



PROCESOS DE COMUNICACIÓN Y SATISFACCIÓN PROFESIONAL EN LOS PROFESORES DE GOLF DE LA COMUNIDAD DE MADRID

EDUARDO GISMERA TIerno¹
egismera@comillas.edu

CRISTINA SERRANO PAREDES²
ciparedes@ucm.es

¹ Universidad Pontificia de Comillas, España

² Universidad Complutense de Madrid, España

PALABRAS CLAVE

*Comunicación
Satisfacción laboral
Profesores de golf
Malestar laboral
Empresas de golf*

RESUMEN

Las organizaciones empresariales del sector del golf ofrecen un servicio que pretende ser de alta calidad, tanto si operan de forma independiente como si desarrollan su labor dentro de clubes deportivos o cuando es el propio club quien los contrata. El estudio analiza la influencia de los procesos de comunicación en la relación profesor-empresa-cliente y explora empíricamente la vinculación entre su efectividad y la satisfacción de los profesionales respecto a los efectos que producen en la organización. Para ello, se realizaron entrevistas en clubes de golf de la Comunidad de Madrid durante junio y julio de 2024, analizando las respuestas mediante una herramienta de análisis de términos. El trabajo aporta conocimientos y evidencia al sector del golf en España sobre enfoques del trabajo empresarial con sus profesores. La principal conclusión es la necesidad de incluir procesos de comunicación eficientes como indicador clave para mejorar la gestión y la satisfacción laboral.

Recibido: 16/ 05 / 2025

Aceptado: 22/ 08 / 2025

1. Introducción

Existe un escaso conocimiento sobre los efectos del malestar en el trabajo sobre el devenir de las organizaciones. Aunque los investigadores están cada vez más interesados en comprender el malestar en el trabajo, como Gismera et al. (2019), y las empresas comienzan a ser conscientes de los problemas organizacionales asociados (Allard-Poesi y Hollet-Haudebert, 2017), es un tema poco explorado. Los modelos que se aplican en la actualidad sobre gestión de personas no abordan directamente este problema y falta evidencia sobre cómo gestionar el grado de satisfacción en las empresas y si la implantación de procesos de comunicación adecuados podría contribuir a mejorarla.

Las instituciones públicas o privadas y las empresas que les sirven en el ámbito relacionado con golf, son organizaciones deportivas, pero también muy influyentes en el ámbito social de sus clientes. Eso significa que el servicio ofrecido no se limita al tratamiento deportivo de quien solicita sus servicios. Además, las empresas que ofrecen los servicios que nos ocupan abarcan, tal vez de forma inconsciente, dimensiones psicológicas y sociales, de forma que la experiencia deportiva se combina con formas específicas de atención para satisfacer al cliente. La misión de profesor de golf excede por tanto el mero servicio deportivo y el grado de satisfacción que alcance en el desempeño de su labor influirá por ende en la de su pupilo (Hahm JJ, 2023) y, como consecuencia, en los resultados del club o la empresa a la que se debe. Desarrollar una relación cercana con los clientes se considera el aspecto central de las organizaciones deportivas dedicadas al deporte del golf. En consecuencia, medir y gestionar la satisfacción y/o el malestar de los profesores en el lugar de trabajo parece ser más importante en este tipo de organizaciones dedicadas ofrecer la excelencia en el servicio que en otras actividades deportivas, sin obviar otorgar a todos ellos la importancia que merecen como parece justo.

Este estudio explora un modelo estructural que vincula los procesos de comunicación con la satisfacción en el trabajo y con la voluntad personal de entablar una relación cercana y de calidad con el cliente. Los datos fueron recogidos mediante entrevistas en profundidad en Madrid en los meses de junio y julio de 2024 en ocho clubes deportivos. El análisis de la información obtenida se ha llevado a cabo por iteración utilizando la herramienta de análisis de contenido NVivo. Este trabajo pretende contribuir a la literatura académica proporcionando nuevos conocimientos y evidencia empírica sobre el tema y una fuente de información muy útil para las instituciones y empresas que buscan implementar mejores sistemas de gestión de sus profesores en las organizaciones deportivas dedicadas al deporte del golf.

