

LOS RR.HH. EN LOS CAMPOS DE GOLF

III Edición

Año 2012



INDICE

LOS RR.HH. EN LOS CAMPOS DE GOLF: INTRODUCCIÓN	3
LOS RR.HH. EN LOS CAMPOS DE GOLF:.....	5
LA PLANTILLA DE UN CAMPO DE GOLF POR DEPARTAMENTOS	5
PLANTILLA MEDIA DE UN CAMPO DE GOLF DE 18 HOYOS	8
ANEXO: ATENDIENDO AL RÉGIMEN DE EXPLOTACIÓN	10
ANEXO: ATENDIENDO AL NÚMERO DE HOYOS.....	10
SUPERFICIES, HOYOS Y TIPO DE EXPLOTACIÓN	11
SALIDAS NACIONALES- EXTRANJERAS Y % DE GASTO DEDICADO A PERSONAL	13
CONSUMOS HÍDRICOS Y ENERGÉTICOS	15
SUELDOS Y SALARIOS EN LOS CAMPOS DE GOLF	16
GASTOS DE PERSONAL DE UN CAMPO STANDAR DE 18 HOYOS	17
NECESIDADES FORMATIVAS	18
CONCLUSIONES.....	19

LOS RR.HH. EN LOS CAMPOS DE GOLF: INTRODUCCIÓN

El objetivo de este estudio, que está realizado por y para directores de campos de golf, es que sirva de herramienta de trabajo en su quehacer diario y aporte una visión general sobre los recursos humanos, propios y externos o subcontratados, con los que cuenta un campo de golf.

Se trata pues de una aproximación, con los datos aportados por los propios directores de los campos de golf participantes, para conocer la plantilla de personal de los clubes y campos de golf.

En el estudio han participado directores y gerentes de campos de golf de 63, 60, 54, 36, 27, 18 y 9 hoyos de todo el territorio español, aunque con una participación mayoritaria de campos de golf de la Comunidad de Andalucía.

Al mismo tiempo que se presentan los datos relativos a esta edición, se aprovechará para ir comparando, dentro de lo posible, con los datos de las ediciones anteriores.

En esta ocasión, los datos referentes al año 2012, han participado 70 campos de golf. En el año 2011 fueron 52 campos de golf, frente a los 34 campos que participaron en la edición del año 2010. Esto supone un incremento del 35% en el índice de participación respecto al 2011 y de más del 100% respecto al primer año en el que se realizó este estudio. Esperamos que año a año participen más campos con el objetivo de tener un claro reflejo de los RRHH en los campos de golf españoles.

Este aumento en el número de participantes nos permite comparar y analizar distintas instalaciones y departamentos de las mismas atendiendo al número de hoyos o a otros aspectos.

Nuestra intención ha sido, sin hacer tediosa la recogida de información, mejorar el estudio de las pasadas ediciones con vuestras recomendaciones y propuestas, por lo que en algunas ocasiones no es fácil la comparación del personal, sobre todo el total, entre las distintas ediciones.

El tamaño de la plantilla de personal de los clubes participantes llega a variar mucho entre las zonas de España y las tipologías de campos. Han participado clubes de 18 hoyos con una plantilla de 11 personas, sin contar el personal o las empresas subcontratadas para servicios de restauración, vigilancia o limpieza y clubes de 18 hoyos con una plantilla que supera los 50 empleados.

Por estas razones y por las diferencias de datos recogidas en el 2010, 2011 y 2012 hemos preferido hacer la comparación por departamentos más pequeños, como puede ser el de personal de mantenimiento, incluyendo al greenkeeper, capataz, jardineros, mecánicos, fontaneros, electricistas y otro personal de mantenimiento. (Ver anexo)

Desde aquí queremos mostrar nuestro agradecimiento a todos los directores y directoras de los campos de golf que han participado y nos han ayudado a elaborar este pequeño informe que, el año 2012 cuenta con su tercera edición.

