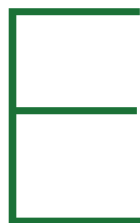


# La importancia de un **Equipment Manager** cualificado

El uso de maquinaria moderna de última tecnología en los campos de golf requiere la necesidad de un Equipment Manager o Responsable del parque de maquinaria

S.TODD LOWE. *Agrónomo de la Green Section de la región de Florida*  
STEPHEN TUCKER. *Equipment Manager del Ritz Carlton Members Golf Club y el CEO del International Golf Course Equipment Managers Association (IGCEMA). M. C. ENGELKE, Ph. D.,*

Artículo publicado en el Vol.48 (22), Nov.2010 de la Green Section Record de la USGA. Título original: "The value of a qualified equipment manager".



**El mantenimiento de los campos de golf ha cambiado considerablemente. Los avances desarrollados en maquinaria de siega, variedades cespitosas y gestión del riego han supuesto un aumento de las expectativas de los jugadores sobre las condiciones que debe presentar el campo de golf durante todo el año.** El Head Greenkeeper actual debe presentar todos los días el campo en condiciones de juego similares a las que existen durante la celebración de campeonatos mientras desarrolla estrategias de gestión medioambiental.

Ante este panorama, los responsables de mantenimiento han visto aumentado el grado de exigencia y la carga de trabajo, por lo que actualmente son pocos los campos de golf que trabajan sin la figura del Asistente del Head Greenkeeper y del Equipment Manager. De hecho, mu-

chos campos también tienen Segundos Asistentes, Responsables de la gestión integrada de plagas y Técnicos de riego. El hecho de tener un Responsable del parque de maquinaria (Turfgrass Equipment Manager – TEMs) que lleve a cabo revisiones periódicas de toda la maquinaria y equipos de trabajo que se utilizan en el campo de golf supone una liberación de carga de trabajo para el Head Greenkeeper y facilita que el funcionamiento del campo marche sobre ruedas. Las funciones básicas no cambian, pero si un buen TEM desarrolla su labor, éste puede añadir un enorme valor al campo de golf. Este artículo arroja algo de luz sobre esta posición a menudo pasada por alto y destaca el papel integral de los TEMs cualificados y el grado de profesionalidad que aportan a la industria.

## LA SALUD Y EL ACONDICIONAMIENTO DEL CÉSPED

El golf es un deporte que se juega sobre una superficie de césped mantenida a un cierto nivel de firmeza, velocidad, uniformidad y color, dependiendo de las expectativas del golfista y de los recursos disponibles. Un campo de golf bien mantenido ofrece una experiencia de golf agradable y



Esta oficina del Equipment Manager está centralizada en la zona de mantenimiento y es de fácil acceso para comunicar las posibles incidencias mecánicas que se puedan desarrollar.

es un gran activo de valor inmobiliario y medioambiental. Muy lejos quedan ya los días en los que se recurría a conejos y ovejas para la siega del césped. Actualmente, el coste de un sofisticado parque de maquinaria a menudo sobrepasa de media el millón de dólares en los campos de golf. Este parque de maquinaria de elevado coste debe ser mantenido y la función principal del TEM es la de asegurar la fiabilidad y el buen funcionamiento de todos los equipos.

Es necesario disponer de máquinas de corte perfectamente ajustadas y afiladas para segar el césped uniformemente, a la altura adecuada y causando el mínimo daño a la salud de la planta. Sin embargo, un mal ajuste de las segadoras ocasiona daños y heridas



en las hojas del césped, creando un aspecto deshilachado, lo que desmejora la calidad de la hierba. Este factor es importante sobre todo en campos de golf que practican un nivel de mantenimiento alto, ya que tienen menos margen de error.

