

# Implementación de estándares

Crear estándares de mantenimiento escritos y eficaces es más fácil de lo que cree.

**POR TODD LOWE**

**S**eamos realistas; los campos de golf son un negocio que brinda servicio a miles de clientes por año. Los superintendentes de los campos reciben un determinado presupuesto, equipo y personal, y deben cumplir o superar las expectativas del cliente. Otros negocios exitosos tienen procedimientos operativos estándar y planes a largo plazo para mejorar las operaciones diarias y la satisfacción del cliente. Asimismo, los campos de golf también deben tener un conjunto de estándares de mantenimiento escritos que describan los objetivos y procedimientos para las operaciones diarias.

Los estándares de mantenimiento de los campos de golf son guías que detallan la forma en que se mantiene a diario el campo. No son manuales de instrucciones para cada práctica cultural ni una lista de descripciones del trabajo para los empleados, aunque estos pueden incluirse. Son, sin embargo, documentos formales que describen los objetivos de mantenimiento del campo de golf y las prácticas necesarias para cumplir estos objetivos.

Todos los campos de golf tienen estándares de mantenimiento, pero la mayoría son guías abstractas, desarrolladas e implementadas por el superintendente del campo de golf. Desde nuestra experiencia, solo un pequeño porcentaje de campos de golf desarrollan estándares de mantenimiento escritos con aportes del golfista. ¿Por qué hay tantos campos de golf que funcionan sin guías tangibles? Quizá la mayoría de nosotros siente cierta aprensión por adentrarse en lo desconocido, y a menos que haya estado involucrado en el desarrollo de estándares de mantenimiento, es difícil saber por dónde empezar.

Crear estándares de mantenimiento formales no es una tarea difícil, pero puede parecer intimidante al principio. Se han publicado varios artículos anteriormente que son excelentes recursos para formular estándares de mantenimiento.<sup>3,4,5</sup> Este



Las fotografías aéreas se pueden tomar desde plataformas móviles, como las plataformas hidráulicas. Esta imagen permite justificar la necesidad de mejoras en el riego.

artículo combina aspectos importantes de los artículos anteriores y brinda una descripción detallada de lo que deben incluir sus estándares de mantenimiento, e indica cómo se deben establecer y administrar. Por último, este artículo ofrece sugerencias sobre cómo establecer estándares estrictos con gastos mínimos.

### ¿POR QUÉ ESTANDARIZAR?

Una de las razones más importantes para crear un conjunto formal de estándares de mantenimiento es satisfacer los niveles de expectativa del golfista con procedimientos de mantenimiento. Un problema que el superintendente del campo de golf puede considerar importante y al que le puede dedicar una gran cantidad de tiempo y dinero puede no ser tan importante para los golfistas. Obviamente, hay una jerarquía inherente de prioridades en el campo de golf

anuales. Los estándares de mantenimiento ofrecen protección contra esos problemas.

Varios clubs que visitamos tienen presupuestos limitados, y es importante asignar los fondos de manera adecuada a cada área del campo de golf. Las áreas de juego principales se deben mantener de manera adecuada<sup>5</sup>, pero el resto del campo de golf también requiere un cierto nivel de mantenimiento. Un tema común que se debate durante muchas visitas del Servicio de Asesoramiento sobre Césped (Turf Advisory Service) es llevar al campo de golf al *siguiente nivel*, y los estándares de mantenimiento pueden ayudar a determinar dónde se ubica este nivel y qué se necesita para llegar allí. En periodos donde la economía es ajustada, estos documentos son útiles para decidir en qué se pueden hacer recortes presupuestarios sin comprometer la calidad.<sup>6</sup> Los estudios de tiempo/movimiento son

Es necesario el aporte de golfistas de varios niveles de habilidad en el momento de establecer estándares de uniformidad, velocidad y consistencia para los greens.



que comienza con los greens, tees, fairways y roughs que no deben verse comprometidos, pero hay otras áreas del campo de golf que también requieren mantenimiento de rutina.

