campos cuentan con profesores de golf en su plantilla (65,2%), e incluso algunos campos cuentan con más profesores. La figura del asistente es más minoritaria y en el 71,2% de las instalaciones no existe ayudante alguno.

Finalmente, el servicio que más se subcontrata es el de **seguridad**, aunque un 50% de los campos tiene al menos un guardia jurado.

Como es lógico, la plantilla de un campo de golf se encuentra muy vinculada a su mayor o menor actividad y a la extensión en número de hoyos. Del mismo modo que ocurre con la maquinaria, los campos con mayor número de hoyos tienen una plantilla más elevada necesaria para su adecuado mantenimiento.

**Tabla V**  
**Porcentaje de empleados en los diferentes puestos dentro de un campo de golf**

	Número de Empleados				
	0	1	2	3	4 y +
<b>Personal de dirección</b>					
Gerente / Director gerente	6,1	92,4	1,5	-	-
Director de golf	75,8	22,7	1,5	-	-
Asistentes y adjuntos a dirección	62,1	34,8	1,5	1,5	1,5
<b>Mantenimiento</b>					
Greenkeeper / Asistente de greenkeeper	1,5	83,3	13,6	-	1,5
Capataz	45,5	45,5	9	-	-
Mecánico	10,6	63,6	22,7	3	-
Fontanero / Técnico de riego	12,1	53	31,8	3	-
Peones / Groundkeepers	Ver figura 28				
<b>Administración</b>					
Caddy Master/ Starter/ Marshall	Ver figura 29				
Personal de oficina, secretaría	28,8	22,7	10,7	15,2	16,6
<b>Comercial y marketing</b>					
Director/ Personal comercial	63,6	22,7	10,6	1,5	1,5
<b>Restauración</b>					
Gerente / Encargado	15,2	75,8	9,1	-	-
Cocinero	31,8	13,6	21,2	15,2	18,2
Camareros	Ver figura 30				
<b>Limpieza</b>					
Personal de limpieza/ lavandería y vestuarios	22,7	28,8	21,2	10,6	16,7
<b>Personal deportivo</b>					
Profesores	7,6	65,2	16,7	4,5	6
Asistentes	71,2	21,2	6,1	-	1,5
<b>Seguridad</b>					
Personal de seguridad	31,8	50	13,6	4,5	-

#### 5.4. REMUNERACIÓN Y EXPERIENCIA PROFESIONAL

Estábamos interesados en conocer cuál era el salario medio neto según los desempeños más habituales existentes en el ámbito del golf; para ello les ofrecimos a los gerentes distintos intervalos de emolumentos para que nos indicasen el sueldo que percibían greenkeepers, marshalls, starters, peones, mecánicos, administrativos, fontaneros, caddy masters, capataces e incluso ellos mismos (tabla VI).

Al igual que ocurre en otros sectores, las profesiones más especializadas y que más formación exigen son las mejor retribuidas, por ello los sueldos que reciben los gerentes/directores se encuentran por encima de los 2000 € mensuales netos (74,2%). Otro puesto muy valorado y especializado en el ámbito del golf es el de greenkeeper, por ello casi la mitad de los greenkeepers andaluces cobran una cantidad superior a los 2000 € mensuales.

En la mitad del escalafón remuneratorio que estamos construyendo nos encontramos con las siguientes figuras, las de mecánico, fontanero y caddy master. Todos ellos perciben un sueldo situado entre los 1.000 y 1.500 euros, pero el puesto más compensado económicamente es el de mecánico (62,1%), seguido del de fontanero (59,1%) y finalmente el de caddy master (57,6%).

Sin lugar a dudas los puestos peor remunerados son los de marshall y starter, aunque su nombre anglosajón los pueda dotar de cierta dosis de ampulosidad, lo cierto es que como hemos visto anteriormente no es una figura muy especializada dentro del ámbito del golf y normalmente una misma persona realiza ambas funciones. Por todo ello, sus sueldos se sitúan entre 1000 y 1500 euros pero en un porcentaje menor, así el 43,9% de los starters perciben este sueldo y el 37,9% de los marshalls. El siguiente tramo de sueldo más habitual en ambos casos, con un 28,8%, es el que los sitúa por debajo de los 1000 € netos mensuales. Los sueldos de peones y administrativos son algo superiores al de las dos figuras de las que venimos hablando, ya que la mitad de los peones y administradores se sitúa entre los 1000 y 1500 €. Los siguientes tramos más habituales entre peones y administrativos difieren; los primeros se encuentran por debajo de los 1000 € mensuales (34,8%) y los segundos ascienden al tramo que supera los 1.500 € mensuales (15,2%).

Como hemos visto anteriormente, en casi la mitad de los campos andaluces no existe la figura de capataz, por ello 4 de cada 10 gerentes no nos pueden indicar lo que ganan. Los que sí cuentan con un capataz en plantilla sitúan su sueldo entre los 1000 y los 1500 euros (37,9%).

En resumen, nuestro ranking de los mejores pagados sería el siguiente:

1. Gerente/ director
2. Greenkeeper
3. Mecánica
4. Fontanería
5. Caddy master
6. Administrativos
7. Peones
8. Marshall
9. Starter

**Tabla VI**  
**Retribuciones netas mensuales en los puestos más especializados**  
**en el ámbito del golf**

	Menos de 1000 €	Entre 1000 y 1500 €	Entre 1500 y 2000 €	Más de 2000 €	Ns/Nc
<b>Gerente/Director</b>	-	3	9,1	74,2	13,6
<b>Greenkeeper</b>	3	6,1	36,4	43,9	10,6
<b>Caddy master</b>	21,2	57,6	7,6	4,5	9,1
<b>Capataz</b>	1,5	37,9	10,6	7,6	42,4
<b>Starter</b>	28,8	43,9	9,1	1,5	16,7
<b>Marshall</b>	28,8	37,9	7,6	1,5	24,2
<b>Mecánica</b>	4,5	62,1	13,6	1,5	18,2
<b>Fontanería</b>	7,6	59,1	12,1	-	21,2
<b>Peones</b>	34,8	51,5	3	-	10,6
<b>Administrativos</b>	9,1	50	15,2	4,5	21,2

Muy en conexión con los salarios percibidos está la **experiencia profesional** que los empleados tienen en puestos similares al que optan. Por ello, preguntamos a los entrevistados por la experiencia profesional que sus empleados tenían en un puesto similar en el momento en el que los contrataron. Dicha pregunta la formulamos con una escala tipo Likert donde el 1 equivalía a “*Ninguna experiencia*” y 5 a “*Muy experimentado*”.

La tabla VII muestra los niveles de experiencia profesional en el momento de la contratación en función de las funciones que se desempeñan dentro de un campo de golf. Con ella podemos construir una clasificación de los puestos que en el momento de su contratación requieren de una mayor experiencia; uniendo las categorías 4 y 5 (“*Mucha, bastante experiencia*”) el resultado sería el siguiente:

1. Greenkeeper (63,1%)
2. Gerente/director (58,3%)
3. Mecánico (52,9%)
4. Fontanero (45,5%)
5. Capataz (36,7%)
6. Administrativos (32,4%)
7. Caddy master (30,8%)
8. Starter (20,6%)
9. Marshall (16,2%)
10. Peones (14,7%)

Existen fundamentalmente dos puestos que requieren de una experiencia inicial elevada y por ello 6 de cada 10 campos contratan a personas con bastante o mucha experiencia, tal es el caso de los greenkeepers y el de los gerentes. También requieren cierto grado de experiencia profesional en el ámbito del golf los mecánicos y fontaneros. Los puestos de capataz, administrativos y caddy master en 3 de cada 10

campos suelen tener un nivel elevado de experiencia inicial. Los desempeños que cuentan con menor experiencia inicial son, en este orden: marshall, starter y peones; estos últimos suelen proceder del mundo agrícola, aunque no tienen experiencia previa en el cuidado de la superficie cespitosa.

### 5.5. PROFESIÓN DE PROCEDENCIA Y NIVEL DE FORMACIÓN INICIAL

La siguiente cuestión que nos planteamos en relación con la anterior fue conocer la profesión anterior de los puestos que venimos analizando. Generalmente la dirección y gerencia suele estar ocupada por una persona que anteriormente ha ocupado puestos de gestión relacionados con el golf; así, el 38,7% de los gerentes habían sido anteriormente gerentes en otros campos de golf. También existen un número importante de gerentes que han sido directores/ejecutivos anteriormente en otros sectores (16,12%) como el de la logística, la alimentación, el sector hotelero, etc., poco o escasamente relacionados con el ámbito del golf.

Prueba de que dentro del golf pueden existir posibilidades de promoción dentro de su plantilla, es que el 25,8% de los gerentes entrevistados ocupaban anteriormente puestos de menor responsabilidad; algunos proceden del sector comercial del golf; otros han sido directores de tiendas de golf, profesores y directores de escuelas deportivas, marshalls o simplemente jugadores de golf.

Es poco habitual encontrar gerentes que procedan de otros ámbitos, pero uno de cada diez campos tiene ocupando el puesto de gerente a antiguos profesionales de la hostelería, a jefes de obra, trabajadores de banca, comerciales, etc. Aún es menos frecuente encontrar a profesionales liberales en estos puestos (6,2%) pero existen abogados, ingenieros, veterinarios y sociólogos, por poner un ejemplo.

**Tabla VII**  
**Nivel de experiencia profesional en el momento de la contratación**

	1 (Ninguna)	2	3	4	5 (Mucha)	No existe
<b>Gerente/Director</b>	4,4	4,4	27,9	25	33,8	4,4
<b>Greenkeeper</b>	8,8	8,8	14,7	17,6	45,5	4,4
<b>Capataz</b>	4,4	8,8	17,6	17,6	19,1	32,4
<b>Mecánica</b>	-	5,9	27,9	25	27,9	13,2
<b>Fontanería</b>	4,4	8,8	27,9	27,9	17,6	13,2
<b>Peones</b>	33,8	26,5	17,6	10,3	4,4	7,4
<b>Marshall</b>	29,4	11,8	23,5	10,3	5,9	19,1
<b>Cady master</b>	32,4	16,2	17,6	17,6	13,2	2,9
<b>Starter</b>	27,9	14,7	20,6	14,7	5,9	16,2
<b>Administrativos</b>	7,4	11,8	33,8	20,6	11,8	14,7

Como veníamos adelantando en páginas anteriores, el greenkeeper es el puesto más especializado que existe en el ámbito del golf, de hecho muchos gerentes nos reconocen *que encuentran la tranquilidad cuando encuentran a un buen greenkeeper*. Por ello, en 6 de cada 10 campos dicho puesto está ocupado por una persona con amplia experiencia en otros campos, es uno de los puestos más cuidados por los gerentes, y por

ello también resultó uno de los mejores pagados. Ahora bien, si el greenkeeper no ha ocupado anteriormente un puesto similar es sin duda una persona que ha estado relacionada con el mundo del golf en tareas de mantenimiento del campo, como jardineros, fontaneros, jefes de mantenimiento, etc. (29,5%). A diferencia de lo que ocurría en el ámbito de la gerencia, existen excepciones en las cuales los individuos comentan que fue su primer trabajo o que anteriormente habían ocupado otra profesión no vinculada con el golf. Están empezando a aparecer ingenieros –fundamentalmente agrónomos– ocupando estos puestos, pero son minoría (4,9%).

Se ha indicado con anterioridad que muchos campos no cuentan con la figura del capataz, por ello han sido escasos los campos que han emitido respuesta a esta pregunta. Generalmente el 42,4% de los capataces ya habían ocupado anteriormente este puesto, y el 45,4% habían sido jardineros, agricultores o peones. Un 9,1% eran personas dedicadas al mantenimiento de otras instalaciones deportivas, relacionadas o no con el golf; el resto de los capataces (3,1%) procedían de sectores como la construcción, industria, etc.

El mecánico es una de las profesiones más especializadas en el ámbito del golf, ya que la inmensa mayoría de ellos (90,5%) eran también mecánicos en sus anteriores empleos. El resto de los mecánicos tenían anteriormente empleos vinculados al ámbito del golf, principalmente el de peón.

También es habitual que los fontaneros en sus anteriores desempeños hayan ocupado un puesto similar (75%), y que generalmente los que no lo han sido anteriormente procedan del ámbito del golf, generalmente como peones, o de la jardinería ornamental.

La profesión anterior de los peones es sin duda de las menos vinculadas al ámbito del golf. Por ello muy pocos peones habían desempeñado este cometido anteriormente; prácticamente 3 de cada 10 proceden de la agricultura; un número muy similar están vinculados al campo desde la época en la que se realizó su construcción, ofreciéndoseles la oportunidad de seguir trabajando como empleados del campo. Muy parecido es también el número de personas que tienen como empleo anterior el de jardinero. Finalmente, indicar que un 10% de los empleados como peones proceden de sectores como la industria, los servicios y la construcción, o, como ya hemos mencionado, eran anteriormente empleados de otros campos ocupando el mismo puesto. Parece que este tipo de desempeño (que es mayoritario en el ámbito del golf) puede ser utilizado para ofrecer una salida profesional a un buen número de agricultores tradicionales. Algunos gerentes nos indican que la experiencia de los agricultores tradicionales es valorada positivamente “ya que entienden de plantas, y el césped al fin y al cabo es una planta”.