El parque de maquinaria en su conjunto debe revisarse periódicamente para mantener un funcionamiento correcto, o de lo contrario, la necesidad de realizar reparaciones será constante. Cuando una reparación debe llevarse a cabo, un buen TEM dispone de un inventario de piezas en stock y tras identificar la avería, es capaz de reparar el equipo rápidamente y reducir el tiempo de inactividad del mismo. Este tiempo de inactividad perjudica directamente a la calidad del



Una zona de mantenimiento limpia y organizada requiere disciplina pero mejora la eficiencia, la motivación y la seguridad del personal de mantenimiento.

campo de golf, ya que el césped desmejora su aspecto y queda desatendido de la labor de siega que requiere. Como consecuencias se pueden producir scalping y acumulación de restos de siega una vez se reanudan las labores de siega. Este hecho reduce la salud del césped y su calidad, a la vez que disminuye el grado de satisfacción del jugador.

## MANTENIMIENTO DE LA MAQUINARIA Y EQUIPOS

Aunque el mantenimiento y la reparación de los máquinas de trabajo es la función principal de los TEM, pocos compañeros de trabajo aprecian verdaderamente su papel esencial y la riqueza

de conocimientos que se necesita para mantener el parque de maquinaria de todo el campo de golf. Como agravio comparativo, el vehículo personal que se lleva al taller es revisado normalmente por varios técnicos, mientras que en cada campo de golf sólo existe la figura del TEM que realiza todo este proceso. Los Equipment Managers no deben tener únicamente conocimientos básicos de mecánica, automoción y electricidad, sino que además tienen que conocer el mantenimiento de sofisticadas unidades de corte con circuitos hidráulicos y otras tareas tales como la soldadura.

Para asegurar que todo el parque de maquinaria funcio-

La función principal del Equipment Manager es la de asegurar la fiabilidad y el buen funcionamiento de todos los equipos que conforman el parque de maquinaria





na correctamente, las revisiones periódicas deben implantarse para alargar la vida útil del equipo, evitar averías y aumentar la seguridad de los trabajadores. Prevenir la mayor parte de las reparaciones no supone solamente un ahorro considerable de costes para el campo de golf (al reducir el coste de horas extraordinarias, la necesidad de piezas nuevas o el transporte de éstas durante la noche), sino que además imprime un extra de motivación a los Equipment Managers, que planifican revisiones periódicas en lugar de hacer frente a complicaciones para arreglar máquinas averiadas.

Una buena concienciación es vital para formar un grupo de trabajadores productivos y eficientes, y esto es especialmente importante durante la celebración de grandes eventos de golf. Pocos factores son tan debilitantes y frustrantes en el funcionamiento de un campo de golf como tener un equipo de mantenimiento mal organizado antes y durante la celebración de torneos o campeonatos. Este tipo de acontecimientos brinda al equipo de mantenimiento la oportunidad de lucirse y mostrar su grado de profesionalidad, por lo que se deben evitar averías inoportunas

**FUTURO**  
La profesionalización de este puesto y la formación especializada es necesaria ante los avances constantes que ofrece el sector de la maquinaria de campos de golf

Unas instalaciones limpias y ordenadas son esenciales para el buen funcionamiento de un campo de golf y cada trabajador debe sentirse responsable del lugar de trabajo que ocupa y de la maquinaria que utiliza cada momento

## El perfil

**Un Equipment Manager bien cualificado** debe estar dotado de una amplia base de conocimientos y contar, además, con habilidades en la gestión del trabajo. Así, ha de tener una amplia formación en reparación de equipos y habilidades informáticas, así como poseer capacidad organizativa, ser innovador, tener iniciativas en la resolución de problemas y habilidades tanto para formar equipos de trabajo como para trabajar de manera independiente.

que aumenten el estrés y debiliten la moral de la plantilla.