Otro propósito para crear estándares de mantenimiento es brindar continuidad en los objetivos de administración año tras año. Por lo general, encontramos clubs de golf con nuevos comités de green que tienen preferencias o agendas que no necesariamente coinciden con las de los miembros. Ya sea que los problemas se relacionen con la alteración de las velocidades de putt, la creación de lios de fairways más estrechos o suaves, o la plantación de árboles en el campo de golf, debe haber un grado de continuidad en las directivas

un componente fundamental de los estándares de mantenimiento y se pueden calcular para rastrear las necesidades de personal y los gastos para cada parte del campo. Con estos estudios, es fácil detectar en qué se podrían hacer recortes adecuados, si surgiera la necesidad.

### ¿QUIÉN ESTABLECE LOS ESTÁNDARES?

Los representantes de los miembros y el superintendente del campo de golf deben encargarse de establecer los estándares de mantenimiento. Por lo general, el Comité de Green representa a una gran variedad de miembros.<sup>1,8</sup> Si este es el caso, los estándares



Por lo general, se necesitan planes de mejoras a largo plazo para lograr estándares de mantenimiento adecuados para los campos de golf.

de mantenimiento se pueden crear a través de una serie de reuniones del Comité de Green. También sería útil crear un Comité de Estándares para encuestar a los miembros y obtener la información necesaria para formular prioridades y niveles de expectativas.

El proceso comienza con la creación de un conjunto elemental de guías para cada área del campo de golf, que enumere las prácticas culturales actuales. Luego, se analizan los objetivos con el Comité de Green, o posiblemente con un Comité de Estándares, y se edita el documento en función de los resultados de esos debates. Es probable que se deban realizar varias reuniones para describir completamente cada práctica cultural, su frecuencia y por qué es necesaria.

Otras personas a las que se les puede pedir ayuda incluyen al profesional de golf, el gerente general, el agrónomo de la Asociación Estadounidense de Golf (USGA) u otros empleados del campo. Los agrónomos colaboran con los campos de golf en varios niveles de expectativas y suelen recomendar prácticas culturales necesarias para satisfacer esas expectativas. Los agrónomos también son de especial ayuda en la planificación de proyectos de mejoras a largo plazo. Los profesionales de golf son valiosos ya que, por lo general, conocen el nivel de habilidad del golfista promedio. Además, están en contacto directo con los golfistas y conocen los problemas y las inquietudes comunes.

### **QUÉ SE DEBE INCLUIR**

Los estándares de mantenimiento deben incluir una descripción del nivel de calidad deseado y del acondicionamiento para cada área del campo

de golf, y las prácticas culturales necesarias para mantener el estándar. No hay guías establecidas para redactar estándares, pero, por lo general, incluyen una portada, un índice, una introducción o declaración de objetivos, y secciones sobre los greens, tees, fairways, roughs, bunkers, árboles o áreas verdes, características del agua, planes a largo plazo, y referencias.

Los estudios de tiempo/movimiento son elementos fundamentales para establecer estándares de mantenimiento. Los estudios de tiempo calculan el tiempo necesario para completar cada tarea diaria. Pueden demorar algunos días en completarse, ya que se deben recopilar y analizar los datos, pero la información es esencial en el momento de abordar los programas culturales.<sup>4</sup> Los estudios de tiempo se pueden incluir por separado con cada sección o se pueden incluir en una sección aparte. Los datos de los estudios de tiempo también se pueden agrupar en secciones que muestren la asignación de recursos en porcentajes para cada área del campo de golf. Se sorprenderá al saber que los greens, las áreas del campo de golf donde se realiza la mayor parte del juego, en realidad, reciben un pequeño porcentaje del presupuesto en comparación con las superficies de juego secundarias, las áreas donde no se juega o los obstáculos.

En el desarrollo de los estándares de mantenimiento escritos, la necesidad de la planificación a largo plazo será evidente. Por ejemplo, si el estándar es mantener áreas de salidas niveladas con césped uniforme y denso, puede ser necesaria la nivelación o ampliación del tee. Asimismo, si el estándar es mantener

los approachs firmes o secos y los lies con mínimo bloqueo, pero hay un sistema de riego desactualizado con mala distribución de agua, es posible que se deban planificar mejoras en el sistema de riego.