También queremos pedirnos que nos comunicéis errores o discrepancias que encontréis en el estudio con el fin de subsanarlo y mejorarlo en posteriores ediciones.

LOS RR.HH. EN LOS CAMPOS DE GOLF:

LA PLANTILLA DE UN CAMPO DE GOLF POR DEPARTAMENTOS

A lo largo del estudio, vamos a ir analizando los distintos datos aportados por los directores y comparándolos, siempre que podamos, con los datos de ediciones anteriores.

En primer lugar, nos gustaría definir el régimen de explotación de los campos de golf que han colaborado en el estudio. Han participado clubes mixtos, comerciales y de socios. En este sentido, (un total de 48 campos) el 68,5% de los campos que han participado se consideran mixtos, mientras que el 18,5 % (13 campos) se consideran comerciales y un 13% (9 campos) de socios.

Otro dato a tener en cuenta es que todos los campos que han participado en el estudio en ediciones anteriores tenían una persona que realizaba las funciones de dirección, gerente o director general, mientras que en esta edición algunos campos ya no indican una persona que cumpla las labores de dirección de forma exclusiva y como personal fijo. En algún caso se encuadra dentro del departamento de administración, comercial o se trata de una subcontrata. No obstante, se trata de un porcentaje que no llega al 5%.

Respecto a los Greenkeepers, hay un total de 13 campos que no cuentan con greenkeeper en su plantilla y lo tienen subcontratado. En otros casos

figuran como asistente de greenkeeper o capataz y en otros, no llegan al 5%, el propio director es el que ejerce las funciones de Greenkeeper.

Atendiendo al número de hoyos, entre los 70 campos participantes en el estudio suman 1.738 hoyos, lo que nos indicaría una media de 24,83 hoyos por instalación de golf, media que supera en casi siete hoyos al recorrido estándar de 18 hoyos y en más de 2 hoyos a la media obtenida la pasada edición por lo que entendemos que han participado más campos y clubes de golf con varios recorridos.

Entre las 70 instalaciones y los 1.738 hoyos que suman estos clubes, se dedican a labores de mantenimiento 996,18 personas consideradas como fijas y 112 como subcontratadas -1110,18 en total- (entendiendo como labores de mantenimiento a los trabajadores incluidos en los epígrafes de Greenkeeper, capataz, jardineros, mecánicos, fontanero y otro personal de mantenimiento. Esto nos da una media de 0,64 trabajadores de mantenimiento, entre fijos y subcontratados por cada hoyo. En este sentido y comparándolo con los datos de la edición del 2011 en el que el número de trabajadores de mantenimiento por cada hoyo era de 0,70, nos aporta un descenso del 8,5% en el número de trabajadores por cada hoyo.

Teniendo en cuenta esta cantidad, un campo estándar de 18 hoyos tenía una plantilla media para realizar los trabajos de mantenimiento de 12,84 trabajadores, incluyendo el greenkeeper, en el año 2011, mientras que en el año 2012, la plantilla media sería de 11,52 trabajadores.

En cuanto al personal que se dedica a las labores de recepción, caddie master y tienda y atendiendo también al número de hoyos, son un total de 296,68 personas (272,38 fijas y 24,3 sucontratadas). Este dato nos indica que por cada hoyo de un campo de golf tenemos 0,17 trabajadores o 3,06 personas por cada 18 hoyos.

Volvemos a descender respecto a los datos de la edición del 2011, en la que había una media de 0,18 personas por cada hoyo o lo que es lo mismo, 3,24 personas por cada campo estándar 18 hoyos. En este caso el descenso es del 6%

Si atendemos al personal total de los campos de golf participantes, teniendo en cuenta tanto personal propio como subcontratado y todos los departamentos excepto el de restauración, tenemos un total de 2.325,86, lo que equivale a una media de 1,33 trabajadores por hoyo o 23,94 por cada 18 hoyos.

En la edición del 2011 teníamos un total de 1.616,65 personas, lo que nos indica una media de 1,36 personas por hoyo, o lo que es lo mismo, 24,61 personas por cada recorrido estándar de 18 hoyos.