### HABILIDADES ADICIONALES

Un TEM eficiente debe poseer habilidades organizativas y dominio de la informática. Debe elaborar inventarios de piezas de cada una de las máquinas con sus correspondientes manuales de funcionamiento para que las revisiones técnicas recomendadas se puedan desarrollar correctamente y todo quede registrado. Los datos y gráficos tomados en cada revisión deben anotarse para mantener el registro actualizado, y esto normalmente requiere el uso de programas informáticos. Para el mantenimiento de todos los equipos también se requiere tener destreza y soltura comunicativa, ya que los gerentes de los campos de golf deben tener conocimiento del valor de cada una de las máquinas para poder destinar los fondos necesarios a la hora de invertir en la compra de nuevos equipos. Los Equipment Managers deben comunicarse directamente con los trabajadores para transmitirles los problemas potenciales antes de que se conviertan en problemas mayores. Si por el contrario, los TEMs presentan poca capacidad

El grado de exigencia y la carga de trabajo diaria en los campos de golf han motivado la necesidad de crear nuevos cargos de responsabilidad como los de Asistente del greenkeeper y el Equipment Manager

comunicativa, éstos pueden crear condiciones de trabajo totalmente antagonistas. Cuando ocurre esta última situación, sucede que el personal de trabajo no suele comunicar las incidencias que detectan en las máquinas, en un esfuerzo por minimizar los conflictos. Una avería o incidencia en los equipos de mantenimiento no comunicada disminuye la eficiencia y aumenta la probabilidad de aparición de problemas de mayor relevancia.

La innovación es otra de las cualidades clave que un buen TEM debe poseer. Se presentan

ciertas ocasiones en las que un equipo de trabajo o una máquina tienen que ser modificadas para desarrollar una determinada tarea. Tanto si se trata de ajustar las unidades de corte para evitar el scalping como para la construcción de nuevas herramientas, la innovación ocupa gran parte de la rutina de un buen TEM. A veces, estas innovaciones se incorporan en el diseño de nuevos equipos, por lo que a veces los TEMs están involucrados en proyectos para ayudar a los fabricantes a dar forma a futuras máquinas de mantenimiento.



## AHORRO DE COSTES

¿Qué pasaría si te dijeran que al tener un TEM calificado se pueden arrendar (contrato de leasing) más equipos y pagar menos, incluso si hubiese una subida de precios? Los arrendamientos se basan en los valores residuales, ya que las tasas están configuradas en función del valor de cada máquina al final del contrato de arrendamiento, en comparación con el precio de venta real. Este valor se basa en gran medida en el nivel de mantenimiento que el equipo recibió durante el tiempo de uso. El factor determinante es la cantidad de atención que el TEM puso en dicho equipo.

Registros detallados al final del periodo de arrendamiento de una máquina añaden más valor a dicha máquina, lo que permite al distribuidor venderla a un precio más elevado. Este hecho supone un ahorro significativo para el campo de golf. En algunos casos, el salario de un TEM puede justificarse con la cantidad de dinero ahorrado en el contrato de arrendamiento. Este escenario no es diferente cuando se procede a la compra de maquinaria nueva; cuanto más tiempo esté funcionando el equipo correctamente, menos dinero será necesario invertir en la compra de nuevos equipos.

Uno de los grandes valores que supone el tener un TEM altamente cualificado es el ahorro en reparaciones y revisiones de equipos. Hay muchos “cambiadores de piezas” en la industria del golf que reparan las máquinas descubriendo la avería y sustituyendo la pieza afectada sin diagnosticar la causa. La diferencia entre un TEM y un cambiador de piezas es que el TEM localiza la avería, la arregla e identifica la causa principal para evitar futuras reparaciones.

Otro valor añadido es la ayuda que un buen TEM puede

proporcionar a la hora de evaluar la compra de maquinaria para el campo. Muchos factores determinan qué equipo es el más adecuado para cada campo de golf en particular, incluyendo los estándares de mantenimiento, el terreno, la funcionalidad, la cantidad de personal y la seguridad. Por ejemplo, algunas unidades de corte son grandes para ciertas labores, mientras que otras no lo son. La mayoría de los fabricantes producen equipos similares, pero existen factores como la potencia, los rodillos, los molinetes, y el servicio técnico que son importantes para mantener el parque de maquinaria operativo. Un buen TEM se preocupa por entender y conocer cada uno de estos factores antes de hacer cualquier inversión importante.