**Introducción:** Las declaraciones introductorias pueden incluir los tipos de césped utilizados, una breve descripción de la arquitectura y la *idea* general sobre cómo se debe mantener el campo de golf. Muy a menudo se incluye también una declaración de la misión. La información adicional debería incluir las personas y los grupos responsables de desarrollar los estándares, y cómo estos se deben utilizar o modificar. Además, se debe mencionar que los estándares no son un conjunto estricto de guías, sino que son flexibles y se podrían ajustar según el clima o el estado del césped.

**Greens:** Los objetivos deben incluir los estándares de calidad, como densidad del césped, consistencia, autenticidad, uniformidad, firmeza y velocidad de putt. Se debe incluir un rango de objetivos aceptables para los juegos diarios y los juegos de torneos. Estos objetivos se deben determinar para el golfista promedio y no para el pequeño porcentaje de golfistas de handicap bajo. Las prácticas culturales necesarias para mantener estos objetivos deben incluir (entre otras) las frecuencias de corte y alturas del césped, la ventilación central, la regeneración, el acicalado, el enarenado y el apisonamiento. También se debe incluir el tiempo y la frecuencia de cada práctica. Además, se deben incluir los procedimientos para determinar las ubicaciones de los hoyos. Luego, se deben determinar los estándares para los collares y los approachs, y se deben enumerar las prácticas culturales necesarias. Por último, se debe mencionar también el tipo de construcción.

**Tees:** Las áreas de salida deben estar niveladas, tener el tamaño adecuado para la cantidad de juegos y césped denso y uniforme. Además de incluir las alturas del césped, las frecuencias de corte del césped, la reparación de chuletas y otras prácticas culturales necesarias, se debe abordar la alineación del tee y los procedimientos para la rotación del marcador de tee. Dado que los tees se desnivelan con el tiempo, también se recomienda mencionar la nivelación y ampliación ocasionales.

**Fairways y roughs:** Algunos objetivos para mencionar acerca de los fairways y los roughs incluyen la posición de bola en el fairway, la densidad del césped y la firmeza y uniformidad de la superficie. Las prácticas de mantenimiento deben incluir la altura y la frecuencia de corte del césped, las prácticas de cultivo del suelo, el enarenado y el manejo del thatch. También se deben incluir programas de herbicidas y fertilizantes. Las mejoras en el drenaje, por lo general, son proyectos continuos en la mayoría de los campos de golf para mantener una buena consistencia de césped y firmeza de la superficie.

Asimismo, se debe mencionar el diseño del riego, el mantenimiento, la reparación y las posibles mejoras para mantener estándares adecuados.

**Bunkers:** Se requiere un consenso general sobre la firmeza del bunker para poder mantener un cierto estándar. Es común enumerar algunos objetivos, como la firmeza relativa y la eliminación de malezas. Las prácticas de mantenimiento pueden incluir la frecuencia de rastrillado, el rastrillado mecánico y manual, el bordeado y el enarenado. Además, los bunkers deben estar definidos con un borde claro, de acuerdo con las reglas de golf. Es importante que los bunkers tengan un drenaje adecuado para que no queden repletos de agua o demasiado firmes, y se puede requerir la instalación de drenaje si todavía no la hubiera. Con el tiempo, se podría requerir la renovación completa, según el tipo de construcción, las precipitaciones anuales y las expectativas del golfista.

**Agua:** Los lagos, arroyos y estanques son características comunes de los campos de golf que requieren mantenimiento continuo. Se debe analizar la calidad del agua (algas y malezas) y se deben describir las prácticas como los cortes, el marcado para las reglas de golf, la estabilización de bordes de lagos, la aeración del agua y el mantenimiento de la franja de contención.