2. Marco teórico

Locke (1976) definió la satisfacción laboral como “un estado emocional positivo o placentero resultante de la valoración del propio trabajo o de las experiencias laborales” pp.1297-1349. Si bien el concepto de satisfacción laboral es complejo por la cantidad de variables que influyen en su conformación, parece claro que la satisfacción laboral se puede “construir”, o al menos se puede fomentar entre los trabajadores. La orientación adecuada en el puesto y la formación tendente a favorecerla, el reconocimiento, o las expectativas de progreso, contribuyen a que se produzca y a que permanezca en el tiempo (Tavbuma et al., 2015). No se produce satisfacción laboral por una única variable, sino por múltiples factores que, entre las que se encuentran los procesos de comunicación que, agrupados, provocan agrado o desagrado en una persona respecto a su trabajo que se pueden dividir en aspectos o características propias del trabajo en sí, y las condiciones específicas de cada persona como individuo. Es la suma de ambas la que condiciona o impide que se produzca satisfacción laboral (Maison & Griffin, 2005). Parte de la literatura afirma que la dedicación a una actividad por la que se siente pasión, que es del gusto del colaborador, contribuye en gran medida a su satisfacción profesional. Aquella persona que siente agrado moderado por su actividad tiene mucho a su favor para sentir satisfacción a poco que las circunstancias acompañen (Vallerand et al., 2003).

Por el contrario, el malestar profesional es considerado por la literatura de consenso como una experiencia psicológica no grata y perturbadora originada cuando el trabajador se encuentra con barreras que no puede superar y que no desaparecen, después de haber agotado todos sus recursos disponibles dedicados a la mejora de su situación en el puesto de trabajo (Bontemps et al., 2018). La recomendación de Diamond y Allcorn (2003) para los dueños de empresas, por tanto, también para las dedicadas al deporte del golf, es llevar al lugar de trabajo todo aquello que pudiera contribuir a constituir en el trabajo experiencias positivas capaces de fomentar la salud mental de los trabajadores y, por tanto, también a la creación y mejora de procesos de comunicación adecuados.

El lugar de trabajo ha sido definido como un espacio psicológico que requiere de una buena relación del trabajador con la empresa a la que presta sus servicios tanto por lo que refiere al compromiso mutuo como a la dedicación (Glomb et al., 2011). Es por eso que el presente trabajo de investigación justifica que existen comportamientos inconscientes relacionados con el bienestar en el puesto de trabajo y que, por el mismo motivo, el malestar en el puesto de trabajo ocasiona como consecuencia un impacto negativo en las empresas lo que deviene en una merma de la calidad del producto o servicio que se pone a disposición del cliente (Ellinger et al., 2011).

Como va dicho, la satisfacción laboral es un concepto que se escapa a la concreción por las múltiples vertientes que lo acompañan (Judge y Kinger, 2007). Podría convenirse según Clarke y Mahadi (2017) que se manifiesta como una sensación positiva ante el logro satisfactorio de la tarea encomendada lo que provoca una mayor motivación. Asimismo, se muestra en forma de orgullo por la pertenencia a la profesión y un incremento del bienestar (Burton et al., 2017). En el mismo sentido, se ha escrito que la satisfacción laboral se sustenta en la capacidad de expresar sentimientos y pareceres a clientes, compañeros y superiores (Guillén et al., 2015), motivo por el que son esenciales procesos de comunicación adecuados. Es en el ámbito del deporte del golf donde encontramos como se verá más adelante que el concepto de satisfacción de los profesores en su puesto de trabajo no ha sido aún estudiado.

En algunas ocasiones no muy frecuentes, el término malestar o insatisfacción laboral se eleva en los trabajos de investigación a la categoría de sufrimiento. La mayoría de los autores que han tratado de definir el sufrimiento afirmaron su equivalencia con el término dolor (Egnew, 2005). Estamos en todo caso con Briner (1999) cuando afirma en su trabajo titulado “El descuido y la importancia de las emociones en el trabajo”, que éstas, las emociones, constituyen estados afectivos inespecíficos y, por tanto, su definición entraña dificultad. El sufrimiento es una de dichas emociones y su definición y estudio no puede ser abordada de forma sencilla. Esto se produce, no tanto por su subjetividad, como por lo inespecífico de su esencia y, por tanto, de su definición.

