



El tiempo necesario para realizar cada tarea de mantenimiento básica, como el rastrillado y corte de bunkers, debe registrarse y detallarse como parte del análisis de la mano de obra.

¿Un trabajo hecho con amor o un amor por el trabajo?

El análisis detallado de la mano de obra es eficaz para realizar un seguimiento de los costos y tomar decisiones.

POR PATRICK J. GROSS

Para los no iniciados, el mantenimiento de los campos de golf parece simple. Usted corta el césped el lunes y luego tiene mucho tiempo para hacer otras cosas durante toda la semana. Casi no parece un trabajo de tiempo completo. Con frecuencia, los golfistas, propietarios y encargados del campo tienen dificultad para comprender cómo una tarea relativamente simple requiere de tantas personas para su realización. Entonces, ¿cuántas personas se necesitan verdaderamente para mantener un campo de golf? Esta es la respuesta definitiva: *Depende*.

Existen muchas diferencias entre los campos de golf que dificultan la aplicación de una fórmula simple para todas las circunstancias. En primer

lugar, no hay dos campos de golf iguales con respecto a la superficie total, el terreno, el diseño, la cantidad de bunkers, los lagos, el área de paisaje, los árboles, el suelo, el agua y otros factores. Los requisitos de mano de obra son diferentes entre los campos debido a esta variedad de factores. En segundo lugar, los golfistas, propietarios y miembros del club tienen diferentes expectativas para el acondicionamiento del campo. Algunos están dispuestos a pagar más por estándares de mantenimiento superiores, mientras que otros no pueden justificar gastos de mano de obra adicionales debido a sus tarifas ecológicas o cuotas de membresía modestas. En tercer lugar, las emergencias y reparaciones

imprevistas son difíciles de anticipar; sin embargo, deben incorporarse en la rutina de mantenimiento diaria. Predecir con precisión dichas emergencias es difícil, si no imposible.

En el sudoeste, los costos de mano de obra comprenden aproximadamente entre el 40 % y el 55 % del total del presupuesto de mantenimiento, con una fuerza laboral que varía de 6 a 40 empleados para un campo de 18 hoyos. Los presupuestos de mano de obra se analizan especialmente durante las épocas económicas difíciles, sabiendo que cualquier ahorro en esta área mejora directamente el balance final. En años recientes, muchos campos se vieron obligados a reducir el tamaño del personal, pero los requisitos de mantenimiento

se mantienen iguales. Al reconocer la gran cantidad de diferencias que existen entre los campos de golf, el mejor enfoque consiste en realizar un análisis detallado de la mano de obra que refleje con precisión los requisitos de mantenimiento para cada sitio específico.

NO SE PUEDE MANEJAR LO QUE NO SE PUEDE MEDIR

Las empresas que se dedican a la fabricación han usado estudios de tiempo y movimiento para determinar con precisión cuánta mano de obra se requiere para fabricar un producto determinado. Este mismo principio puede adaptarse para medir y administrar las diversas tareas involucradas en el mantenimiento de los campos de golf. El análisis de la mano de obra en los campos de golf debe dividirse en cinco áreas bien diferenciadas¹:

1. Mantenimiento semanal requerido.
2. Mantenimiento periódico requerido (promedio semanal).
3. Proyectos y emergencias (promedio semanal).
4. Preparación, períodos de descanso, capacitación (promedio semanal).
5. Horas de beneficios (promedio semanal).

Dado el hecho de que los cronogramas de mantenimiento normalmente cambian de una estación a otra, se recomienda dividir el análisis de acuerdo con los requisitos estacionales adecuados para la ubicación y el clima del campo de golf.