En este caso, el descenso es casi el 3% en el número de trabajadores totales, fijos y subcontratados exceptuando el personal de restauración.

Si además de la restauración excluimos también el personal dedicado a seguridad y vigilancia, otro de los servicios más externalizados nos da una media de 23,22 trabajadores por cada 18 hoyos, mientras que en la edición del 2011 la media ascendía a 23,92 personas por cada 18 hoyos. Un 3% menos

Si excluimos restauración, seguridad y vigilancia y también el personal dedicado a la limpieza, la media por cada 18 hoyos se quedaría en 21,78 trabajadores, mientras que en el año 2011 la media era de 22,70 personas por cada 18 hoyos. Un 4% menos

Con estos datos podríamos extrapolar una plantilla media de campo de golf de 18 hoyos que sería la siguiente:

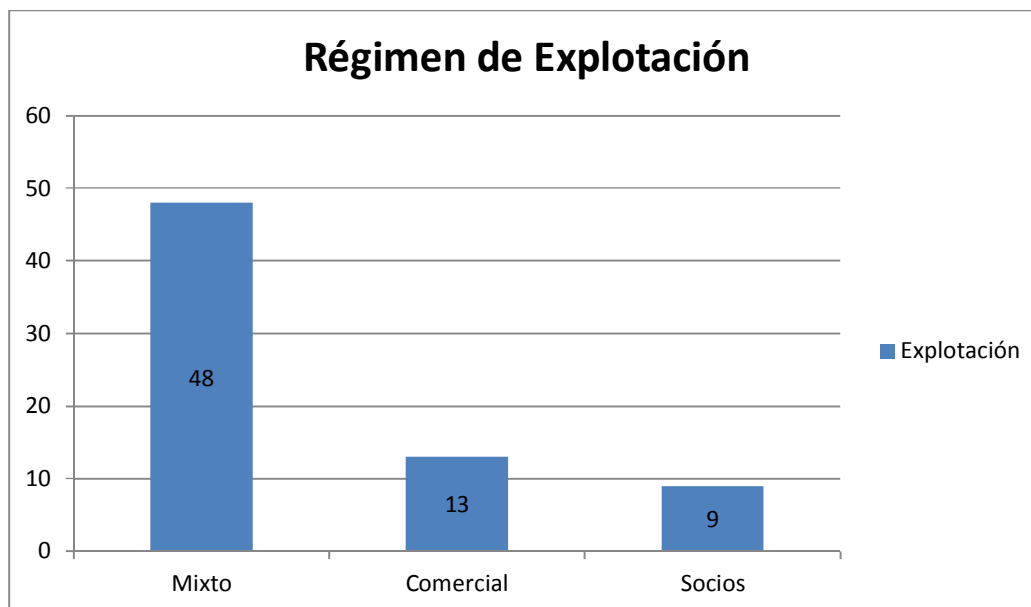
PLANTILLA MEDIA DE UN CAMPO DE GOLF DE 18 HOYOS AÑO 2012

MEDIA DE PERSONAL CAMPO DE GOLF 18 HOYOS DATOS 2012	
Gerente/Director/Dir. General	1
Subdirector/Director deportivo	
Administración	1,32
Comercial/Marketing	0,40
Greenkeeper	1,17
Asistente GK / Capataz	
Jardineros	8,54
Mecánicos	0,78
Fontaneros	0,57
Otro personal mantenim.	0,46
C. Master/Recepción	3,06
Tienda	
Marshall	2,63
Starter	
Profesores / Profesional	1,46
Otro personal	0,39
Restauración	+
Personal de limpieza	+
Vigilancia y seguridad	+
Hotel ***	+
TOTAL CAMPO DE GOLF DE 18 HOYOS	21,78