Poco tratado con anterioridad, el estudio del malestar en el entorno laboral ha avanzado considerablemente en los últimos años (Coulehan, 2018). Algunos autores como Montoya Juárez et al. (2013) definieron el sufrimiento como un estado de dolor más o menos permanente, experimentado por el sujeto dentro de una sociedad y cultura determinada, ante una amenaza percibida como capaz de destruir su propia integridad física o psicosocial, y ante la cual se siente vulnerable e indefenso. No es solo sin embargo la experiencia de dolor físico lo que provoca el sufrimiento, sino que hemos de tener en cuenta, tanto más en el mundo empresarial, al daño psicológico situado en el umbral de subjetividad que concierne al concepto de sufrimiento (Ridner, 2004). Existe en ese sentido un componente del concepto de sufrimiento que ha de tenerse en cuenta para justificar su subjetividad, y es la sensación del individuo de la propia vulnerabilidad. Dicho de otro modo, todo sujeto que se siente vulnerable padece en mayor o menor medida (Black & Rubinstein, 2004).

Coinciden otros autores en que el padecimiento en el lugar de trabajo es un suceso más habitual de lo que cabría esperar en la actualidad. Los profesionales actuales dedicamos gran parte de nuestro tiempo al desempeño de la labor encomendada en el seno de organizaciones empresariales de uno u otro tipo y de los más diversos sectores también por tanto en el mundo del golf con jornadas muy largas y trabajos en días festivos por norma general. Se puede afirmar en ese sentido que el lugar de trabajo, en tanto que experiencia humana, pudiere ser una fuente de malestar en determinadas circunstancias en todo caso subjetivas, si bien podría tratar de medirse mediante la sensación de fatiga manifestada a través de una experiencia de estrés no controlado (Quick y Henderson, 2016). Los autores recién citados revisaron la evidencia sobre los riesgos para la salud asociados al estrés laboral. En sus conclusiones destacaron la aplicación de la gestión preventiva. En interés tanto del bienestar de los empleados como del desempeño de la empresa, la satisfacción en el trabajo debe ser tomado en serio por los responsables de las empresas, especialmente en el sector de servicios que nos ocupa, porque se espera que impacte en la calidad final del servicio prestado.

Una vez reconocida la existencia del malestar en el trabajo en las organizaciones con carácter general y en tanto en cuanto constituye una emoción humana tan subjetiva como inevitable en un momento u otro de nuestras vidas, será momento de analizar la influencia de los procesos de comunicación y su gestión respecto a los profesores de golf en aras a tratar de mejorar su situación y por tanto, el servicio prestado al cliente. Los profesores de golf satisfechos en sus clubes serán más proclives a mejorar la

atención a sus clientes en una relación de mayor confianza y a comunicarse mejor con ellos. En tal caso, podremos esperar altos niveles de calidad del servicio (Landrum et al., 2009). Sin embargo, no se han investigado aún los efectos de la satisfacción laboral de los profesores de golf en el trabajo sobre la calidad del servicio que prestan ni en cómo se comunican, básicamente porque los actuales responsables de su gestión no abordan directamente este problema. Este estudio trata de contribuir a llenar el vacío existente y aportar al asunto nuevos conocimientos.

3. Objeto y método

El objeto que se persigue es conocer cómo perciben los profesores de golf su satisfacción profesional en el seno de las organizaciones para las que trabajan y qué hacen para gestionarlo, y cómo pueden ayudarles sus responsables a abordarlo con planes de comunicación ad hoc. Este fin se concreta en los aspectos que siguen. El trabajo de investigación contiene por tanto una contribución empírica basada en la experiencia de los profesores de golf respecto a su sensación de bienestar o malestar; y, en su caso, a cómo se gestiona su realidad desde el punto de vista de la comunicación.

La presente investigación estudia una parte de la realidad social que vivimos, como lo es la que forma parte de la relación de los profesores de golf con las organizaciones empresariales a las que sirven. El estudio de las ciencias sociales posee una serie de especificidades que lo hacen complejo, y hasta cierto punto peculiar dado su carácter subjetivo. Este estudio se verá, por tanto, influido por la experiencia social, así como por la del propio investigador (Beltrán, 2015).

Para explicar la metodología que ha sido elegida debe hacerse notar con carácter previo que el trabajo ha sido distribuido en una primera fase de análisis documental, para dar paso en un momento posterior a un análisis empírico. En una primera fase, es el análisis documental el que ocupa el método de abordaje empleado para el estudio de las publicaciones que existen en torno al deporte del golf. En segundo lugar, el citado análisis documental da paso a una fase de análisis empírico que incluye la realización de entrevistas en profundidad a diversos profesores de golf en la Comunidad de Madrid.