El próximo paso es desarrollar hojas de trabajo que enumeren las obligaciones específicas de cada una de las cinco categorías de mantenimiento, según se observa en los ejemplos proporcionados en las tablas 1 y 2. Algunas obligaciones de mantenimiento son comunes a todos los campos de golf, como cortar los greens, tees, fairways y roughs. Otros programas serán específicos de un campo en particular, según las características del sitio, las preferencias del superintendente, las expectativas de los golfistas y el personal experimentado. Los diversos elementos de línea en las hojas de trabajo deben reflejar de manera precisa el cronograma de mantenimiento de cada campo. Asegúrese de incluir una explicación junto a los elementos de línea que podrían necesitar aclaración, como las

Tarea	Lun.	Mar.	Mié.	Jue.	Vie.	Sáb.	Dom.	Total
Organización	4	4	4	4	4	4	4	28
Corte de greens	12	12	12	16	12	16	12	92
Corte de fairways	6	6	6	6	6	4	4	38
Corte de roughs	16	18	16	16	16			82
Tees, collares, antegreens	10		10		10			30
Bunkers	12	12	12	12	12	12	12	84
Localización de agua	10	10	10	10	10	8	8	66
Acción rotativa	4	8	4	8	4			28
Reparación de chuletas	8	8	4	4				24

Ejemplo de mantenimiento semanal requerido. Este es el primer paso para llevar a cabo un análisis detallado de la mano de obra, y debe estar personalizado para reflejar las actividades de cada campo individual.

Tarea	Veces/año	Horas	Total	Explicación Cant. de miembros del personal/horas trabajadas
Aireado de greens	4	120	480	15 miembros del personal/8 horas
Corte vertical de greens	20	4	80	1 miembro del personal/4 horas
Enarenado de greens	20	10	200	2 miembros del personal/5 horas
Fertilización de greens	26	5	130	1 miembro del personal/5 horas
Control de plagas	15	6	90	Según sea necesario/ promedio anual
Aireado de fairways	2	140	280	4 miembros del personal/5 días
Aireado de tees	2	84	168	3 miembros del personal/4 días
Bordeado de senderos	10	16	160	4 miembros del personal/4 horas
Poda de árboles	6	32	192	4 miembros del personal/8 horas
Canteros	2	24	48	2 miembros del personal/3 días

Ejemplo de requisitos de mantenimiento periódico. El tiempo necesario para las actividades de mantenimiento poco frecuentes pero fundamentales debe detallarse en el análisis de mano de obra.

tareas y el tiempo involucrados en el enarenado y la aireación de los greens.

Compilar las horas de mano de obra para cada actividad de mantenimiento llevará varias semanas, y requerirá de paciencia, persistencia y asistencia del personal. Si bien sería ideal compilar datos para un año completo, puede realizarse una evaluación bastante precisa si se hace una medición durante un período de cuatro a seis semanas en cada estación. También es útil revisar los registros de mantenimiento

diarios de los últimos años. Con el tiempo, surgirán tendencias que reflejarán objetivamente los requisitos de mantenimiento de un campo determinado. Un área importante que a menudo se pasa por alto es el promedio semanal de las horas de beneficios. La mayoría de los empleados recibe vacaciones, licencia por enfermedad y tiempo libre por feriados. Tener personal totalmente presente durante todo el año es poco realista y

Tabla 3
Análisis de mantenimiento requerido en comparación con la mano de obra disponible

Categoría	Invierno	Verano
Mantenimiento de rutina	380	509
Mantenimiento periódico (promedio/semana)	73	114
Proyectos/emergencias (promedio/semana)	24	50
Horas de beneficios (promedio/semana)	51	51
Preparación y descansos	75	75
TOTAL DE HORAS REQUERIDAS	603	799
TOTAL DE HORAS DISPONIBLES	600	600
Excedente/(déficit) de horas	(3)	(199)

Resumen de los requisitos de mano de obra estacional semanales. Es fundamental incluir las horas de beneficios y los períodos de descanso para proporcionar una descripción general realista de la mano de obra requerida para la operación de mantenimiento.



Cuando se completa el análisis de la mano de obra, los resultados podrían indicar oportunidades para recapacitar a los empleados a fin de mejorar la eficacia.

representar el tiempo dedicado a los beneficios de los empleados es una parte esencial del ejercicio.