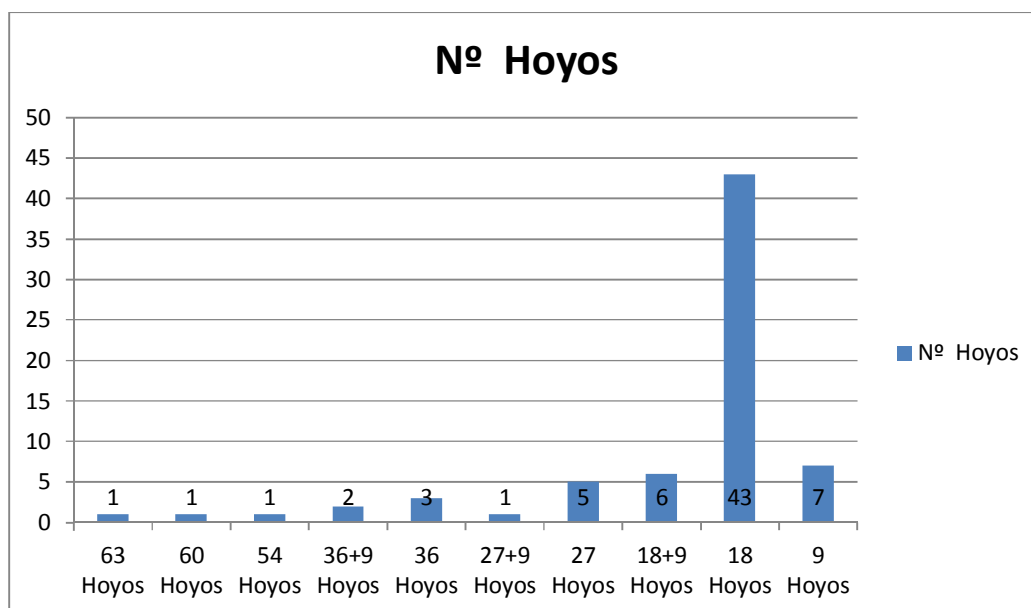
No hemos querido hacer referencia a los datos de los departamentos de restauración, vigilancia y seguridad, limpieza ni hotel, ya que los datos aportados no son del todo claros en algunos casos y pensamos que pueden distorsionar el estudio.

MEDIA DE PERSONAL CAMPO DE GOLF 18 HOYOS DATOS 2011	
Director	1
Greenkeeper	1
Personal Mantenimiento	11,84
Caddie Master, Recepción, tienda	3,37
Profesores de golf	1,2
Administración, comercial, marketing	1,87
Otro personal (Marshall, starter, recogebolos, coches de golf, otros)	2,42
Restauración	+
Vigilancia	+
Limpieza	+
TOTAL campo golf 18 hoyos	22,70

ANEXO: ATENDIENDO AL RÉGIMEN DE EXPLOTACIÓN



ANEXO: ATENDIENDO AL NÚMERO DE HOYOS



SUPERFICIES, HOYOS Y TIPO DE EXPLOTACIÓN

A continuación mostramos los datos aportados por los campos de golf respecto a la provincia, número de hectáreas del complejo, las hectáreas dedicadas al golf, las hectáreas de riego, el número de hoyos y el tipo de explotación del campo de golf.