3.1. Análisis Documental

La primera fase de análisis documental tiene por objeto conocer los artículos que se han publicado sobre golf en todo el mundo entre 2022 y la mitad de 2024. Asimismo, y una vez analizados, se podrá afirmar si se ha estudiado la satisfacción de los profesores de golf y, de hacerse, en qué circunstancias y ámbito geográfico se ha producido.

Para hacerlo, se ha acudido a la conocida Web of Science. “La Web of Science, propiedad de la empresa Clarivate Analytics, es la colección de bases de datos de referencias bibliográficas y citas de publicaciones periódicas que recogen información desde 1900 a la actualidad. La Web of Science está compuesta por la colección básica Core Collection que abarca los índices de Ciencias, Ciencias Sociales” (WOS, 2024)

3.2. Participantes y procedimiento de entrevistas en profundidad

La Comunidad de Madrid alberga el mayor número de licencias federadas de golf de España. De los 293.560 federados que había a 31 de diciembre de 2022, 90.330 pertenecían a dicha Comunidad Autónoma. En todos los clubes en los que trabajan empresas, o en ellos mismos si contratan directamente a sus profesores, el federado que desea tomar clases recibe una atención individual acorde con un alto estándar de calidad basada en los amplios conocimientos del profesorado y sus habilidades sociales. Este trabajo se lleva a cabo con alto nivel de dedicación y disponibilidad horaria.

Se decidió realizar entrevistas en profundidad por constituir un método muy útil por la cantidad y calidad de información que puede obtenerse. Como afirman diversos tratados de metodología, las entrevistas en profundidad son muy adecuadas para las fases exploratorias de un estudio (Vallés, 2009). Por lo demás, se utilizan con frecuencia en estudios relacionados directa o indirectamente con el comportamiento de las personas en las organizaciones (Randall & Gibson, 1990). Consiste en la conversación privada, profesional y estructurada con diversas personas previamente seleccionadas, con el fin de realizar un estudio analítico de las respuestas obtenidas, todo ello con objeto de establecer un diagnóstico lo más certero posible en relación a un problema (Ruiz Olabuénaga & Ispizua, 1989).

Para preparar el guion de cada entrevista, se ha utilizado un cuestionario elaborado con carácter previo, y remitido a 50 expertos en gestión de personas y Ética Empresarial, doctores universitarios, profesores y directivos de empresa. Es así el modo habitual de proceder en estos casos, tal como se

recoge en la literatura sobre metodología de encuestas y cuestionarios (McLellan, MacQueen, & Neidig, 2003). Los expertos debían señalar las preguntas (que les parecían excelentes, buenas, inapropiadas y/o malas, sin límite de apreciación. Una vez hecho esto, se sugerían comentarios con carácter general respecto al enfoque de la entrevista. Se recibieron doce comentarios que se tuvieron en cuenta para la preparación del modelo de entrevista.

Se ha tratado de obtener un elenco de profesionales de golf suficientemente representativo. Así se eligieron personas de ambos sexos, de distintas edades, antigüedad diferente en el puesto, que trabajan en clubes y/o para empresas de diversos tamaños, situadas en distintos puntos geográficos de la Comunidad de Madrid. El resultado de la selección fue como sigue:

- 1.- Mujer, 41 años. A.E.J. Catorce años de experiencia en docencia. Diez años de antigüedad en el puesto.
- 2.- Mujer, 31 años. M.P.Y. Siete años de experiencia en docencia. Dos años de antigüedad en el puesto.
- 3.- Hombre, 50 años. T.C.R. Veintiocho años de experiencia en docencia. Veintiún años de antigüedad en el puesto.
- 4.- Hombre, 46 años. S.P.N. Dieciocho años de experiencia en docencia. Doce años de antigüedad en el puesto
- 5.- Hombre, 58 años. E.G.S. Treinta años de experiencia en docencia. Once años de antigüedad en el puesto.
- 6.- Mujer, 49 años. T.R.E. Veinte años de experiencia en docencia. Cuatro años de antigüedad en el puesto.
- 7.- Hombre, 45 años. H.M.E. Veinte años de experiencia en docencia. Siete años de antigüedad en el puesto.
- 8.- Hombre. 42 años. W.E.R. Quince años de experiencia en docencia. Siete años de antigüedad en el puesto.