Al analizar los empleos anteriores del caddy master, el starter y el marshall, apreciamos aspectos similares; se trata de desempeños poco especializados, en torno al 20% de los caddy masters lo había sido anteriormente y el porcentaje baja al 15% para starters y marshalls. La mayoría de los empleos anteriores de los que proceden estas tres figuras están relacionados con el golf (profesores, aficionados...) o proceden del sector turístico-hostelero, otros son estudiantes o bien es su primer trabajo. Por todo ello, creemos que son puestos poco especializados y de los cuales algunos campos prescindan.

En 9 de cada 10 campos el personal de administración había sido anteriormente administrativo en otras empresas, generalmente no vinculadas con el golf, ya que a nivel administrativo las diferencias con otras empresas de servicios son escasas. Como vemos, el golf no es un sector muy especializado, exceptuando la figura del greenkeeper y el mecánico; de hecho, existe un flujo importante de empleados procedentes de otras profesiones, efectuándose en algunos casos una reconversión de antiguas profesiones (por ejemplo la agricultura) en nuevos desempeños dentro del golf.

Otro aspecto que nos preocupaba era el nivel de formación reglada que tenían, por norma general, los empleados de los campos de golf. En la tabla VIII se muestran los principales puestos analizados. Como se puede observar, la mitad de los gerentes son licenciados (59,7%) y un 19,4% diplomados, lo que parece indicar que es el puesto que mayor nivel de formación reglada requiere. Las personas encargadas de desempeñar el puesto de greenkeeper se distribuyen de una manera más uniforme entre los distintos niveles de formación: licenciados (23,9%), diplomados (17,9%), estudios secundarios (20,4%), ciclos formativos/formación profesional (13,4%) y primaria (17,9%), lo que indica que la formación reglada inicial de estos empleados bastante especializados no es muy importante a la hora de su contratación. De todas formas debemos indicar que tanto gestores como greenkeepers en algunas ocasiones tienen una formación obtenida *ad hoc* para el ámbito del golf, mediante cursos especializados.

Los mecánicos y fontaneros obtienen su formación a través de ciclos formativos especializados o con los estudios de formación profesional. Esto ocurre para el caso de los mecánicos en un 62,7% de las ocasiones y para los fontaneros en el 47,8%.

Los peones generalmente tienen estudios de primaria (56,7%), y junto con la figura del capataz (que generalmente suele ser un antiguo peón o jardinero, como hemos indicado anteriormente) son los que menos nivel de formación inicial poseen.

Los puestos de administrativo están ocupados fundamentalmente por diplomados universitarios (43,3%) o licenciados (16,4%), muy vinculados con titulaciones relacionadas con las ciencias empresariales.

Hemos de reseñar que algunos gerentes desconocían la formación reglada de sus empleados (no sabe, NS) o bien no existía esa figura profesional en su campo (no tiene, NT). Los porcentajes aparecen indicados en la tabla VIII.

**Tabla VIII: Nivel de formación reglada de los empleados**

	Licenciado	Diplomado	Secundaria	F/P Ciclos	Primaria	Otros	NS/NT
<b>Gerente/Director</b>	59,7	19,4	7,5	1,5	-	1,5	10,4
<b>Greenkeeper</b>	23,9	17,4	20,4	13,4	17,9	-	6
<b>Caddy master</b>	10,4	26,4	31,3	7,5	11,9	1,5	10,4
<b>Capataz</b>	3	6	13,4	7,5	26,9	-	43,3
<b>Mecánica</b>	-	-	6	62,7	13,4	-	17,9
<b>Fontanería</b>	-	1,5	10,4	47,8	22,4	-	17,9
<b>Peones</b>	-	-	17,9	13,4	56,7	-	11,9
<b>Administrativos</b>	16,4	43,3	9	11,9	1,5	-	17,9

## Capítulo 6

### NIVELES DE FORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DEMANDADOS SEGÚN LAS FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS

Vamos a ocuparnos a continuación de los principales conocimientos demandados en función de las distintas ocupaciones que existen en los campos de golf. Hemos sugerido a los gerentes de los campos de golf que indiquen el grado de importancia que tienen para ellos una serie de conocimientos obtenidos en el proceso de revisión de fuentes secundarias y en las entrevistas en profundidad realizadas a diferentes gerentes. Dichos conocimientos han sido sugeridos para las distintas ocupaciones, del mismo modo también se les solicitó que sugirieran libremente aquellos conocimientos que ellos creían imprescindibles para las distintas ocupaciones.

#### 6.1. CONOCIMIENTOS RELATIVOS A LA GERENCIA/DIRECCIÓN

En primer lugar se analizaron los conocimientos relativos a los propios gerentes. Los conocimientos analizados se muestran en la figura 31 y en la tabla IX se ofrecen los porcentajes pertenecientes a las categorías *mucho-bastante*. Al mismo tiempo, dicha tabla ofrece una clasificación de aquellos conocimientos que han sido más destacados.

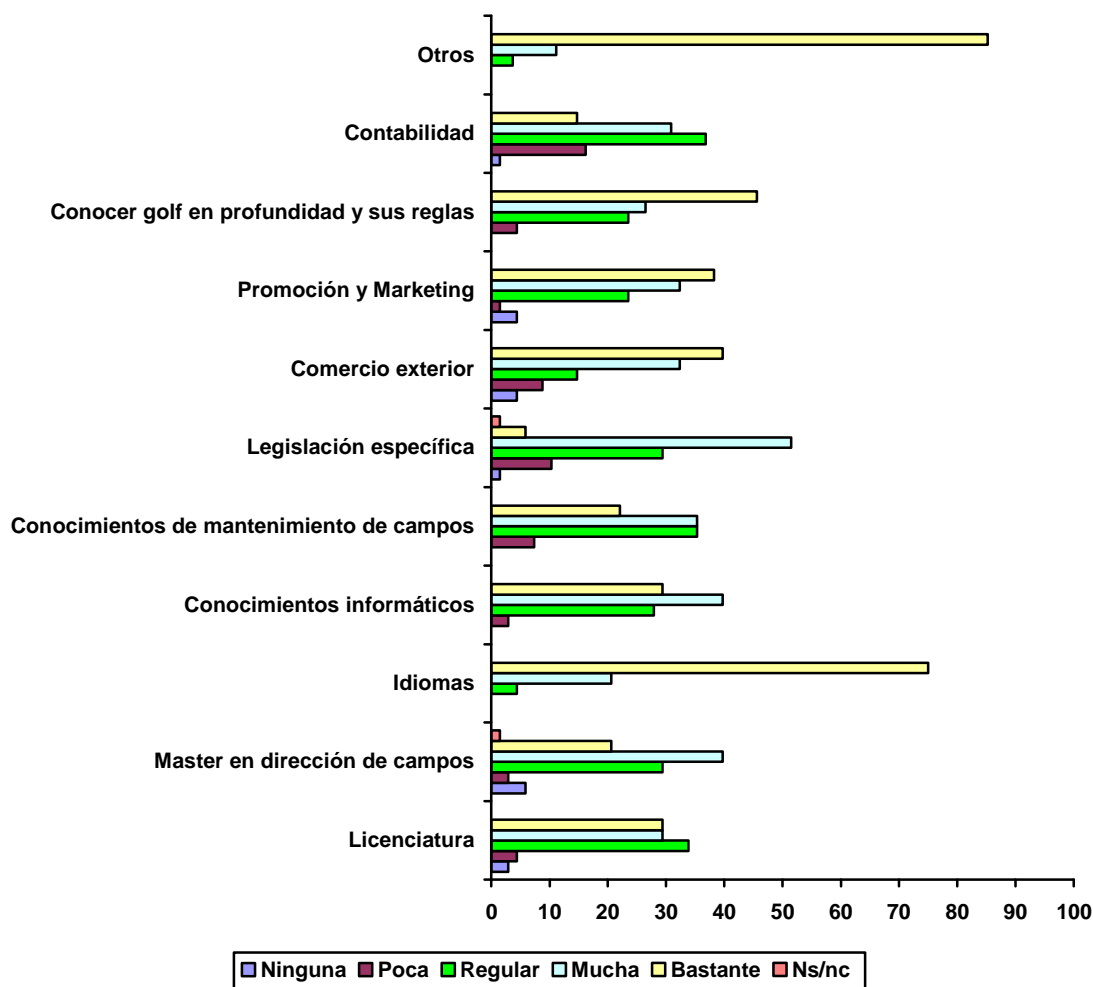
Los entrevistados piensan que el conocimiento de los idiomas (95,6%) es esencial para los gerentes, lo que resulta bastante lógico, ya que como hemos dicho, 6 de cada 10 golfistas en Andalucía proceden de otro país. También son muy destacados por los gerentes los conocimientos sobre comercio exterior (72,1%), promoción y marketing (70,6%), conocer en profundidad el golf y sus reglas, además de los conocimientos informáticos en general y sobre gestión deportiva (69,1%).

Debemos destacar que los conocimientos reglados son importantes para algo más de la mitad de los encuestados (si recuerdan, éste es el porcentaje aproximado de formación que existe entre los gerentes). Más importantes que dichos conocimientos se considerada la realización de un máster en dirección de campos de golf o de gestión de entidades deportivas (61,2%).

Finalmente existen otros dos bloques de conocimientos que se consideran importantes, como son los conocimientos relacionados con el mantenimiento de los campos de golf (57,4%) y la legislación específica relacionada con el golf, principalmente aquella relacionada con el medio ambiente y la responsabilidad civil (58,8%). Los conocimientos sobre contabilidad fueron los menos destacados por los directores de los campos.

Sólo 27 gerentes nos propusieron otros conocimientos que según su criterio y experiencia eran necesarios. Fundamentalmente algunos gerentes coincidieron en dos bloques de conocimientos, el primero de ellos y más destacado versaba sobre el tema de los recursos humanos y la gestión del personal; el segundo bloque hacía referencia a aquellos aspectos relacionados con el trato al cliente y las relaciones públicas. En el resto de los conocimientos sugeridos no existieron coincidencias y obedecían más a motivaciones de tipo personal.

**Figura 31. Grado de importancia de los conocimientos del gerente**



**Tabla IX**

**Grado de importancia de los conocimientos del gerente (*mucha-bastante*)**

Idiomas	95,6%
Comercio exterior	72,1%
Conocer en profundidad el golf y sus reglas	72,1%
Promoción y Marketing	70,6%
Conocimientos informáticos: programas de gestión deportiva, etc.	69,1%
Máster gestión y dirección de campos de golf o entidades deportivas	61,2%
Licenciatura en Ciencias Empresariales, Económicas, Derecho, LADE	58,8%
Legislación específica (medioambiente, responsabilidad civil, etc.)	58,2%
Conocimientos básicos de mantenimiento de campos de golf.	57,4%
Contabilidad	45,6%

## 6.2. CONOCIMIENTOS RELATIVOS AL GREENKEEPER

En relación a los conocimientos del greenkeeper, se analizaron todos los que se muestran en la figura 32. La tabla X indica el grado de importancia que según los entrevistados tienen cada uno de ellos. Así, hemos detectado cómo los conocimientos más valorados en un greenkeeper son los más vinculados con el cuidado del césped. Casi la totalidad de los encuestados indica que el aspecto más relevante de los conocimientos de un greenkeeper debe estar vinculado a la buena utilización de los fertilizantes y al calibrado del equipo; otros dos aspectos muy destacados son los conocimientos en la detección de las posibles plagas y los conocimientos y experiencia sobre las diferentes especies de césped. También entre los conocimientos más destacados se encuentran todos aquellos aspectos vinculados al conocimiento de los fitosanitarios.

Diversos autores destacan que, junto del consumo de agua, la mayor controversia que existe sobre el mantenimiento ecológico de los campos de golf gira en torno a la utilización de los fertilizantes y fitosanitarios que son utilizados en la industria del golf. La polémica en torno al peligro contaminante de fertilizantes y fitosanitarios en general lleva años servida, y en el caso de los campos de golf en particular, está adquiriendo auge entre la opinión pública en los últimos años, debido fundamentalmente a la creciente importancia de esta actividad turístico-deportiva, entrando en competencia con otras actividades humanas que muchas veces pugnan por el mismo territorio para realizar sus emplazamientos (Paniza J.L., 2006).

También debemos tener presente que el consumo de fertilizantes depende de algunas variables, como son: la selección de la especie cespitosa, el riego, la siega, el tipo de suelo, la época del año, etc. Por ello resulta perfectamente lógico que los gerentes de los campos de golf de Andalucía se preocupen, mayoritariamente, de los conocimientos de sus greenkeepers referentes a los fertilizantes, los fitosanitarios, el calibrado de equipos y el conocimiento de las especies cespitosas.