**Árboles y áreas verdes:** Los árboles son componentes integrales de los campos de golf que requieren mantenimiento continuo. Se deben analizar las prácticas como la poda de ramas y raíces, y la eliminación de malezas. Más importante aún, debe haber una política para la plantación y eliminación de árboles. *Los árboles tienen un impacto negativo en la calidad del césped, por lo que el superintendente del campo de golf debe identificar los tipos de árboles plantados, la ubicación y la eliminación de los árboles.* Esto es particularmente importante en el momento de abordar los estándares mencionados anteriormente para los greens y los tees, ya que la ubicación inadecuada de árboles es especialmente perjudicial para estas áreas. Asimismo, las áreas verdes se han convertido en una característica prominente en varios campos de golf y, si bien son estéticamente atractivas, las superficies verdes requieren bordeado, desmalezado, corte, mantillado y control de plagas continuos. Se debe describir el nivel deseado de la calidad de las superficies verdes y los programas culturales.

**Referencias:** Hay una gran cantidad de artículos que se pueden adjuntar a sus estándares de mantenimiento. El objetivo es informar a los golfistas acerca de la necesidad de las prácticas culturales de rutina y justificar la reconstrucción o renovación de ciertas áreas del campo de golf. Puede encontrar varios artículos nuevos en el sitio web de la USGA, en [http://www.usga.org/turf/articles/-articles and resources.html](http://www.usga.org/turf/articles/-articles%20and%20resources.html), o puede contactarse con su agrónomo local para obtener recursos adicionales.

**Otros:** Cada instalación es única y debe decidir los temas importantes para describir en los estándares de mantenimiento. Dichos temas pueden incluir los senderos de los carros, la instalación de práctica, el control de plagas, el riego, el mantenimiento y reemplazo de equipos, la instalación de mantenimiento, la planificación de torneos, los procedimientos de proyectos internos, los procesos de presupuesto y el programa Audubon Cooperative Sanctuary Program.

En cada una de las superficies de juego, los estándares deben abordar objetivos y procedimientos para el juego de temporada, así como las condiciones para los juegos fuera de temporada. Por ejemplo, los campos de golf de las regiones del norte requieren procedimientos de mantenimiento de césped o estándares de calidad mínimos durante los meses de invierno, pero sucede lo contrario en los campos de regiones más cálidas.

### ESTANDARICE CON ESTILO

Los estándares de mantenimiento pueden abarcar desde profesionales simples hasta

como la regeneración, el acicalado, la aeración, el enarenado o la poda de raíz. Las imágenes también documentan la necesidad de proyectos de mejoras a largo plazo. Por ejemplo, las imágenes de agua estancada en los bunkers pueden ayudar a justificar un proyecto de drenaje de bunker, o el césped demasiado desgastado en un tee de práctica sugiere la necesidad de una ampliación del tee. Las fotografías aéreas aportan perspectiva y son particularmente útiles para explicar la rotación del tee frontal, medio y posterior, o las ubicaciones de los hoyos del green. Insertar imágenes digitales en los documentos es simple y se puede realizar con mínima experiencia informática.

Las tablas también son herramientas de comunicación efectivas. En especial, los estudios de tiempo/movimiento se presentan mejor en un formato de tablas. La mayoría de los procesadores de texto, como Microsoft Word, tiene la capacidad de formular tablas y gráficos para los documentos. Podría ser necesario contratar a un secretario de medio tiempo durante una semana o dos, o contratar a un asistente con



Las imágenes se utilizan para explicar mejor las prácticas culturales que se desconocen, como la ventilación central.

altamente calificados, según la cantidad de tiempo y esfuerzo invertido. Hay ciertamente un espacio para la creatividad individual y el estilo en el uso de imágenes, tablas y datos numéricos. Independientemente del estilo que se utilice, los estándares de mantenimiento deben ser claros y concisos, con un límite en la verbosidad innecesaria.

Las imágenes mejoran de manera considerable la calidad y la presentación del documento de estándares de mantenimiento. Una imagen vale más que mil palabras, y se puede incluir para informar a los miembros sobre las prácticas culturales que desconocen,

conocimiento de informática para que realice estas tareas.

Los documentos de más alta calidad son aquellos que se publican de manera profesional.<sup>2</sup> Dado que el desarrollo de estándares de mantenimiento requiere tiempo y esfuerzo, publicarlos de manera profesional es una inversión que vale la pena. Además de compensar el tiempo invertido, los estándares realizados de manera profesional son entretenidos de leer. Cuando se completan, es agradable tener un manual con una buena presentación y de fácil lectura.