CAMPO GOLF	PROVINCIA	Nº HA COMPLEJO	Nº HA GOLF	Nº HA RIEGO	Nº HOYOS	EXPLOTACIÓN
ARABELLA	MALLORCA	203	173	135	63	mixto
LA CALA GOLF	MALAGA	415	115	80	60	comercial
VILLAPADIERNA	MALAGA	350	110	80	54	mixto
GUADALMINA	MALAGA	90	84	84	36+9	mixto
PUERTA DE HIERRO	MADRID	230	65,05	80,08	36+9	socios
GNSP	CADIZ	120	120	114	36	mixto
SAN ROQUE	CÁDIZ	140			36	mixto
VILLAITANA	ALICANTE	120	90	74	36	mixto
C.G. ESCORPIÓN	VALENCIA	100	85	65	27+9	socios
COSTA BALLENA	CÁDIZ				27	mixto
GOLF DEL SUR	TENERIFE	80	74	72	27	mixto
ISLANTILLA	HUELVA				27	mixto
LAURO GOLF	MALAGA	170	75	40	27	comercial
SOTOGRADE	CÁDIZ	67	40		27	socios
ALDEAMAYOR	VALLADOLID	65	65	34	18+9	comercial
ALHAURIN	MALAGA				18 + 9	comercial
CAMPO LOGROÑO	RIOJA	83	60	45	18 + 9	mixto
GUADALHORCE	MÁLAGA				18+9	mixto
VALDERRAMA	CÁDIZ	70	48	44	18 + 9	socios
VILLAMAYOR	SALAMANCA	100	72	45	18+9	mixto
ALOHA	MALAGA	60	40	40	18	mixto
ANTEQUERA	MALAGA				18	mixto
AÑORETA	MÁLAGA	55	48	48	18	mixto
ARTXANDA	VIZCAYA	56	40	20	18	socios
BAVIERA	MALAGA	45	45	40	18	comercial
BELLAVISTA	HUELVA				18	mixto
BENALUP	CADIZ	70	60	50	18	comercial
BRISAS	MÁLAGA	50	30	30	18	socios

CALANOVA	MALAGA	70	55	52	18	mixto
CHAPARRAL	MALAGA	55	55	50	18	comercial
C.G.CASTILLO GORRAIZ	NAVARRA	80	60	16	18	socios
CORDOBA	CORDOBA	69	35	30	18	mixto
EL PARAÍSO	MALAGA	53	49,7	49,7	18	mixto
EL ROBLEDALE	MADRID	50	35	20	18	mixto
FINCA CORTESÍN	MÁLAGA	290	60	35	18	mixto
FONT DEL LLOP	ALICANTE	72	48	48	18	mixto
FORESSOS GOLF	VALENCIA	55	45	45	18	mixto
GOLF CAMPO DE LAYOS	TOLEDO	250	40	40	18	mixto
GOLF EL PUERTO	CADIZ	60	60	60	18	comercial
GRANADA CLUB DE GOLF	GRANADA	45	40	40	18	mixto
HATO VERDE	SEVILLA	40	35	30	18	comercial
IZKI	ÁLAVA	70	55	40	18	mixto
ISLA CANELA	HUELVA	75	35	25	18	mixto
LA DUQUESA	MALAGA				18	mixto
LA ESTANCIA	CADIZ	78	65	37	18	comercial
LA HERRERÍA	MADRID	72	22,5	23,5	18	mixto
LA MONACILLA	HUELVA				18	mixto
LOS ARQUEROS	MALAGA	100	350	300	18	mixto
MRBELLA GOLF	MALAGA				18	mixto
MEIS	PONTEVEDRA	60	29	29	18	mixto
MIÑO	LA CORUÑA	125	60	18	18	mixto
MIRAFLORES	MÁLAGA	46	30	26	18	mixto
MONTENMEDIO	CÁDIZ	500			18	comercial
PALOMAREJOS	TOLEDO	64	58	53	18	mixto
PINEDA	SEVILLA	83	40	70	18	socios
PLAYA SERENA	ALMERIA	45	35	30	18	mixto
RCGS	SEVILLA	72	61		18	mixto
RCGT	TENERIFE	43,5	40,6	36	18	mixto
RIOJA ALTA	LA RIOJA	84	58	50	18	mixto
SANTA CLARA GRANADA	GRANADA	120	60	55	18	mixto
SANTANA	MALAGA	55			18	comercial
SHERRY GOLF	CADIZ	60			18	mixto
TORREQUEBRADA	MÁLAGA	50	35	35	18	comercial
VISTABELLA	ALICANTE	32	27	25	11	mixto
EL CANDADO	MALAGA	12	8	6	9	socios

GREEN LIFE	MÁLAGA	8	5,2	3,12	9	comercial
MONTEPARAISO	MÁLAGA				9	mixto
CAMPRODOM	GERONA				9	mixto
VISTAHERMOSA	CADIZ	50			9	socios
ZUIA	ALAVA	18	12	9	9	mixto

SALIDAS NACIONALES- EXTRANJERAS Y % DE GASTO DEDICADO A PERSONAL

A continuación mostramos los datos aportados por los campos de golf respecto al porcentaje de salidas nacionales, extranjeras y los datos relativos al porcentaje de gasto que cada campo de golf dedica a los RR.HH.