En segundo lugar nos encontramos con un grupo de conocimientos considerados también importantes para dos tercios de los entrevistados; dichos conocimientos hacían referencia a dos aspectos. Por un lado se valoraron positivamente los conocimientos vinculados con el personal que trabaja en los campos de golf; así, se creía necesario conocer técnicas de motivación del personal (77,9%) y diversos conocimientos relativos a los riesgos laborales (73,5%); por otro lado, se valoró positivamente tener la titulación de ingeniería agrónoma (75%) y formación sobre jardinería ornamental.

Podemos observar cómo un 75% de los gerentes piensa que la titulación adecuada para trabajar como greenkeeper es la de ingeniero agrónomo, pero la realidad es bien distinta, ya que, como vimos en apartados anteriores, sólo un 23,9% tiene titulación universitaria superior y de ellos apenas el 5% son ingenieros.

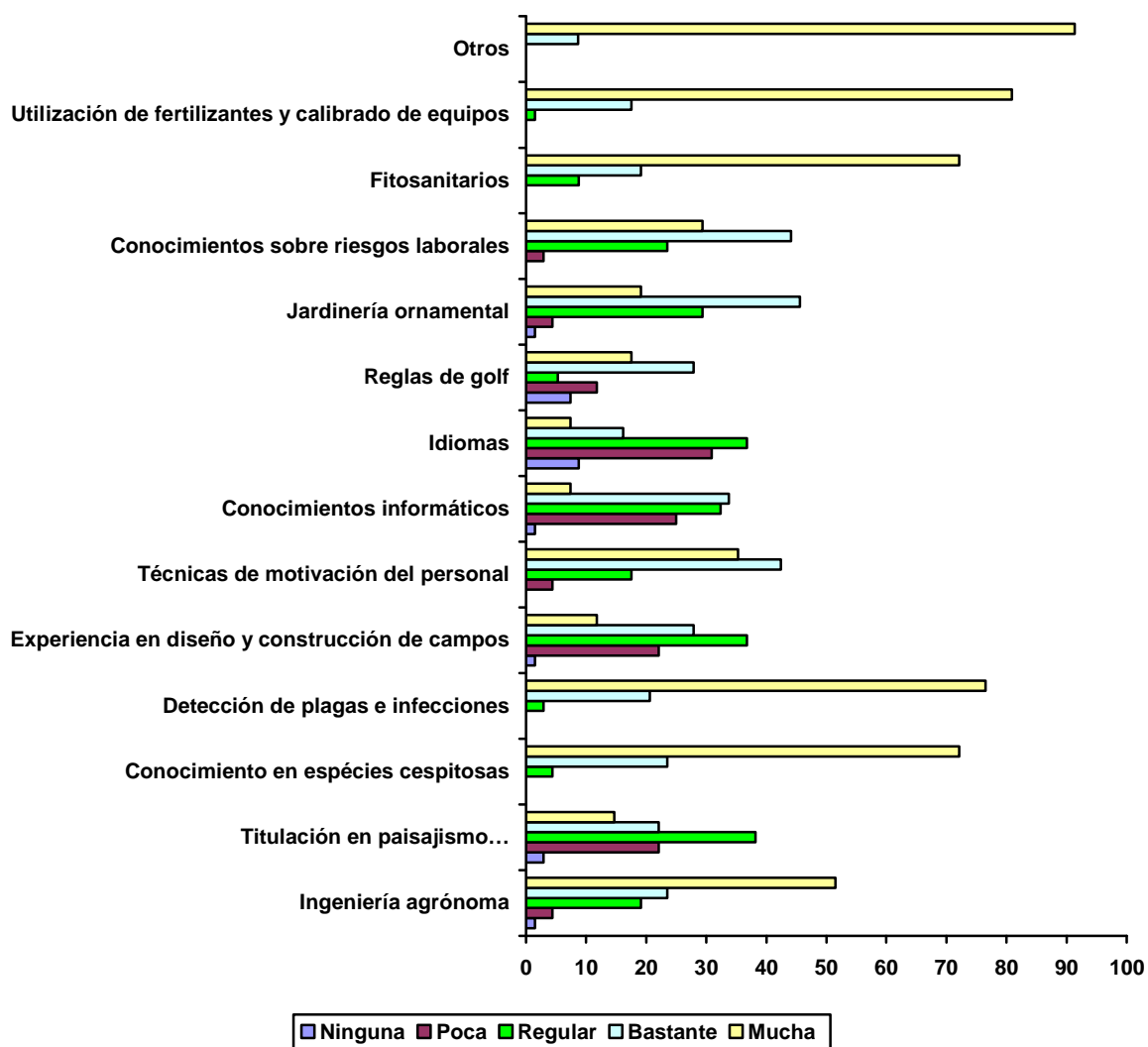
Finalmente, existe un grupo de conocimientos que son menos valorados por los encuestados. Menos de la mitad de los encuestados otorga importancia para el desempeño de la tarea del greenkeeper a los conocimientos informáticos y de idiomas. Tampoco creen que sea muy útil que el greenkeeper tenga conocimientos de construcción y diseño de campos de golf, ni de paisajismo y horticultura.

Sobre el conocimiento de las reglas de golf existe un porcentaje similar de gerentes que están a favor y en contra de este tipo de conocimientos en la profesión de greenkeeper (tabla XI).

De manera espontánea un tercio de los gerentes nos indicaron algunos conocimientos más que a su juicio debería tener un greenkeeper; algunos de ellos coincidieron en cinco aspectos:

1. Conocimientos de gestión medioambiental
2. Titulación oficial en greenkeeper
3. Orientación al cliente
4. Gestión de personal para trabajo en equipo
5. Conocimientos de maquinaria.

**Figura 32. Grado de importancia de los conocimientos del greenkeeper**



**Tabla XI**

### Grado de importancia de los conocimientos del greenkeeper (*mucha-bastante*)

Utilización de fertilizantes y calibrado del equipos	98,5
Detección de plagas e infecciones	97,1
Experiencia y conocimientos de especies cespitosas	95,6
Fitosanitarios	91,2
Técnicas de motivación del personal	77,9
Ingeniería agrónoma	75
Conocimientos sobre riesgos laborales	73,5
Jardinería ornamental	64,7
Reglas de golf	45,5
Conocimientos informáticos: Microsoft Office, etc.	41,2
Experiencia en construcción y diseño de campos de golf	39,7
Titulación en Paisajismo y Horticultura	36,8
Idiomas	23,6

### 6.3. CONOCIMIENTOS RELATIVOS AL PUESTO DE FONTANERO

Analicemos a continuación los conocimientos que los gerentes consideran más importantes para el puesto de fontanero (Figura 33). La tabla XII muestra el *ranking* de los conocimientos más y menos valorados. Resulta lógico que prácticamente la totalidad de los encuestados destaque como primordial que los fontaneros conozcan de forma práctica todo lo relacionado con los equipos de riego. Del mismo modo los gerentes piensan que los fontaneros deben tener estudios reglados, ya sean de formación profesional o de ciclos formativos.

El resto de conocimientos ya no se consideran tan importantes; así, saber proceder en el ámbito de los riesgos laborales es importante para el 42,7% de los encuestados, y los conocimientos informáticos son destacados por menos de un tercio de los directores y gerentes de los campos de golf. Sin lugar a dudas, dentro de la formación de los fontaneros no son importantes los conocimientos sobre reglas de golf (10,3%) y el aprendizaje de idiomas (3%).

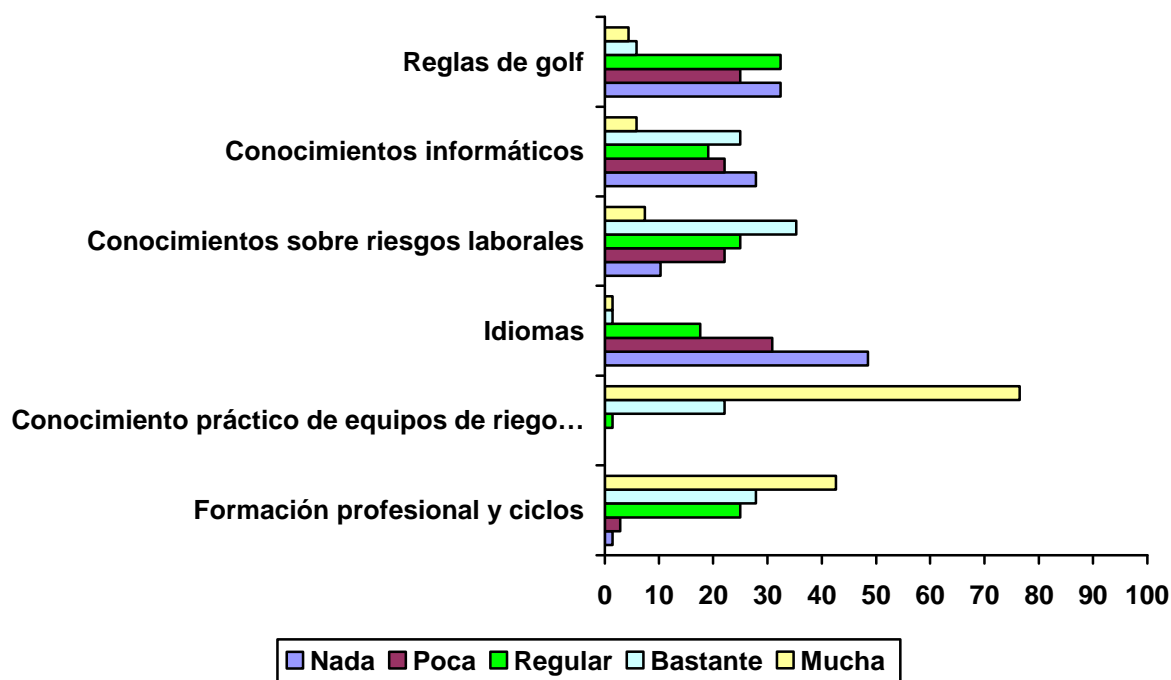
Sólo cinco gerentes destacaron algún otro tipo de conocimientos, además de los expuestos, para una correcta formación de los fontaneros, a saber: orientación al cliente, disponibilidad, jugar al golf, conocimientos en gestión medioambiental del agua y gestión del agua. Como se puede observar, no existe coincidencia alguna en estas respuestas abiertas, exceptuando aquellos aspectos relativos a una correcta gestión del agua.

**Tabla XII**

#### Grado de importancia de los conocimientos del fontanero (*mucha-bastante*)

Conocimiento práctico de equipos de riego, eléctricos e hidráulicos, tipos de válvulas y bombas de riego	98,6
Formación profesional o ciclos formativos	70,5
Conocimientos sobre riesgos laborales	42,7
Conocimientos informáticos	30,9
Reglas de golf	10,3
Idiomas	3

**Figura 33. Grado de importancia de los conocimientos del fontanero**



#### 6.4. CONOCIMIENTOS RELATIVOS AL PUESTO DE MECÁNICO

Los conocimientos analizados para el puesto de mecánico fueron los que a continuación se detallan:

- Experiencia y conocimientos de maquinaria de campos de golf, vehículos de propulsión eléctrica, etc.
- Formación profesional en automoción o ciclos formativos
- Conocimientos sobre riesgos laborales
- Conocimientos informáticos
- Idiomas
- Reglas de golf

La tabla XIII muestra el *ranking* de los conocimientos más y menos valorados. Así, el aspecto más valorado, con una gran diferencia respecto a los demás, fue la experiencia y el conocimiento de la maquinaria utilizada en los campos de golf (95,6%). En un segundo lugar en orden de importancia se destacó la posesión de estudios reglados de formación profesional o ciclos formativos en automoción (61,4%) y el conocimiento sobre riesgos laborales (52,9%).

Prácticamente no se ha concedido importancia a los conocimientos sobre informática, reglas de golf e idiomas.