Mantenimiento semanal requerido											
Día de la semana								De abril a octubre	De noviembre a marzo		
Práctica	L	M	M	J	V	S	D	Total	Total	Explicación	
Cambio de hoyos	4	4	4	4	4	4	4	28	28		
Hoyos de green de práctica	1		1		1			8	3		
Limpieza de lavadora de bolas		2			2			4	4		
Sandpro	3	3	3	3	4	3		19	19		
Retoque de bunker	6	6	6	6		6	6	36	36	2 empleados/3 horas	
Rellenado de bunker					16			16	16	4 empleados/4 horas	
Corte de greens	16	8	16	8	16	8		72	72	4 empleados	
Corte de greens y antegreens	7	7	7		7			21	14		
Cortadora de césped de 84 pulgadas	7	7	7		7			21	14		
Corte de fairways	7	7	7	7	7	7		35	21		
Rough de 5 cuadrillas	7	7	7	7	7	7		35	21		
Corte de rough			7	7	7			21	14		
Rociado de greens				6				6	2		
Localización de agua	11	11	11	11	11			55	—	5 empleados/4 horas	
Barrido	4	4	4	4	4			20	20	4 empleados/8 horas	
Mantenimiento de riego	2	2	2	2	2			10	3		
Chuletas de tee					20			20	20		
Chuletas de fairway		16		16				32	32		
Localización de malezas en fairway	6							6	6		
Inyección de green	2	2	2	2	2	2	2	14	—		
Eliminación de rocío						8	8	16	16		
Traslado de cuerdas	3	3	3	3	3	2	2	19	19		
								509	308		
Preparación del trabajo diario y períodos de descanso	— Inicio de 10 minutos a la mañana 15 minutos de descanso a la mañana 5 minutos de limpieza/preparación antes del almuerzo 5 minutos de preparación después del almuerzo 15 minutos de descanso a la tarde 10 minutos de preparación a la tarde Total de 60 minutos x 5 días x 15 empleados = 75 horas/semana										
<i>Información obtenida de "Required Maintenance Versus Available Labor" — Green Section Record 26(1):12-14.</i>											

## RESUMEN

Al igual que las empresas, los campos de golf exitosos no surgen por casualidad. Cada año, los agrónomos de la USGA visitan varios campos de golf de diferentes tamaños, formas y presupuestos. Los clubs exitosos, independientemente del presupuesto, tienen un conocimiento claro de lo que quieren ser y se caracterizan por las relaciones laborales eficaces entre la administración del campo de golf y los golfistas. Los estándares de mantenimiento se implementan en todos los campos de golf, ya sean escritos o no. Sin embargo, establecer un conjunto formal de estándares de mantenimiento permite mantener niveles de expectativas adecuados, asignar recursos debidamente y brindar continuidad en los objetivos de mantenimiento año tras año.

## REFERENCIAS

1. A Guide for Green Committee Members — USGA Publication #PG1715.
2. Brame, B. 2004. The Economy and Golf Course Maintenance. Green Section Record 42 (2): 1-5.
3. Davies, D. 2004. Budget Reductions: Getting Help for the Hard Decisions. Golf Course Management 72(11):66-70.
4. Gilhuly, L. 2002. Pacific Standard Time. Green Section Record 40(3):34.
5. Gross, P. 1997. When In Doubt, Spec It Out. Green Section Record 35(2): 1-4.
6. Hartwiger, C. 2003. Raising the Bar: How High Can You Go? Green Section Record 41(1): 13-16.
7. Moore, M. 1988. Required Maintenance Versus Available Labor. Green Section Record 26(1): 12-14.
8. Oatis, D. 2003. The Ten Most Common Green Committee Mistakes. Green Section Record 41 (5): 1-6.

TODD LOWE vive en Rotonda West, Florida. Se unió al equipo en el 2000 y realiza visitas del Servicio de Asesoramiento sobre Césped en Florida.