## ZONA DE MANTENIMIENTO

Antiguamente, las instalaciones de mantenimiento de los campos de golf eran simplemente cobertizos que se utilizaban para proteger la maquinaria del mal tiempo. Las instalaciones actuales no sólo disponen de amplias dependencias para el almacenamiento de la maquinaria, sino que también disponen de un taller para el mantenimiento de las máquinas (revisiones periódicas, rectificado de molinetes, reparaciones), un cuarto con inventario de piezas de cada máquina, aulas de formación, oficinas, almacén de productos químicos, ordenador central de riego, estación meteorológica, aseos, vestuarios y otras dependencias. Mantener la zona de mantenimiento organizada requiere un esfuerzo perseverante y disciplinario tanto

del Head Greenkeeper como de todo el personal de mantenimiento. Sin embargo, un buen TEM juega un papel vital en el mantenimiento de estas instalaciones, organizando las zonas de almacén de maquinaria, el taller, y gestionando la oficina y el inventario de piezas. Algunos TEMs se definen también como “Responsables de la zona de mantenimiento”, siendo esta obligación una componente más dentro del conjunto de sus responsabilidades.

Unas instalaciones limpias y ordenadas son esenciales para el buen funcionamiento del campo de golf, de manera que cada trabajador debe sentirse responsable del lugar de trabajo que ocupa y de la maquinaria que utiliza en el campo, fomentando así la profesionalización de todo el personal de mantenimiento. Todas estas acciones no sólo mejoran las condiciones de trabajo en los campos de golf, sino que también influyen en la concienciación y motivación del personal, ya que los trabajadores sienten que son un activo valioso para el campo de golf y su desarrollo.

Unas instalaciones organizadas también mejoran la eficiencia del personal en el trabajo, ya que conocen exactamente donde está situada cada herramienta. Conocer la ubicación de cada uno de los equipos y máquinas, y saber que están en buenas condiciones para su uso, ahorra tiempo a los trabajadores en la preparación de todos los materiales que necesitan para realizar las tareas diarias. Por el contrario, una zona de mantenimiento desorganizada y mal conservada vuelve locos a los trabajadores a la hora de buscar las herramientas y los equipos

de trabajo. Los trabajadores suelen cuidar mejor los equipos que se localizan en instalaciones organizadas, en comparación con los que están colocados sin orden ni sentido.

## CONCLUSIONES

El mantenimiento de un campo de golf requiere la existencia de ciertos cargos de responsabilidad, entre los que figura el de TEM. A pesar de que muchos TEMs trabajan “en la sombra” y sólo se les considera meros cambiadores de piezas o mecánicos, los TEMs son profesionales formados, enormemente cualificados y uno de los componentes necesarios para gestionar el mantenimiento de un campo de golf.

Un mecánico puede ayudar en el mantenimiento de un campo de golf, mientras que un TEM cualificado gestiona el mantenimiento de la maquinaria y de las instalaciones, ayuda a ahorrar costes y motiva a los trabajadores, lo que proporciona un mejor producto sobre una base consistente. ■

## DIÁLOGO

La comunicación directa entre el Head greenkeeper y el Equipment Manager proporciona un control permanente del parque de maquinaria y favorece la planificación diaria del trabajo

## Necesidad

En España, cada día se está evidenciando en mayor medida la necesidad de disponer de este tipo de personal cualificado en los campos de golf. Desde la AEdG queremos ser partícipes de la necesidad de formar personal cualificado para este puesto, o en su defecto, de formar a los greenkeeper para que conozcan de primera mano las características principales de su parque de maquinaria y los conceptos fundamentales de la mecánica que utilizan. De ahí que la AEdG en colaboración con la RFEG promueva la realización de cursos de formación específicos sobre esta cuestión como el que se va a desarrollar durante la celebración del congreso anual de la AEdG este próximo mes de noviembre en Madrid.

Uno de los grandes valores que supone el tener un Equipment Manager altamente cualificado es el ahorro en reparaciones y revisiones de equipos