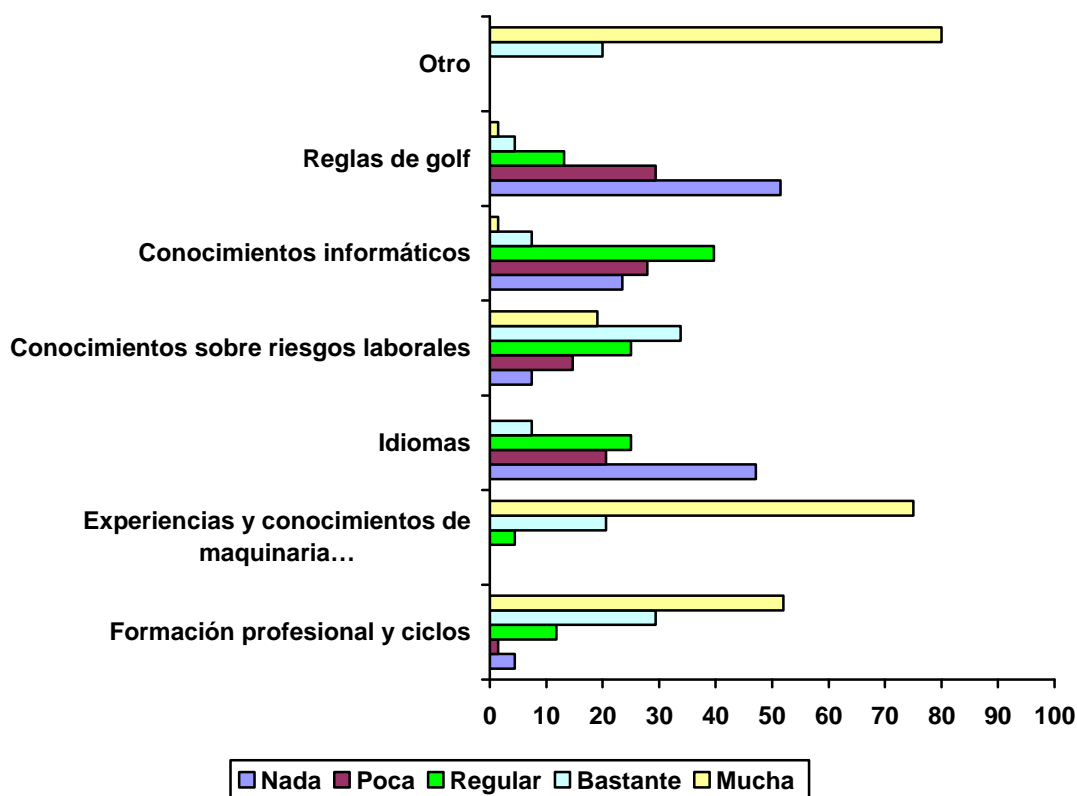
Otro conocimiento que fue destacado por unos pocos gerentes estaba relacionado con el medio ambiente, ya que la limpieza y el mantenimiento de la amplia maquinaria existente en los campos de golf pueden ocasionar diversos problemas medioambientales, así:

- La limpieza de sulfatadoras y de todos los aparatos y equipos utilizados en la aplicación de fitosanitarios; éstos deben ser lavados con abundante agua, y tener muy presente donde se arrojan el producto resultante de agua contaminada con fitosanitarios. Del mismo modo se deben destruir todos los envases vacíos, así como los restos de mezcla preparada que existan, teniendo extremo cuidado en seleccionar adecuadamente el lugar donde son arrojados.
- Los aceites y grasas provenientes de la limpieza y el mantenimiento de la maquinaria. Muchas veces al limpiar los restos orgánicos de la maquinaria con abundante agua, se arrastran también aceites y grasas, por ello se recomienda que la primera limpieza se realice con aire a presión.
- El agua residual que proviene de los talleres de mantenimiento, así como de los almacenes de productos fertilizantes y fitosanitarios, puede contener una mezcla de césped cortado, aceite, combustibles, pesticidas, etc., por lo que dicha agua residual debería ser tratada correctamente (ERF, 2001).

**Tabla XIII**  
**Grado de importancia de los conocimientos del mecánico (*mucha-bastante*)**

Experiencia y conocimientos de maquinaria de campos de golf, vehículos de propulsión eléctrica, etc.	95,6
Formación profesional en automoción o ciclos formativos	61,4
Conocimientos sobre riesgos laborales	52,9
Conocimientos informáticos	8,9
Idiomas	7,4
Reglas de golf	5,9

**Figura 34. Grado de conocimiento de los conocimientos del mecánico**



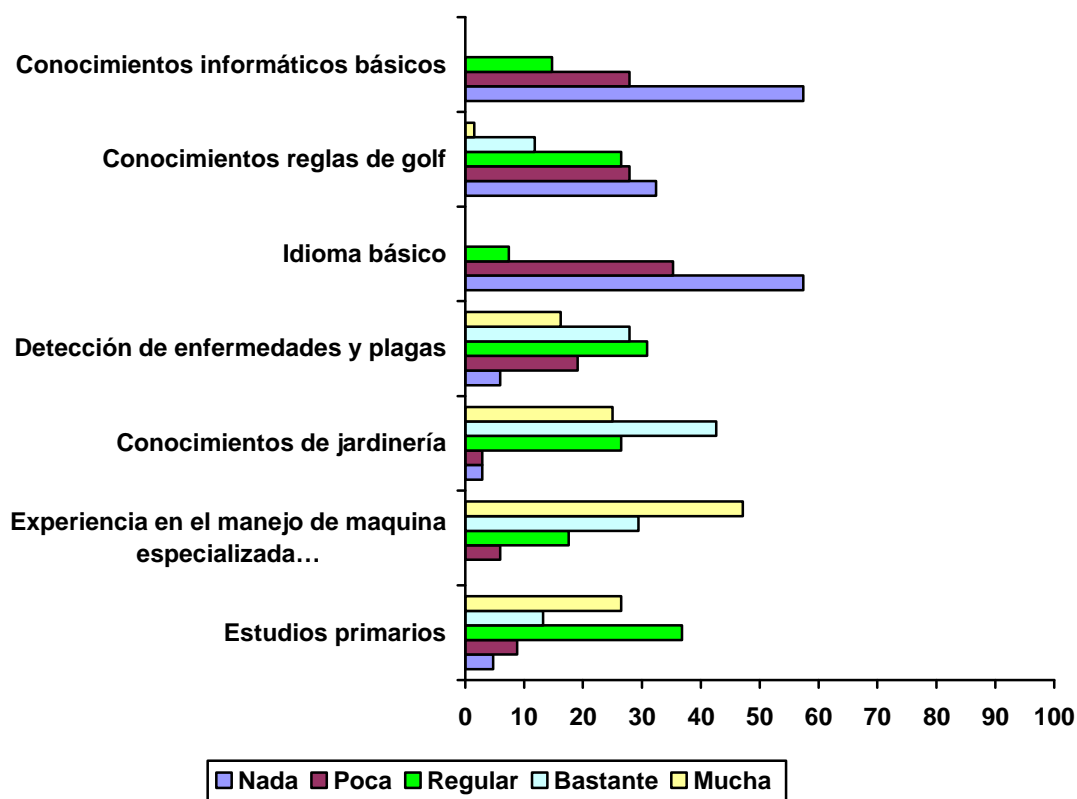
## 6.5. CONOCIMIENTOS RELATIVOS A LOS PEONES

Los peones son sin duda alguna el colectivo más numerosos dentro de los campos de golf; como ya hemos visto su formación reglada no es habitual, o si existe, es la más básica. En la tabla 14 y la figura 35 aparecen los conocimientos analizados para este grupo de trabajadores, en ellos se puede observar como existen dos aspectos que destacan; los conocimientos y experiencia en el manejo de maquinaria para campos de golf (76,5%) y los conocimientos sobre jardinería (67,6%).

Parece que el perfil de trabajador que tienen presente los gerentes de golf es el de agricultor o jardinero “de toda la vida”, con amplia experiencia con las plantas. Más de la mitad de los gerentes no consideran importante que los peones tengan estudios primarios o ciclos formativos, sin embargo, valoran más que detecten una determinada plaga o enfermedad en la plantas (44,1%). No se considera importante que el peón tenga conocimientos sobre las reglas de golf, y mucho menos conocimientos básicos en idiomas e informática.

Uno de cada diez gerentes destacó otros conocimientos que deberían tener los peones, éstos fueron básicamente tres: orientación al cliente y respecto hacia los jugadores, conocimientos básicos sobre riesgos laborales, y conocimientos básicos sobre golf y medioambiente. Pensamos que aunque el conocimiento sobre las reglas de golf ha sido poco destacado por los gerentes (13,3%), éste orientaría mucho mejor el servicio que se le otorga al cliente, ya que muchas veces las interrupciones y molestias que se pueden ocasionar a los jugadores con las tareas de mantenimiento pueden estar provocadas por un escaso conocimiento de las reglas del golf.

**Figura 35. Grado de importancia de los conocimientos de los peones.**



**Tabla XIV**  
**Grado de importancia de los conocimientos de los peones (mucho-bastante)**

Experiencia en el manejo de maquinaria especializada para campos de golf: cortadoras manual y autopropulsadas, rastrilladoras de bunkers, recebadotas, aireadoras, etc.	76,5
Conocimientos de jardinería	67,6
Detección de enfermedades y plagas	44,1
Estudios primarios o ciclos formativos	39,7
Conocimiento reglas del golf	13,3
Idioma básico	-
Conocimientos informáticos básicos	-

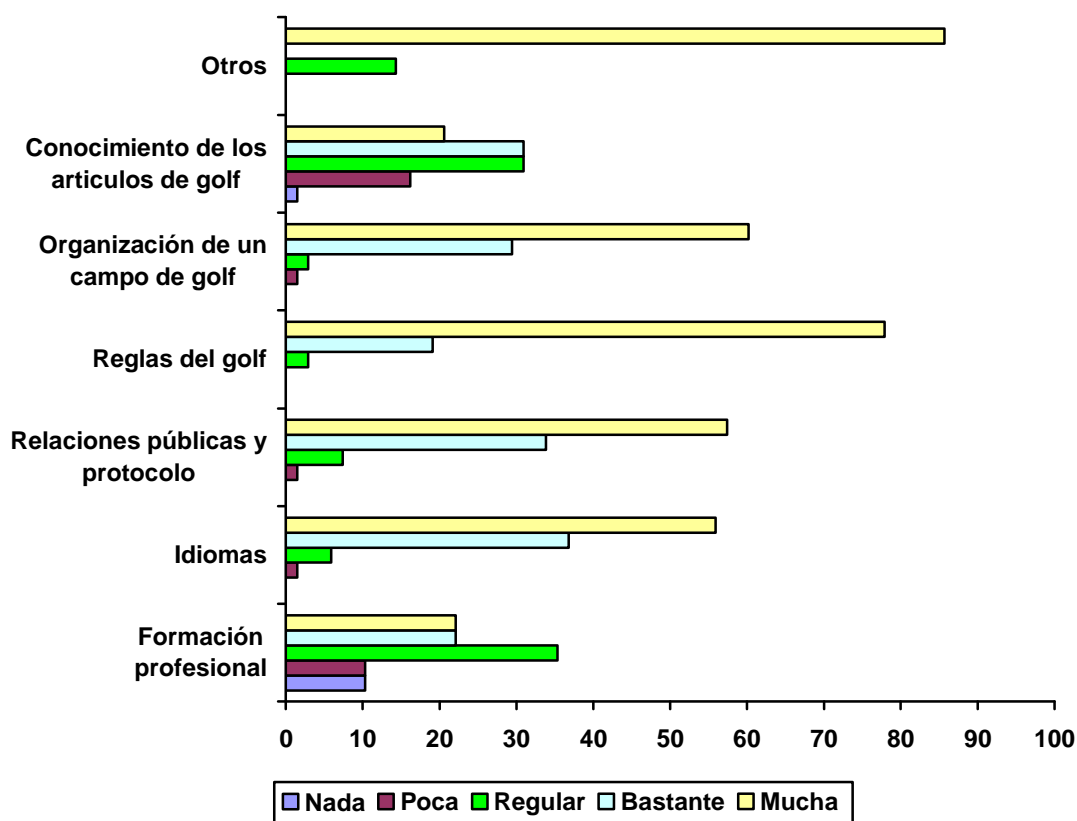
## 6.6. CONOCIMIENTOS RELATIVOS AL MARSHALL

El marshall es la persona que asiste a los jugadores, conserva el buen flujo de los mismos en el campo y se encarga de la correcta aplicación del reglamento. Los conocimientos que analizamos para este tipo de desempeño se muestran en la figura 36. La tabla XIV ofrece en orden de importancia los conocimientos más valorados en un marshall; así, se observa cómo aquellos aspectos relacionados con el conocimiento de las reglas de golf y la organización del juego en el campo se presentan como fundamentales. También resultan de vital importancia el conocimiento de idiomas y los conocimientos sobre protocolo y relaciones públicas, conocimientos que son determinantes en los campos de golf andaluces, ya que, como hemos visto, el número de jugadores extranjeros ronda el 60%; además, saber dirigirse correctamente a los clientes sin que éstos se puedan sentir molestos (por ejemplo cuando se retrasan en el juego y no permiten la fluidez del mismo) resulta primordial en el trabajo de un marshall.

En un segundo lugar los gerentes destacaron otros dos aspectos; los conocimientos de los artículos utilizados en el golf (51,5%) y el tener un nivel medio de formación reglada, por ejemplo formación profesional (44,2).

Otros aspectos relativos a la formación de los marshalls que fueron apreciados por algunos gerentes son los siguientes: que fuesen jugadores de golf, y que tuviesen una buena orientación al cliente, ya que el trato con los mismos es bastante frecuente. De todas formas hemos de señalar que dichos aspectos sólo han sido destacados por siete gerentes.

**Figura 36. Grado de importancia de los conocimientos del marshall**



**Tabla XV**  
**Grado de importancia de los conocimientos del marshall (*mucha-bastante*)**

Reglas del golf	97,1
Organización de un campo de golf	95,6
Idiomas	92,7
Relaciones públicas y protocolo	91,2
Conocimiento de los artículos de golf	51,5
Formación profesional	44,2

## 6.7. CONOCIMIENTOS RELATIVOS AL CADDY MASTER/STARTER

Hemos situado los puestos de caddy master y starter dentro de una misma categoría, ya que en muchos campos una de las dos figuras realiza las mismas funciones, incluso puede atender la tienda de material deportivo. La función del starter se centra en administrar el tiempo de salida de los jugadores; controla los derechos de juego, el alquiler de palos, carritos y coches, además de las reservas para jugar. A él se le debe presentar antes de comenzar el juego el certificado de hándicap.