CAMPO DE GOLF	% SALIDAS NACIONALES	% SALIDAS EXTRANJERAS	% DE GASTOS / PERSONAL
ARABELLA	32,80%	67,20%	56,30%
LA CALA GOLF	5,00%	95,00%	53,00%
VILLAPADIERNA	25,00%	75,00%	
GUADALMINA	50,00%	50,00%	65,00%
PUERTA DE HIERRO	100,00%	0,00%	34,00%
GNSP	20,00%	80,00%	48,00%
SAN ROQUE			
VILLAITANA	21,70%	78,30%	55,00%
C.G. ESCORPIÓN	99,60%	0,40%	49,30%
COSTA BALLENA			
GOLF DEL SUR	13,00%	87,00%	46,00%
ISLANTILLA			
LAURO GOLF	40,00%	60,00%	40,00%
SOTOGRADE			
ALDEAMAYOR	100,00%	0,00%	49,00%
ALHAURIN	25,00%	75,00%	50,00%
CAMPO DE LOGROÑO	98,00%	2,00%	33,00%
GUADALHORCE	80,00%	20,00%	60,00%
VALDERRAMA	20,00%	80,00%	44,00%
VILLAMAYOR	90,00%	10,00%	45,00%
ALOHA	15,00%	85,00%	75,00%

ANTEQUERA			76,00%
AÑORETA	65,00%	35,00%	
ARTXANDA	99,50%	0,50%	51,64%
BAVIERA	20,00%	80,00%	70/80
BELLAVISTA	80,00%	20,00%	60,00%
BENALUP	15,00%	85,00%	34,00%
BRISAS	10,00%	90,00%	51,00%
CALANOVA			
CHAPARRAL	20,00%	80,00%	65,00%
C.G.CASTILLO GORRAIZ	99,00%	1,00%	48,00%
CORDOBA	99,50%	0,50%	56,53%
EL PARAÍSO	30,00%	70,00%	49,21%
EL ROBEDAL	98,00%	2,00%	50,00%
FINCA CORTESÍN	40,00%	60,00%	50,00%
FONT DEL LLOP	15,00%	85,00%	48,00%
FORESSOS GOLF	90,00%	10,00%	46,00%
GOLF CAMPO LAYOS	99,00%	1,00%	52,00%
GOLF EL PUERTO	60,00%	40,00%	70,00%
GRANADA CLUB GOLF	95,00%	5,00%	53,78%
HATO VERDE			
IZKI	70,00%	30,00%	55,00%
ISLA CANELA	30,00%	70,00%	36,00%
LA DUQUESA			
LA ESTANCIA	25,00%	75,00%	35,00%
LA HERRERÍA	97,80%	2,20%	50,87%
LA MONACILLA			
LOS ARQUEROS	35,00%	65,00%	50,00%
MRBELLA GOLF			
MEIS	95,00%	5,00%	27,29%
MIÑO	99,00%	1,00%	50,00%
MIRAFLORES	10,00%	90,00%	48,62%
MONTENMEDIO	30,00%	70,00%	65,00%
PALOMAREJOS	99,7%	0,3%	56,0%
PINEDA	100,00%	0,00%	50,00%
PLAYA SERENA	40,00%	60,00%	55,00%
RCGS	95,00%	5,00%	35,00%
RCGT	89,50%	10,50%	43,30%
RIOJA ALTA	98,00%	2,00%	34,00%
SANTA CLARA GRANADA	65,00%	35,00%	49,50%
SANTANA			