Finalmente, debe prepararse un documento resumido que detalle el promedio semanal de mantenimiento requerido en comparación con las horas de mano de obra disponibles, según se observa en el ejemplo proporcionado en la tabla 3. El total de horas necesario para cumplir las diversas tareas debe compararse con la cantidad total de horas de mano de obra disponibles. En algunos casos, habrá un déficit de horas de mano de obra para cumplir las tareas requeridas. El mantenimiento diferido afecta directamente la calidad cotidiana del campo y puede tener un efecto negativo acumulativo con el transcurso del tiempo.

MEJORA DE LA EFICACIA

Algunas veces, los detalles del análisis de la mano de obra pueden ser bastante sorprendentes, lo que indicaría que algunas tareas llevan más tiempo de lo que se pensó originalmente. Por lo tanto, la pregunta es: “¿Existe una forma de mejorar la eficacia y obtener el mismo trabajo terminado en menos tiempo?” Quizá haya un nuevo equipo o una técnica de mantenimiento de la vieja escuela que podrían implementarse para ahorrar tiempo y mano de obra. Algunos superintendentes y gerentes han ideado formas creativas para realizar varias tareas o adaptar cronogramas de mantenimiento con el fin de aprovechar al máximo cada hora de mano de obra disponible. Con los datos presentados, la discusión resultante se vuelve más objetiva y productiva. En otros casos, agregar más empleados no es una opción realista. Entonces la discusión puede centrarse en qué actividades de mantenimiento pueden recortarse del cronograma para que las horas de mano de obra disponibles puedan dedicarse a las áreas más fundamentales para preservar y mantener la calidad del campo.

REGISTRO DE LOS CAMBIOS

El cambio es inevitable, y esto es especialmente cierto para las actividades de mantenimiento de los campos de golf. Los nuevos equipos o técnicas pueden emplearse para mejorar la calidad y eficacia, o se requiere mantenimiento adicional para compensar el aumento en el juego o las deficiencias de un campo de golf antiguo. La actualización del análisis de la mano de obra cada cinco años como mínimo es una buena idea para que las



Algunas veces, las técnicas de mantenimiento de la vieja escuela, como usar cortadoras de césped en fairways, pueden adoptarse para ahorrar tiempo y mano de obra.

proyecciones reflejen con precisión las actividades de mantenimiento actuales y las expectativas para el acondicionamiento del campo.

BENEFICIOS DE UN ANÁLISIS DETALLADO DE LA MANO DE OBRA

Los propietarios de campos de golf, gerentes y la mayoría de los encargados del campo son empresarios, no agrónomos. Aunque quizás no comprenden las sutilezas de mantener un campo de golf, entienden que los costos de la mano de obra son una parte importante de cualquier empresa. Un análisis detallado de la mano de obra proporciona varios beneficios, incluidos los siguientes:

- Crea un panorama detallado de las tareas específicas y el tiempo necesario para mantener el campo de golf.
- Genera una base fáctica para tomar decisiones comerciales críticas, por ejemplo, si agregar empleados o no o qué actividades deben recortarse en caso de que sea necesario reducir los niveles de personal.
- Resalta las posibles oportunidades para mejorar la eficacia del personal.
- Ayuda a desarrollar estándares de mantenimiento realistas.

Una evaluación minuciosa y objetiva de los requisitos de mano de obra de un campo de golf pone los hechos a la vista y es, finalmente, una herramienta de comunicación muy eficaz.

REFERENCIAS

¹Moore, Martin. Required Maintenance Versus Available Labor — Are You Adequately Staffed? Green Section Record. July/August 1988. pp. 12-14.

PAT GROSS es el director de la región sudoeste y visita campos de golf en California y partes de México, donde comparte información práctica sobre diversas facetas del mantenimiento de los campos de golf.



Un mantenimiento “bajo” no significa “sin” mantenimiento. Los paisajes nativos aún requieren de mantenimiento periódico que debe incluirse en el análisis de la mano de obra.