En la figura 37 se muestran los conocimientos analizados para el desempeño de este puesto y la tabla XVI los muestra ordenados en orden de importancia. Los aspectos

que la práctica totalidad de los encuestados han destacado han sido las relaciones públicas/protocolo y los idiomas. Prácticamente 8 de cada 10 encuestados ha afirmado que considera “*muy o bastante importante*” que los caddy masters conozcan todo lo relativo a la organización del campo, las reglas del golf y los productos que se venden en la tienda del campo (artículos de golf). También han sido destacados los conocimientos de informática a nivel usuario y programas de gestión.

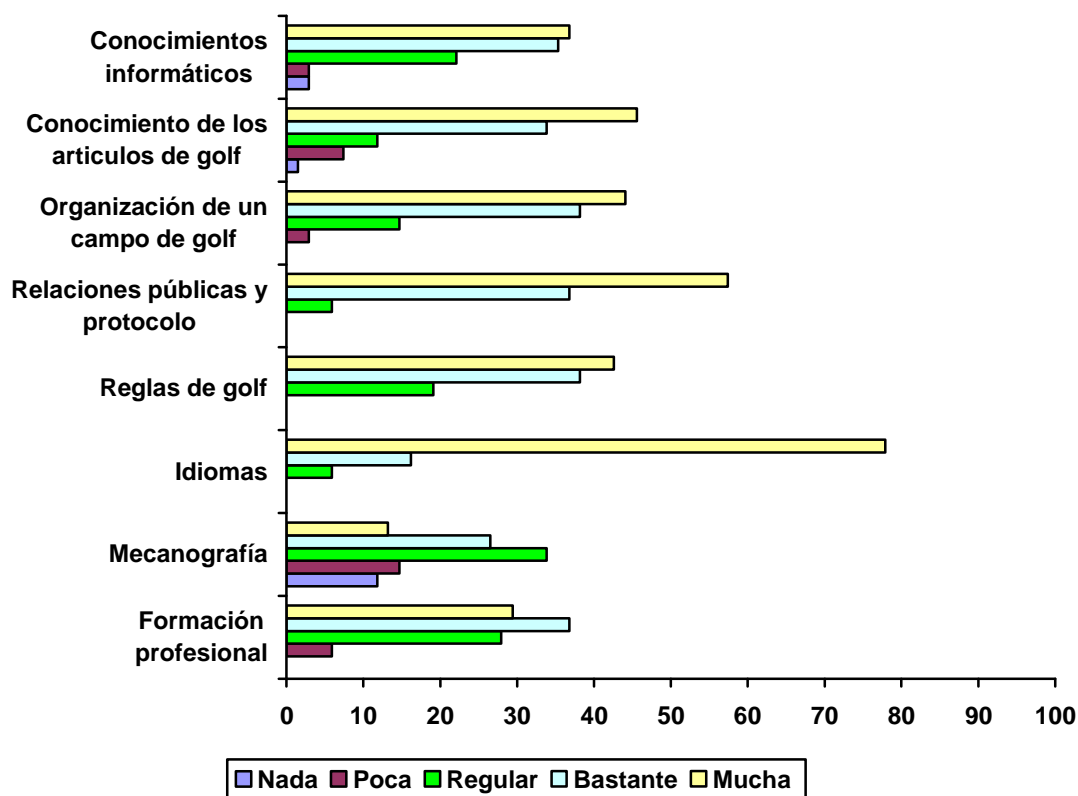
No se considera tan importante que el caddy master tenga unos conocimientos medios reglados o que sepa mecanografía.

Los gerentes nos han sugerido otros aspectos que consideraban importantes, algunos de ellos son similares a los ya ofrecidos. Insisten fundamentalmente en que el caddy master ofrezca una buena atención al cliente (ya que el caddy master suele ser la primera imagen que nos llevamos del campo), además deben ser buenos comerciales, ya que “venden el campo” y, como ya hemos dicho en muchas ocasiones, gestionan la tienda de material deportivo. Un aspecto destacado por algunos encuestados ha sido el relativo a la organización de eventos deportivos y torneos, ya que piensan que sobre el caddy master recae la responsabilidad de la creación y gestión de aquellos eventos que organice el campo de golf. Finalmente algunos gerentes mencionaron que para este puesto se requiere cierta polivalencia y que es positivo que hayan jugado al golf con anterioridad.

**Tabla XVI**  
**Grado de importancia de los conocimientos del caddy master/starter**  
**(*mucha-bastante*)**

Relaciones públicas y protocolo	94,2
Idiomas	94,1
Organización de un campo de golf	82,3
Reglas del golf	80,8
Conocimiento de los artículos de golf	79,4
Conocimientos informáticos	72,1
Formación profesional	66,2
Mecanografía	39,7

**Figura 37. Grado de importancia de los conocimientos del caddy master/starter**



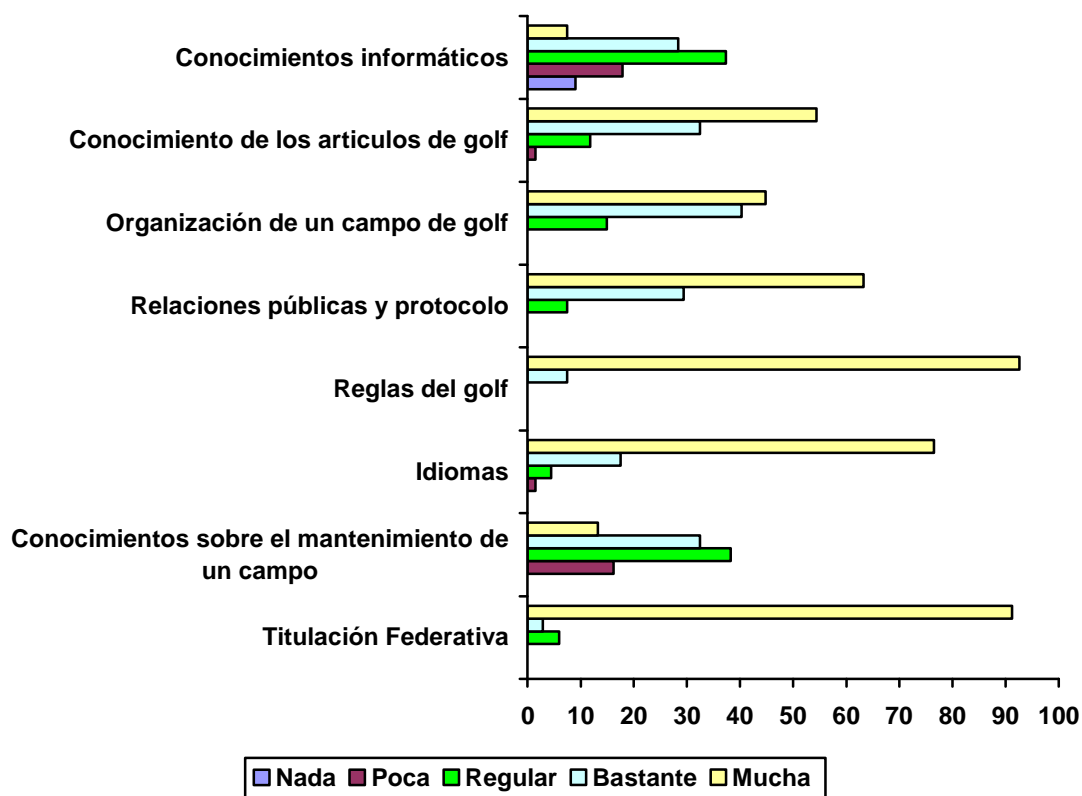
## 6.8. CONOCIMIENTOS RELATIVOS AL PROFESOR DE GOLF

En último lugar vamos a analizar los conocimientos que debe poseer un profesor de golf, según los gerentes de los campos. Dichos conocimientos aparecen detallados en la figura 38. Como es lógico, todos los gerentes piensan que es esencial que el profesor de golf conozca las reglas de este deporte y que posea una titulación federativa. Parecido grado de importancia se le otorga al conocimiento de los idiomas y a las relaciones públicas y el protocolo.

El conocimiento de los artículos de golf resulta también determinante, ya que muchos jugadores se dejan asesorar por sus profesores a la hora de comprar el material. También se piensa que es preciso que el profesor de golf conozca cómo es la organización de un campo. Sin embargo, no resultan tan precisos los conocimientos relativos al mantenimiento de los campos o los conocimientos de informática básica.

Los conocimientos sugeridos de manera abierta por los gerentes encuestados fueron fundamentalmente de dos tipos; los primeros eran todos los conocimientos relativos a la atención y orientación al cliente y los segundos, vinculados a la organización y gestión de eventos e incluso de las escuelas de golf. Como dato anecdótico, algunos gerentes pensaron que sería positivo que los profesores tuvieran conocimientos sobre psicología o psicopedagogía para mejorar en el ámbito de la enseñanza del golf.

**Figura 38. Grado de importancia de los conocimientos del profesor**



**Tabla XVII**

**Grado de importancia de los conocimientos del profesor (*mucha-bastante*)**

Reglas del golf	100
Titulación federativa	94,1
Idiomas	94
Relaciones públicas y protocolo	92,6
Conocimiento de los artículos de golf	86,8
Organización de un campo de golf	85,1
Conocimientos sobre el mantenimiento de un campo de golf	45,6
Conocimientos informáticos	35,8

## 6.9. NIVEL DE CONOCIMIENTOS EN EL MOMENTO DE LA CONTRATACIÓN

A modo de conclusión, sobre el total de los conocimientos anteriormente detallados según las diferentes funciones existentes dentro del campo, pedimos a los encuestados que en una escala del 1 al 5 puntuasen la formación de sus empleados cuando empezaron a trabajar en el campo de golf que ellos gestionan. El 1 representaba una formación nula o muy escasa y el 5 un alto nivel de formación.

En la tabla XVIII se puede observar cómo los gerentes se consideraban a sí mismos muy formados, pero incluso consideraban con un mejor nivel de formación inicial a su greenkeeper.

Prácticamente 6 de cada 10 gerentes afirmaban que sus mecánicos, fontaneros y administrativos estaban muy bien formados en el momento de su contratación. El grupo de trabajadores con peor formación en el momento de su contratación fueron los starters, peones y marshalls; mientras que los capataces y caddy masters se encontraban algo más preparados que los anteriores en el momento en el que fueron contratados.

**Tabla XVIII**  
**Nivel de formación de los empleados**

	<b>Nula o escasa formación</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Muy formados</b>	<b>NS/ NC</b>
<b>Gerente/Director</b>	-	4,4	23,5	32,4	32,4	7,4
<b>Greenkeeper</b>	1,5	8,8	13,2	35,2	39,7	1,5
<b>Capataz</b>	1,5	13,2	14,7	20,6	14,7	35,3
<b>Mecánica</b>	-	7,4	27,9	23,5	27,9	13,2
<b>Fontanería</b>	1,5	14,7	23,5	33,8	16,2	10,3
<b>Peones</b>	17,6	29,4	23,5	20,6	4,4	4,4
<b>Marshall</b>	16,2	17,6	26,5	20,6	5,9	13,2
<b>Caddy master</b>	10,3	16,2	32,4	25	14,7	1,5
<b>Starter</b>	11,8	22,1	26,5	17,6	8,8	13,2
<b>Administrativos</b>	2,9	7,4	30,9	27,9	20,6	10,3

## Capítulo 7 CONTRATACIÓN Y OFERTAS DE FORMACIÓN

En este apartado trataremos de analizar los diferentes procedimientos que se utilizan en el ámbito del golf para la contratación de efectivos, determinando igualmente las dificultades que tienen los directores y gerentes de campos para contratar a sus efectivos. Finalmente preguntaremos a los encuestados qué métodos consideran más convenientes para la formación de sus empleados, para posteriormente sondear a los gerentes acerca de su opinión sobre una posible oferta de formación procedente del Instituto Andaluz del Deporte.

### 7.1. CONTRATACIÓN: PROCEDIMIENTOS Y GRADO DE DIFICULTAD

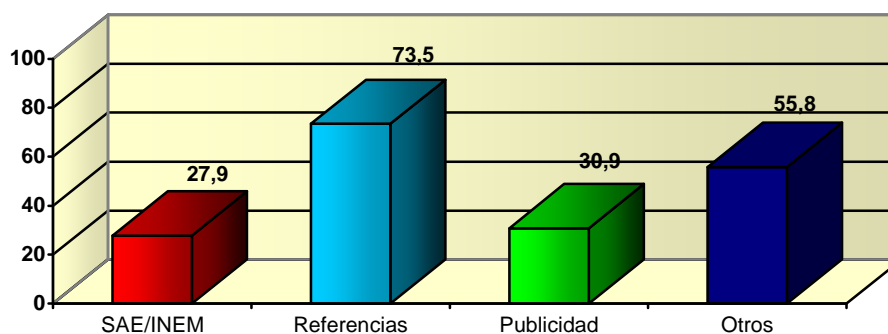
Generalmente, a la hora de contratar a empleados en cualquier ámbito se suele recurrir en primer lugar a referencias de amigos y compañeros, a empresas de trabajo temporal, a la inserción de publicidad en medios de comunicación o a las oficinas municipales o autonómicas de empleo.