SHERRY GOLF			
TORREQUEBRADA	5,00%	95,00%	65,00%
VISTABELLA	10,00%	90,00%	57,00%
EL CANDADO	98,41%	1,59%	52,00%
GREEN LIFE	10,00%	90,00%	49,00%
MONTEPARAISO			
CAMPRODOM	90,00%	10,00%	57,00%
VISTAHERMOSA			
ZUIA	100,00%	0,00%	48,00%

CONSUMOS HÍDRICOS Y ENERGÉTICOS

En esta edición también hemos pedido a los directores de los campos de golf que nos ofrecieran datos sobre sus consumos en energía y en recursos hídricos.

Teniendo en cuenta el número de campos que han contestado a dichas cuestiones y sumando el número de hoyos de todos estos campos, obtenemos las siguientes medias.

Los campos de golf dedican un 0,278% de sus ingresos al consumo energético por cada hoyo, lo que supone poco más de un 5% por cada 18 hoyos

En cuanto al consumo hídrico, los campos de golf dedican un 0,178% de sus ingresos al consumo hídrico por cada hoyo, lo que supone poco más de un 3,2% por cada 18 hoyos.

SUELDOS Y SALARIOS EN LOS CAMPOS DE GOLF

Atendiendo a la información recibida por los directores de los campos de golf participantes en el estudio, los sueldos y salarios de los distintos puestos de trabajo dentro de un campo de golf nos aportan los siguientes porcentajes medios:

Retribución bruta mensual	<1500€	1500-2000€	2000-2500€	2500-3000€	3000-3500€	3.500-4000€	>4000€	Retribución bruta anual media	Estimación coste empresa
Gerente/Director/Dir. Gnral	1,52%	1,52%	4,55%	9,09%	6,06%	13,64%	63,64%	45.727,27 €	59.445,45 €
Subdirector/Dir. deportivo	0,00%	11,76%	29,41%	17,65%	5,88%	17,65%	17,65%	35.470,59 €	46.111,76 €
Administración	16,35%	40,38%	18,27%	11,54%	7,69%	4,81%	0,96%	25.326,92 €	32.925,00 €
Comercial/Marketing	3,45%	37,93%	31,03%	13,79%	13,79%	0,00%	0,00%	26.793,10 €	34.831,03 €
Greenkeeper	2,17%	15,22%	19,57%	19,57%	13,04%	8,70%	21,74%	35.347,83 €	45.952,17 €
Asistente GK / Capataz	13,95%	16,28%	39,53%	18,60%	9,30%	0,00%	2,33%	27.139,53 €	35.281,40 €
Jardineros	32,14%	60,03%	7,83%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	19.541,60 €	25.404,08 €
Mecánicos	22,41%	48,28%	20,69%	8,62%	0,00%	0,00%	0,00%	21.931,03 €	28.510,34 €
Fontaneros	18,18%	56,36%	25,45%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	21.436,36 €	27.867,27 €
C. Master/Recepción/tienda	40,09%	47,64%	9,43%	0,94%	1,42%	0,47%	0,00%	19.641,51 €	25.533,96 €
Marshall	45,76%	42,37%	11,86%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	18.966,10 €	24.655,93 €
Starter	35,90%	48,72%	15,38%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	19.769,23 €	25.700,00 €
Profesores / Profesional	32,35%	29,41%	20,59%	17,65%	0,00%	0,00%	0,00%	22.411,76 €	29.135,29 €
Personal de limpieza	68,57%	25,71%	5,71%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	17.228,57 €	22.397,14 €
Vigilancia y seguridad	45,45%	33,33%	21,21%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	19.545,45 €	25.409,09 €
Otros (especificar)	74,29%	17,14%	8,57%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	17.057,14 €	22.174,29 €

*Para estimar el coste de empresa se ha multiplicado el salario bruto por 1,30

Con estos porcentajes junto con el cuadro que nos indicaba la plantilla media de un campo de golf, podríamos llegar a realizar una estimación del coste de una plantilla media de un campo de golf de 18 hoyos