En la figura 39 se puede observar cómo en el mundo del golf la forma más habitual de contratación es a través de referencias de amigos, conocidos y compañeros (73,5%). Es menos habitual insertar publicidad en los medios de comunicación (30,9%) y menos frecuente aún recurrir a las oficinas del Servicio Andaluz de Empleo.

La segunda opción por la cual se han decantado más los gerentes o directores ha sido la categoría que hemos denominado otros procedimientos (55,8%); entre estos otros procedimientos han destacado en orden de importancia los siguientes:

- Presentación de currículos de manera espontánea por parte de los trabajadores interesados
- Utilización de empresas de trabajo temporal
- Departamentos externos o propios de recursos humanos
- Servicios de empleo de ayuntamientos.
- Búsquedas en otros campos / *head hunter*
- Utilización de nuevas tecnología (Infojobs)
- Servicios de empleo de las Universidades
- Bolsa de trabajo de la Federación Andaluza de Golf

Entre estos otros procedimientos, los que más destacan son principalmente tres; en primer lugar la búsqueda activa de empleo por parte de los trabajadores, que les lleva a dejar su currículum en los campos de golf y posteriormente (cuando existe la necesidad en el campo) son solicitados y entrevistados. En segundo lugar, es muy habitual la utilización de empresas de trabajo temporal. Y por último, un reducido número de instalaciones cuentan con un departamento de recursos humanos, sea éste interno o un servicio externalizado.

**Figura 39. Procedimiento que se sigue a la hora de contratar (%)**

En relación al grado de dificultad que se encuentra para la contratación de efectivos, éste resulta disparar. En la tabla XIX se muestra el grado de dificultad que se plantea en función de los diferentes puestos existentes en el campo. Las figura que más esfuerzo cuesta contratar es sin duda alguna la del greenkeeper, ya que, como hemos venido observando, es el puesto más destacado dentro del campo de golf; algunos gerentes y directores mencionan que es más difícil encontrar un buen greenkeeper que un gerente adecuado.

A cierta distancia porcentual –en grado de dificultad para su contratación– de los greenkeepers y gerentes/directores nos encontramos a los caddy masters, mecánicos y marshalls; la búsqueda de estos puestos representa una dificultad media.

Empieza a ser menos difícil contratar a capataces, starters y fontaneros, y resulta relativamente sencillo encontrar en el mercado laboral a administrativos y peones. Llama la atención observar cómo un colectivo como el de los administrativos, con una amplia formación universitaria (60%), tiene un parecido grado de dificultad en su contratación con el colectivo de los peones, donde casi la mitad no poseen los estudios más elementales.

**Tabla XIX**  
**Grado de dificultad para contratar**

	Ninguna dificultad	2	3	4	Mucha dificultad	NS/NC
<b>Gerente/Director</b>	2,9	2,9	20,6	38,2	29,4	2,9
<b>Greenkeeper</b>	1,5	1,5	8,8	45,6	41,2	1,5
<b>Capataz</b>	1,5	10,3	35,3	35,3	2,9	14,7
<b>Mecánica</b>	1,5	11,8	30,9	42,6	11,8	1,5
<b>Fontanería</b>	2,9	13,2	47,1	25	10,3	1,5
<b>Peones</b>	23,5	44,1	23,5	5,9	1,5	1,5
<b>Marshall</b>	4,4	14,7	35,3	25	20,6	-
<b>Caddy Master</b>	-	8,8	35,3	36,8	19,1	-
<b>Starter</b>	5,9	22,1	35,3	20,6	16,2	-
<b>Administrativos</b>	4,4	32,4	44,1	13,2	5,9	-

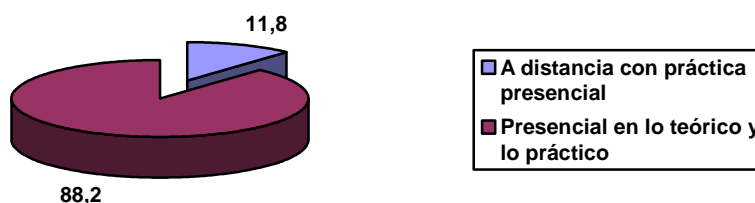
## 7.2. FORMACIÓN: TIPOLOGÍAS Y OFERTA DEL INSTITUTO ANDALUZ DEL DEPORTE

Hemos preguntado a los encuestados por el tipo de formación que, según su criterio, sería más adecuada para ofrecer a una persona interesada en trabajar en cualquiera de los puestos que existen dentro del ámbito del golf. Para ello se ofrecieron las siguientes categorías:

- Enseñanza a distancia (E-learnig)
- Enseñanza a distancia, siempre y cuando se realice una parte práctica presencial
- Enseñanza presencial tanto en lo teórico como en lo práctico
- Otras

Como se puede apreciar en la figura 40, casi 9 de cada 10 gerentes se decantaron por una enseñanza de tipo presencial tanto en lo teórico como en lo práctico, sólo el 11,8% de los gerentes consideraron adecuado el tipo de enseñanza a distancia a nivel teórico pero no en el ámbito práctico; es curioso observar cómo ningún encuestado se decanta por un tipo de enseñanza basada únicamente en las nuevas tecnologías.

**Figura 40. Mejor tipo de formación para sus empleados**



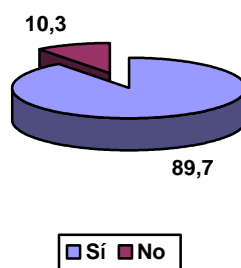
Pero cuando preguntamos a los encuestados si sus empleados realizarían cursos a distancia con una parte práctica presencial, bajo el auspicio del Instituto Andaluz del Deporte, la respuesta fue distinta. Y aunque, como hemos visto, prefieren cursos presenciales en lo teórico y en lo práctico, si estos cursos son organizados por una institución como el IAD, el 89,7% estaría dispuesto a mandar a sus empleados a dichos cursos y sólo un 10,3% no lo haría.

De todas formas, no todos los gerentes que han respondido afirmativamente a esta cuestión lo han hecho con la misma intensidad, es decir, existen un sí sin condiciones y otro en función de que ocurran determinadas circunstancias. Es más mayoritario el sí sin condiciones y los gerentes piensan que dichos cursos son muy necesarios para mejorar los conocimientos y la formación de sus empleados; al mismo tiempo creen que mejoraría la productividad de su trabajo repercutiendo esto de manera positiva en las instalaciones de golf. Otros gerentes destacan que dichos cursos también podrían servir para motivar a sus empleados, refrescando y renovando conocimientos.

Aquellos gerentes que ofrecen un sí condicionado lo hacen fundamentalmente porque creen que los cursos deberían ser muy especializados, y que no deberían perjudicar al tiempo de trabajo del personal de sus plantillas. También piensan que deberían tener muy claro el temario, así como las condiciones económicas y de coste de tiempo. Los gerentes en general se encuentran más predispuestos a ofrecer información a sus empleados más jóvenes que a los de mayor edad, ya que creen que estos últimos tienen suficiente formación.

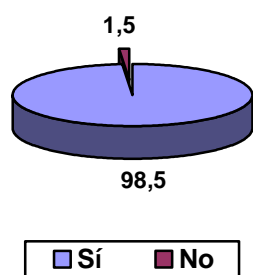
Los gerentes que tienen una opinión negativa sobre el tipo de formación propuesta piensan que la metodología on-line puede presentar diversos problemas; de hecho, como hemos constatado a lo largo de la investigación, la mayoría de los gerentes no creen que sea necesario que sus empleados tengan conocimientos informáticos, por ello a muchos empleados puede resultarles difícil realizar un curso de formación a distancia. Algunos de los encuestados también piensan que sus empleados no necesitan formación, ya que según su criterio se encuentran muy formados; además, si precisan formación los propios campos se la ofrecen a través de cursos que ellos organizan. En algunas ocasiones llaman la atención las reticencias de algunos encuestados a invertir en la formación de sus trabajadores.

**Figura 41. ¿Acudirían sus empleados a cursos organizados por el IAD?**

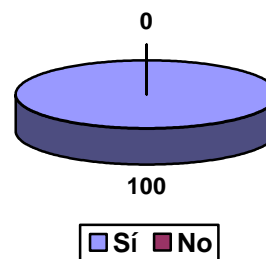


Finalmente se preguntó a los gerentes si pensaban que una bolsa de trabajo facilitaría la contratación de efectivos y prácticamente la totalidad de ellos nos hicieron saber que sí la facilitarían. Algunos de ellos nos indicaron que es difícil encontrar trabajadores en función del área geográfica de Andalucía donde se encuentra el campo, otros nos mencionaron que debería constatarse previamente la calidad de los trabajadores de la bolsa, pero piensan que si está avalada por una institución como el IAD se puede convertir en un referente. La mayoría de los encuestados afirmaron que la utilizarían sin ningún tipo de reticencias (figuras 42 y 43).

**Figura 42. ¿Cree que una bolsa facilitaría la contratación?**



**Figura 43. ¿Recurriría a dicha bolsa?**



### 7.3. COMENTARIOS ABIERTOS DE LOS ENTREVISTADOS

Finalmente se solicitó a los encuestados que realizaran los comentarios que ellos creyesen oportunos en relación a los temas tratados. Uno de los aspectos que más preocupaba a los gerentes fue la falta de comunicación y coordinación entre los gerentes, creen que debería existir más asociacionismo, ya que, según ellos, las instituciones existentes a tal efecto no garantizan dicha interacción. Hablan de una posible patronal del golf para defender sus intereses. Solicitan a la Administración que clarifique los procedimientos a seguir para la creación de nuevas instalaciones, piensan que deben establecerse unos criterios estándar para la construcción y mantenimiento de campos de golf.

Las bolsas de trabajo existentes, como la de la Federación Andaluza de Golf, no funcionan todo lo correctamente que ellos desean; también reconocen dificultades en la formación de sus empleados; así, admiten que los másters y cursos no funcionan adecuadamente, y que por ejemplo la formación de los mecánicos está muy vinculada a las pocas firmas de maquinaria existentes, las cuales controlan dicha formación e imponen sus condiciones.

De lo expuesto, para algunos se desprende que la calidad de las instalaciones y el servicio que se presta al cliente puede verse mermado, por lo que reclaman más asesoramiento de la Administración Pública

## Capítulo 8 CONCLUSIONES

En la Comunidad Autónoma de Andalucía el golf está generando una media de 32 empleos fijos por campo, y 2 de tipo temporal, lo que significa que los actuales 90 campos andaluces generan alrededor de 3.000 empleos directos. Dichas cifras son muy superiores a las de los países de Europa occidental, que se encuentran en una media de 22 empleados por campo. Estos empleos están vinculados solamente a las instalaciones de golf y a los servicios que prestan a sus clientes, distribuyéndose entre los siguientes sectores: dirección, mantenimiento del campo, administración, comercial y marketing, restauración, limpieza, personal deportivo y seguridad. Como vemos, en el ámbito del golf no existe la temporalidad, debido fundamentalmente a la incorporación del jugador andaluz a este deporte. Lógicamente, son los campos con un mayor número de hoyos, y por lo tanto con una mayor extensión en hectáreas, los que más personal contratan.

La subcontratación de actividades a proveedores externos no suele ser habitual en la mayoría de los campos andaluces, con la excepción de los servicios de seguridad y de restauración. Aunque en más de la mitad de los países de nuestro entorno la tienda (Proshop) se suele subcontratar, en Andalucía sólo el 16,4% de los campos toma esta decisión.

La mitad de los campos de golf andaluces no resultan rentables, ya que no obtienen los suficientes ingresos como para mantener los costes de explotación. El modelo de campo que más rentabilidad ofrece es el mixto (socio + green fee), a la par que resulta ser el más atractivo para los jugadores de golf, dado que la calidad que ofrece es superior a la de los campos puramente comerciales.

En relación a la maquinaria existente en el ámbito del golf, los campos andaluces cuentan con un parque próximo a las 2.520 unidades. Dicha maquinaria requiere para su mantenimiento y uso correcto una formación concreta y específica. En la actualidad dicha formación la están ofreciendo las pocas empresas de maquinaria existentes en este sector. Ello está generando una suerte de “oligopolio” que obliga a determinados campos a la aceptación de las condiciones impuestas por estas compañías en el ámbito de los precios, el servicio postventa y la formación.

Centrándonos en aquellos puestos más vinculados al golf, en general no existe una elevada experiencia profesional anterior, si exceptuamos fundamentalmente a los greenkeepers y a los gerentes/directores. Por ello suelen ser también los mejores retribuidos (por encima de los dos mil euros), el resto de los desempeños engrosaría la lista de lo que comúnmente conocemos como *mileuristas*.