GASTOS DE PERSONAL DE UN CAMPO STANDAR DE 18 HOYOS

MEDIA DE PERSONAL CAMPO DE GOLF 18 HOYOS DATOS 2012		
Gerente/Director/Dir. General	1	52.778,61 €
Subdirector/Director deportivo		
Administración	1,32	43.461,00 €
Comercial/Marketing	0,40	13.932,41 €
Greenkeeper	1,17	47.521,64 €
Asistente GK / Capataz		
Jardineros	8,54	216.950,83 €
Mecánicos	0,78	22.238,07 €
Fontaneros	0,57	15.884,35 €
C. Master/Recepción	3,06	78.133,92 €
Tienda		
Marshall	2,63	66.218,05 €
Starter		
Profesores / Profesional	1,46	42.537,53 €
Otro personal	0,39	8.647,97 €
Restauración	+	-
Personal de limpieza	+	-
Vigilancia y seguridad	+	-
Hotel ***	+	-
TOTAL CAMPO DE GOLF DE 18 HOYOS	21,78	608.304,38 €

Insistimos en que para obtener estos datos hay campos de golf de 18 hoyos con un gasto total en sueldos y salarios que no llega a los 300.000 euros y

campos de golf que sobrepasan los 1.2 millones de euros. Depende en gran medida de la situación geográfica y del tipo de campo.

Del cuadro anterior se desprende que a cada hoyo del campo de golf se le pueden atribuir unos gastos de personal de 33.794 euros.

NECESIDADES FORMATIVAS

Respecto a si los distintos trabajadores de un campo de golf tienen necesidades formativas, ha sido la pregunta que menos directores han contestado. No obstante, entre los que han respondido, nos indican que los puestos de trabajo que necesitan seguir formándose son los siguientes:

Puesto de trabajo	Necesidad formativa*
Gerente/Director/Dir. General	80% de las respuestas
Subdirector/Dir. deportivo	10% de las respuestas
Administración	30% de las respuestas
Comercial/Marketing	40% de las respuestas
Greenkeeper	60% de las respuestas
Asistente GK / Capataz	60% de las respuestas
Jardineros	80% de las respuestas
Mecánicos	80% de las respuestas
Fontaneros	20% de las respuestas
C. Master/Recepción/tienda	90% de las respuestas
Marshall	90% de las respuestas
Starter	10% de las respuestas
Profesores / Profesional	50% de las respuestas
Personal de limpieza	50% de las respuestas
Vigilancia y seguridad	Sin contestación
Otros (especificar)	Sin contestación

Incluso algunos directores nos indican de manera más precisa los cursos formativos necesarios para el personal de los campos de golf.

Así podemos indicar que se demandan cursos de:

- Aplicador de productos fitosanitarios en grado cualificado
- Técnicas de motivación del personal
- Técnicas de atención al cliente
- Técnicas de captación y fidelización

CONCLUSIONES

Atendiendo a los datos aportados por los directores de los campos de golf en este estudio, podemos extraer las siguientes conclusiones

- Entre el año 2011 y el 2012 la plantilla de personal de los campos de golf se ha reducido en un 4%, pasando de un total de 22,70 en el año 2011 a 21,78 en el 2012. El departamento que más ha descendido es el de mantenimiento, reduciéndose en un 8,5%
- El coste de empresa medio del sueldo de un director ronda los 60.000 euros.
- El coste total de una plantilla media de un campo de golf de 18 hoyos con 21,78 trabajadores es de algo más de 600.000 euros.
- Los campos de golf de 18 hoyos dedican a consumo energético algo más del 5% de sus ingresos.
- Los campos de golf de 18 dedican a consumo hídrico algo más del 3,2% de sus ingresos.
- Los departamentos que más necesidades formativas demandan son los de Caddie Master/recepción/tienda, jardineros, mecánicos y el propio director del campo de golf