En el planteamiento de la presente investigación, uno de los principales objetivos está relacionado con la detección de las principales ocupaciones existentes en el mundo del golf. Hemos mostrado con claridad que las ocupaciones más particulares del golf son las relacionadas con el cuidado, aprovechamiento y mantenimiento de la superficie cespitosa. Las principales ocupaciones son: gerente o director, greenkeeper o superintendente, capataz, mecánico, fontanero, caddy master, starter, marshall y profesor de golf. El resto de puestos de trabajo existentes en el ámbito de golf se encuentran vinculados a la restauración o a la administración; dichas ocupaciones no requieren de conocimientos específicos sobre golf.

Llegados a este punto, deberíamos volver a formularnos nuestros objetivos y responder a las siguientes cuestiones: ¿cuál es el nivel de formación de los trabajadores del golf?, ¿están interesados los empresarios del golf en formar adecuadamente a sus trabajadores?, en caso de que así fuese, ¿qué tipos de formación se debería ofrecer? y ¿qué contenidos resultarían adecuados para cada puesto?, ¿sería oportuno que una institución como el IAD ofreciese dicha formación?

El nivel formativo de las diferentes ocupaciones vinculadas al golf se encuentra más asociado a la experiencia que a la formación teórico-práctica; de hecho, la profesión anterior de algunos puestos estaba relacionada con el mismo puesto o con cargos diferentes pero vinculados al mundo del golf; esto ocurre fundamentalmente en el caso de los gerentes, greenkeepers, mecánicos y en menor medida con los fontaneros. Pero para el resto de los puestos (caddy master, marshalls, starters y peones) en la mayoría de los casos existe poca experiencia y ninguna formación previa. Por lo tanto, las acciones formativas más inmediatas que se pretendiesen organizar deberían dirigirse fundamentalmente a este último tipo de ocupaciones.

El interés por la formación dentro del golf arroja luces y sombras, ya que parece existir una buena disposición por parte de los gerentes para formar e incluso colaborar con el IAD en la enseñanza de sus empleados, pero también es cierto que son muy escasos los campos que organizan o envían a sus empleados a realizar acciones formativas. Incluso cuando (hipotéticamente) se les ofertaba formación desde las instituciones públicas, ponían algunas objeciones relacionadas principalmente con la pérdida de horas de trabajo de sus empleados. A pesar de ello hemos constatado que la inmensa mayoría de los gerentes tienen dificultades para la formación y la contratación de personal en determinados puestos, y que si el IAD organizase cursos o formación reglada vinculada con el ámbito del golf y del mismo modo institucionalizase una bolsa de trabajo facilitaría mucho la contratación de efectivos y, lo que es más prioritario, pondría en el mercado de trabajo a individuos mejor preparados.

También ha quedado patente cuáles son los contenidos formativos más demandados por los gerentes del golf (ver resumen ejecutivo) en función de los puestos de trabajo, quedando de manifiesto que en general existe una escasa orientación al cliente (protocolo y relaciones públicas) en todos los puestos, y que en el ámbito de la administración, la promoción y el marketing se encuentran bastante descuidados.

Con respecto al tipo de formación, pensamos que sería adecuada una orientación fundamentalmente de tipo práctico y que algunos contenidos teóricos se podrían ofrecer sirviéndonos de las nuevas tecnologías. Diversas instalaciones se han mostrado dispuestas a colaborar en esta formación facilitando el acceso y la práctica en sus dependencias.

En los próximos años el futuro del golf y las oportunidades de negocio en este ámbito se estiman halagüeñas, fundamentalmente porque el número de jugadores nacionales está aumentando a un buen ritmo y el número de jugadores extranjeros se mantiene. Pero igualmente se está incrementando el número de campos de golf, por lo que la competencia podría ampliarse, no sólo entre los campos de nuestra comunidad autónoma, sino entre diferentes comunidades y diferentes países. Sería oportuno aprovechar la posición de privilegio que tiene el golf en Andalucía en términos

económicos y de imagen exterior, para ser también líderes en formación vinculada con el golf y poder así ofrecer un producto final competitivo y de gran calidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVIRA, F. Diseños de investigación. En Latiesa Rodríguez, M.: *El pluralismo metodológico en la investigación social*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Granada.

ATI-MARKETING (2001). *Impacte Econòmic del Golf a Catalunya*. Informe para la Federació Catalana de Golf. Documento facilitado por la FCG.

BEARD JAMES B. and USGA (2002). *Turf Management for Golf Courses*. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.

ESCORZA DOBLAS, F. (2001). *El turismo de golf en la Costa del Sol. Análisis geográfico*. Centro de Ediciones de la Diputación Provincial de Málaga.

GABISE. S.A (2001). *Societat catalana i l'esport del golf*. Informe para la Federació Catalana de Golf. Documento facilitado por la FCG.

PANIZA PRADOS, J.L. (2005). *La percepció social del golf en Andalusía*. Consejería de Comercio Turismo y Deporte.

PANIZA PRADOS, J.L. (2005). El golf como fenómeno deportivo turístico. En Blanquer D. (coord.) *Salud, deporte y turismo*. Ed. Tirant Lo Blanch.

SECRETARÍA GENERAL DE TURISMO (2001). *Estudio sobre el turismo deportivo de golf: el impulso a nuevos campos*. Subdirección General de Calidad e Innovación Turística.

## **ANEXOS**



**Universidad de Granada**

**Instituto Andaluz del Deporte (IAD)/ Universidad de Granada**

### **CUESTIONARIO**

#### **Análisis del empleo directo generado por las instalaciones de golf**

Estimado Señor/a:

El Instituto Andaluz del Deporte es el órgano de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte adscrito a la Secretaría General para el Deporte que se encarga de la formación, investigación, documentación y difusión de las ciencias de la actividad física y el deporte.

En el marco de sus competencias en la rama de investigación, el Instituto Andaluz del Deporte inicia el proyecto de investigación “Análisis del empleo directo generado por las instalaciones de golf” respaldado por la Universidad de Granada.

El objetivo de este proyecto es conocer las necesidades formativas del sector para poder adecuar los programas formativos a la demanda detectada; de este modo se consigue tener una herramienta adecuada para mejorar la formación profesional del sector y obtener una mayor calidad de los servicios que ofrecen.

Para ello necesitamos la colaboración de todas las personas que configuran el ámbito laboral del golf, cumplimentando el cuestionario que se adjunta asegurando que los resultados obtenidos gocen de un tratamiento confidencial, y en el estudio que posteriormente se publique en ningún caso aparecerán datos concernientes a clubes individualmente considerados.

Quisiera agradecerle su ayuda y colaboración en hacer posible este proyecto en el que hemos depositado toda nuestra confianza y del que esperamos conseguir resultados interesantes para compartir todos.

Atentamente,

D<sup>a</sup> Aurora Cosano Prieto  
Directora del IAD

## 1. INFORMACIÓN SOBRE EL CAMPO

**P. 1 ¿Cual es la dimensión del campo de golf? (en hectáreas).....**

**P. 2 Número de hoyos del campo:**

1.  9-hoyos
2.  18-hoyos
3.  27-hoyos
4.  36-hoyos
5.  54-hoyos o más.

**P. 3 Modelo de explotación del campo: [Marcar una sola opción]:**

1.  Exclusivamente para socios, o invitados de socios
2.  Comercial (venta de green fee)
3.  Mixto: campo con socios y comercial al mismo tiempo (aprox. 50%)
4.  Mixto, aunque mayoritariamente de socios.
5.  Mixto, aunque mayoritariamente green fee.

**P. 4 Propiedad del campo:**

1.  Pública o municipal
2.  Privada
3.  Otros.....(diga cuál)

**P. 5 Quién gestiona el campo:**

1.  Una compañía externa especializada
2.  El / los propietarios
3.  Otros.....(diga cuál)

**P. 6 ¿Cómo describiría su instalación?**

1.  Campo de golf
2.  Hotel más campo de golf
3.  Urbanización más campo de golf
4.  Resort con campo de golf

**P. 7 Número de salidas al año 2005.....**

*P.7.1 Porcentaje de salidas nacionales.....*

*P.7.2 Porcentaje de salidas extranjeros.....*

**P. 8 Estimación de ingresos totales del año 2005.....**

**P. 9 Por favor, de la siguiente maquinaria indique con cuál cuenta en su campo y el número de unidades de cada una de ellas:**

1.  Segadoras manuales.....
  2.  Segadoras autopropulsadas.....
  3.  Aireadoras.....
  4.  Escarificadoras / Verticut.....
  5.  Rastrilladoras de bunkers.....
  6.  Tractores.....
  7.  Vehículos multiusos / remolques transporte maquinaria.....
  8.  Abonadoras para tractor y cubas de tratamiento.....
  9.  Numero de buggies disponibles para el juego.....
- 9.1  Régimen de explotación.....

**P. 9.1 De las siguientes marcas de maquinaria, diga en qué medida trabaja con ellas en su instalación**

Maquinaria	Ninguna					Mucha
	1	2	3	4	5	
Jacobsen	1	2	3	4	5	
John Deer	1	2	3	4	5	
Toro	1	2	3	4	5	
OTRO..... DIGA CUÁL	1	2	3	4	5	

**P. 9.2 ¿Con qué marca de riego trabaja usted?.....**

## 2. EMPLEADOS Y NIVEL DE FORMACIÓN

**P. 10 Por favor, indíquenos el número de empleados con los que cuenta actualmente su instalación de golf entre fijos y temporales**

*[ANOTAR TODAS LAS CANTIDADES]*

1.  Fijos.....
2.  Temporales.....
3.  Total .....

**P. 11 De los siguientes servicios ¿cuáles tienen arrendados o subcontratados?**

*[PREGUNTAR POR TODOS Y MARCAR LOS ARRENDADOS]*

1.  Seguridad
2.  Restaurante
3.  Campo de prácticas
4.  Bar
5.  Tienda
6.  Limpieza
7.  Otros.....(diga cuál)

**P. 12 ¿En que época del año tiene usted un mayor número de personas empleadas?**

1.  Primavera
2.  Verano
3.  Otoño
4.  Invierno
5.  No existen diferencias a lo largo del año

**P. 12.1 ¿Cuál es el motivo?**.....

.....

**P. 13 Indíquenos el número de empleados con los que cuenta en cada uno de los siguientes puestos (sólo en las instalaciones y servicios que presta el campo de golf)**

*[SI UNA PERSONA REALIZA DOS FUNCIONES, ASIGNARLA A LA DE MAYOR CUALIFICACIÓN]*

### P. 13.1 Personal de dirección

1. Gerente / Director gerente.....
2. Director de golf.....
3. Asistentes y adjuntos a dirección.....

### P. 13.2 Mantenimiento

1. Greenkeeper / Asistente de Greenkeeper....
2. Capataz.....
3. Mecánico.....
4. Fontanero / Técnico de riego.....
5. Peones / Groundkeepers .....

### P. 13.3 Administración

1. Caddy master/ Starter/ Marshall .....
2. Personal de oficina, secretaría.....

### P. 13.4 Comercial y marketing

1. Director/ Personal comercial.....

### P. 13.5 Restauración

1. Gerente / Encargado.....
2. Cocinero.....
3. Camareros.....

### P. 13.6 Limpieza

1. Personal de limpieza/ lavandería y vestuarios.....

### P. 13.7 Personal deportivo

1. Profesores.....
2. Asistentes.....

### P. 13.8 Seguridad

1. Personal de seguridad.....

P. 14 Aproximadamente ¿nos podría indicar, entre los siguientes intervalos, dónde se sitúa el salario medio neto de sus empleados?

	Menos de 1000 €	Entre 1000 y 1500 €	Entre 1500 y 2000 €	Más de 2000 €
Gerente/Director	1	2	3	4
Greenkeeper	1	2	3	4
Caddy master	1	2	3	4
Capataz	1	2	3	4
Starter	1	2	3	4
Marshall	1	2	3	4
Mecánica	1	2	3	4
Fontanería	1	2	3	4
Peones	1	2	3	4
Administrativos	1	2	3	4

P. 15. Por favor indiquenos cuál es el nivel de experiencia profesional, en un puesto similar, de sus empleados en el momento de contratarlos, donde 1 significa poca o nula experiencia y 5 mucha experiencia

	Ninguna experiencia				Muy experimentado
Gerente/Director	1	2	3	4	5
Greenkeeper	1	2	3	4	5
Capataz	1	2	3	4	5
Mecánica	1	2	3	4	5
Fontanería	1	2	3	4	5
Peones	1	2	3	4	5
Marshall	1	2	3	4	5
Caddy master	1	2	3	4	5
Starter	1	2	3	4	5
Administrativos	1	2	3	4	5

P. 16. De forma genérica ¿conoce cuál era el trabajo anterior de su o sus:

Gerente/Director	
Greenkeeper	
Capataz	
Mecánico	
Fontanería	
Peones	
Marshall	
Caddy master	
Starter	
Administrativos	

P. 17 ¿Podría indicarnos cuál es el nivel de formación reglada que poseen sus empleados en cada uno de los siguientes puestos?

	Licenciado	Diplomado	Estudios secundarios	F/P Ciclos	Primarios	Otros
Gerente/Director	1	2	3	4	5	6
Greenkeeper	1	2	3	4	5	6

<b>Caddy master</b>	1	2	3	4	5	6
<b>Capataz</b>	1	2	3	4	5	6
<b>Mecánica</b>	1	2	3	4	5	6
<b>Fontanería</b>	1	2	3	4	5	6
<b>Peones</b>	1	2	3	4	5	6
<b>Administrativos</b>	1	2	3	4	5	6

### 3. CONOCIMIENTOS Y NIVELES DE FORMACIÓN DEMANDADOS

**P. 18 Desde su punto de vista, indíquenos, por puestos dentro del campo, el grado de importancia que tienen los siguientes conocimientos, donde 1 indica ninguna importancia y 5 mucha importancia**

<b>P. 18.1 Gerente</b>	<b>Ninguna</b>					<b>Mucha</b>
Licenciatura en Ciencias Empresariales, Económicas, Derecho, LADE	1	2	3	4	5	
Máster en gestión y dirección de campos de golf o entidades deportivas	1	2	3	4	5	
Idiomas	1	2	3	4	5	
Conocimientos informáticos: programas de gestión deportiva, etc.	1	2	3	4	5	
Conocimientos básicos de mantenimiento de campos de golf.	1	2	3	4	5	
Legislación específica (medio ambiente, responsabilidad civil, etc.)	1	2	3	4	5	
Comercio exterior	1	2	3	4	5	
Promoción y Marketing	1	2	3	4	5	
Conocer en profundidad el golf y sus reglas	1	2	3	4	5	
Contabilidad	1	2	3	4	5	
OTRO..... (DIGA CUÁL)	1	2	3	4	5	

<b>P. 18.2 Greenkeeper</b>	<b>Ninguna</b>					<b>Mucha</b>
Ingeniería agrónoma	1	2	3	4	5	
Titulación en Paisajismo y Horticultura	1	2	3	4	5	
Experiencia y conocimientos de especies cespitosas	1	2	3	4	5	
Detección de plagas e infecciones	1	2	3	4	5	
Experiencia en construcción y diseño de campos de golf	1	2	3	4	5	
Técnicas de motivación del personal	1	2	3	4	5	
Conocimientos informáticos: Microsoft Office, etc.	1	2	3	4	5	
Idiomas	1	2	3	4	5	
Reglas de golf	1	2	3	4	5	
Jardinería ornamental	1	2	3	4	5	
Conocimientos sobre riesgos laborales	1	2	3	4	5	
Fitosanitarios	1	2	3	4	5	
Utilización de fertilizantes y calibrado de equipos	1	2	3	4	5	
OTRO..... (DIGA CUÁL)	1	2	3	4	5	

<b>P. 18.3 Fontanero</b>	<b>Ninguna</b>					<b>Mucha</b>
Formación profesional o ciclos formativos	1	2	3	4	5	
Conocimiento práctico de equipos de riego, eléctricos e hidráulicos, tipos de válvulas y bombas de riego	1	2	3	4	5	
Idiomas	1	2	3	4	5	
Conocimientos sobre riesgos laborales						
Conocimientos informáticos	1	2	3	4	5	
Reglas de golf	1	2	3	4	5	

OTRO..... (DIGA CUÁL)	1	2	3	4	5
-----------------------	---	---	---	---	---

<b>P. 18.4 Mecánico</b>	<b>Ninguna</b>				<b>Mucha</b>
Formación profesional en automoción o ciclos formativos	1	2	3	4	5
Experiencia y conocimientos de maquinaria de campos de golf, vehículos de propulsión eléctrica, etc.	1	2	3	4	5
Idiomas	1	2	3	4	5
Conocimientos sobre riesgos laborales					
Conocimientos informáticos	1	2	3	4	5
Reglas de golf	1	2	3	4	5
OTRO..... (DIGA CUÁL)	1	2	3	4	5

<b>P. 18.5 Peones</b>	<b>Ninguna</b>				<b>Mucha</b>
Estudios primarios o ciclos formativos	1	2	3	4	5
Experiencia en el manejo de maquinaria especializada para campos de golf: cortadoras manual y autopropulsadas, rastrilladoras de bunkers, recebadotas, aireadoras, etc.	1	2	3	4	5
Conocimientos de jardinería	1	2	3	4	5
Detección de enfermedades y plagas	1	2	3	4	5
Idioma básico					
Conocimiento reglas del golf					
Conocimientos informáticos básicos	1	2	3	4	5
OTRO..... (DIGA CUÁL)	1	2	3	4	5

<b>P. 18.6 Marshall</b>	<b>Ninguna</b>				<b>Mucha</b>
Formación profesional	1	2	3	4	5
Idiomas	1	2	3	4	5
Relaciones públicas y protocolo	1	2	3	4	5
Reglas del golf	1	2	3	4	5
Organización de un campo de golf	1	2	3	4	5
Conocimiento de los artículos de golf	1	2	3	4	5
OTRO..... (DIGA CUÁL)	1	2	3	4	5

<b>P. 18.7 Caddy master/Starter</b>	<b>Ninguna</b>				<b>Mucha</b>
Formación profesional	1	2	3	4	5
Mecanografía	1	2	3	4	5
Idiomas	1	2	3	4	5
Reglas del golf	1	2	3	4	5
Relaciones públicas y protocolo	1	2	3	4	5
Organización de un campo de golf	1	2	3	4	5
Conocimiento de los artículos de golf	1	2	3	4	5
Conocimientos informáticos	1	2	3	4	5
OTRO..... (DIGA CUÁL)	1	2	3	4	5

<b>P. 18.8 Profesor de golf</b>	<b>Ninguna</b>				<b>Mucha</b>
	1	2	3	4	5
Titulación federativa	1	2	3	4	5
Conocimientos sobre el mantenimiento de un campo de golf.	1	2	3	4	5
Idiomas	1	2	3	4	5
Reglas del golf	1	2	3	4	5
Relaciones públicas y protocolo	1	2	3	4	5
Organización de un campo de golf	1	2	3	4	5
Conocimiento de los artículos de golf	1	2	3	4	5
Conocimientos informáticos	1	2	3	4	5
OTRO..... (DIGA CUÁL)	1	2	3	4	5

**P. 19** Teniendo presente la cuestión anterior, ¿cómo calificaría (del 1 al 5) el nivel de formación de sus empleados en el ámbito del golf, cuando comenzaron a trabajar con usted?

**[PREGUNTA CONTROL ]**

	<b>Nula o escasa formación</b>				<b>Muy formados</b>
<b>Gerente/Director</b>	1	2	3	4	5
<b>Greenkeeper</b>	1	2	3	4	5
<b>Capataz</b>	1	2	3	4	5
<b>Mecánica</b>	1	2	3	4	5
<b>Fontanería</b>	1	2	3	4	5
<b>Peones</b>	1	2	3	4	5
<b>Marshall</b>	1	2	3	4	5
<b>Caddy master</b>	1	2	3	4	5
<b>Starter</b>	1	2	3	4	5
<b>Administrativos</b>	1	2	3	4	5

**4. CONTRATACIÓN Y OFERTAS DE FORMACIÓN**

**P. 20** ¿Qué procedimiento sigue usted a la hora de contratar a sus empleados?

1.  Recurre a la oficina del SAE /INEM
2.  Referencias de amigos y compañeros
3.  Insertar publicidad en medios de comunicación
4.  Otro.....(diga cuál)

**P. 21** Indique el grado de dificultad que tiene para contratar:

	<b>Ninguna dificultad</b>				<b>Mucha dificultad</b>
<b>Gerente/Director</b>	1	2	3	4	5
<b>Greenkeeper</b>	1	2	3	4	5
<b>Capataz</b>	1	2	3	4	5
<b>Mecánica</b>	1	2	3	4	5
<b>Fontanería</b>	1	2	3	4	5
<b>Peones</b>	1	2	3	4	5
<b>Marshall</b>	1	2	3	4	5
<b>Caddy master</b>	1	2	3	4	5
<b>Starter</b>	1	2	3	4	5
<b>Administrativos</b>	1	2	3	4	5

**P. 22 Como gerente de unas instalaciones de golf, ¿cuál piensa usted que sería el mejor tipo de formación que se le podría ofrecer a una persona interesada en trabajar en un campo de golf?**

1.  A distancia (e-learning)
2.  A distancia, siempre y cuando se realice una parte práctica presencial
3.  Presencial tanto en lo teórico como en lo práctico
4.  Otra..... (diga cuál)

**[ENTREVISTADOR, P.23 Y P.24 DEBEN SER RAZONADAS POR EL ENCUESTADO ]**

**P. 23 Si una institución como el instituto Andaluz del Deporte (Consejería de Turismo, Comercio y Deporte) diseñase y ofreciese formación a distancia con una parte práctica presencial para los trabajadores del mundo del golf, ¿acudirían sus empleados? .....**

.....

**P. 24 ¿Cree que una bolsa de empleo de trabajadores formados en el ámbito del golf (para todos los niveles) facilitaría también la contratación de efectivos a su instalación?.....**

.....

**P. 24.1 En caso de que existiese, ¿recurriría a ella?**

1.  Sí
2.  No

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

***DATOS A CUMPLIMENAR POR EL ENTREVISTADOR***

*Nombre del campo:*

*Provincia:*

*Distancia en minutos al litoral:*

*Persona entrevistada: .....*

*Edad:*

*Sexo:*

*Fecha y hora de la entrevista:*

*Teléfono:*

**Observaciones y comentarios**

## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS POR CAPÍTULOS

### CAPÍTULO 1

Tabla I. Tipos de ocupaciones generadas por una instalación de golf

### CAPÍTULO 3

Figura 1. Dimensión de los campos de golf en hectáreas

Figura 2. Número de hoyos

Figura 3. Modelo de explotación

Figura 4. Titularidad del campo

Figura 5. Propiedad del campo

Figura 6. Descripción de la instalación

Figura 7. Número de salidas año 2005

Figura 8. Distribución de campos según ingresos

Tabla I Distribución jugadores nacionales y extranjeros, según situación geográfica del campo

Tabla II. Ingresos totales según modelo de explotación

### CAPÍTULO 4

Figura 9. Frecuencia uso Jacobsen

Figura 10. Frecuencia uso John Deer

Figura 11. Frecuencia uso Toro

Figura 12. Segadoras manuales

Figura 13. Segadoras autopropulsadas

Figura 14. Aireadoras

Figura 15. Escarificadoras/verticut

Figura 16. Rastrilladoras de bunkers

Figura 17. Tractores

Figura 18. Vehículos multiusos/transporte maquinaria

Figura 19. Abonadoras de tractor y cubas de tratamiento

Figura 20. Marca de riego utilizada

Figura 21. Número de buggies disponibles para el juego

Figura 22. Buggies: régimen de explotación

### CAPÍTULO 5

Figura 23. Total empleados directos

Figura 24. Empleados fijos

Figura 25. Empleados temporales

Figura 26. Época del año de más empleabilidad

Figura 27. Servicios subcontratados o arrendados

Figura 28. Peones/groundkeepers

Figura 29. Número de caddy masters/starters/marshalls

Figura 30. Camareros por instalación

Tabla III. Número de trabajadores fijos según modelo de explotación y número de hoyos

Tabla IV. Porcentaje de empleados en los diferentes puestos dentro de un campo de golf

Tabla V. Retribuciones netas mensuales en los puestos más especializados en el ámbito del golf

Tabla VI. Nivel de experiencia profesional en el momento de la contratación

Tabla VII. Nivel de formación reglada de los empleados

## **CAPÍTULO 6**

Figura 31. Grado de importancia de los conocimientos del gerente

Figura 32. Grado de importancia de los conocimientos del greenkeeper

Figura 33. Grado de importancia de los conocimientos del fontanero

Figura 34. Grado de importancia de los conocimientos del mecánico

Figura 35. Grado de importancia de los conocimientos de los peones

Figura 36. Grado de importancia de los conocimientos del marshall

Figura 37. Grado de importancia de los conocimientos del caddy master/starter

Figura 38. Grado de importancia de los conocimientos del profesor

Tabla 9. Grado de importancia de los conocimientos del gerente

Tabla 10. Grado de importancia de los conocimientos del greenkeeper

Tabla 11. Grado de importancia de los conocimientos del fontanero

Tabla 12. Grado de importancia de los conocimientos del mecánico

Tabla 13. Grado de importancia de los conocimientos de los peones

Tabla 14. Grado de importancia de los conocimientos del marshall

Tabla 15. Grado de importancia de los conocimientos del caddy master/starter

Tabla 16. Grado de importancia de los conocimientos del profesor

Tabla 17. Nivel de formación de los empleados

## **CAPÍTULO 7**

Figura 39. Procedimiento que se sigue a la hora de contratar

Figura 40. Mejor tipo de información para sus empleados

Figura 41. ¿Acudirían sus empleados a cursos organizados por el IAD?

Figura 42. ¿Cree que una bolsa facilitaría la contratación?

Figura 43. ¿Recurriría a dicha bolsa?

Tabla 18. Grado de dificultad para contratar