Nótese que las iniciales que responden a cada entrevistado han sido modificadas por razones de confidencialidad, y al objeto de preservar su intimidad. Se contactó con ellos en modo presencial, se explicó el proyecto y se concertó la cita. Se procuró realizar las entrevistas con el menor intervalo posible entre unas y otras para contrastar información del modo más cercano posible.

3.3. Métodos de análisis de datos

Las entrevistas fueron transcritas en soporte documental y se remitió una copia a cada una de las personas entrevistadas a fin de que pudieran hacer los comentarios o modificaciones que estimasen oportunos. El entrevistador, coautor del presente trabajo de investigación, se comprometió a no difundir ni íntegra ni parcialmente el contenido de la misma, motivo por el que no se da el nombre de las personas entrevistadas, si bien se conservan documentos sin dar en todo caso nombre del club ni de la persona entrevistada.

Los datos obtenidos han sido analizados por iteración utilizando el programa de análisis de contenido NVivo. Cada entrevista ha sido analizada en varias ocasiones para tratar de extraer la conclusión principal de cada entrevistado. Se han contabilizado los términos más utilizados que hacen a nuestro estudio, se han agrupado por áreas de interés, y se han extraído las conclusiones compartidas por todos los entrevistados. También se ha llevado a cabo un análisis de afirmaciones destacadas y que se repiten en varios de los entrevistados, sin que ninguno de ellos opine en contra.

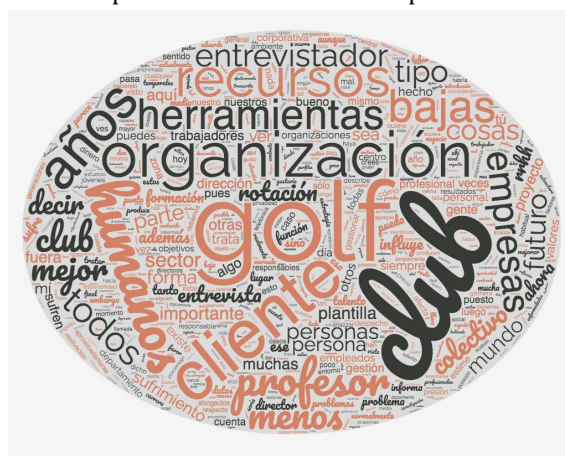
3.4. Medidas e Instrumento

Debemos en este momento tener en cuenta el número de entrevistas requerido para cumplir con el principio de saturación. Este punto de saturación se alcanzará por medio del análisis de las respuestas que vamos recibiendo de las personas entrevistadas (Mejía Navarrete, 2000). De esta forma, comprobamos que, en las entrevistas realizadas, las respuestas se tienden a repetir. Las afirmaciones son similares tanto en hombres como en mujeres, en personas de menor antigüedad en el puesto y en las de mayor, trabajan en clubes y/o empresas grandes y en los de menor tamaño.

Para comprobar que las afirmaciones habrían de ser bastantes en el análisis empírico que desarrollamos y si el número de entrevistas era suficiente, incluimos la información recibida en las entrevistas, de una en una y de forma acumulativa en el sistema de análisis de información cualitativa

denominado Nvivo. Asimismo, se introdujeron los datos en la herramienta denominada Nube de Términos que señala aquellos más empleados por los profesores de golf entrevistados.

Figura 1. Nube de términos en proceso de entrevistas en profundidad según Nube de Palabras



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Así las cosas, como va dicho, el entrevistador procuró además que el discurso en todas las personas entrevistadas fuese homogéneo y partir de qué número de entrevistas la valoración era tal. Se introdujo cada entrevista en el sistema NVivo de análisis documental y se hizo un conteo de los cincuenta términos más empleados por los entrevistados en sus conversaciones. Se excluyeron palabras que no son clave a los efectos de nuestro análisis, tales como preposiciones o conjunciones. También se eliminaron palabras con menos de tres letras para facilitar el conteo permitiendo al mismo tiempo mantener el vocablo “golf” que, como parece obvio, es esencial para el análisis que se presenta. Nuestro interés estriba en conocer de qué se habla, y si se hace de forma similar y con intensidad parecida en todo caso.

Se fueron acumulando entrevistas en el sistema, a medida que fueron transcritas, en aras a comprobar la evolución del discurso. Primero la realizada en primer lugar, luego la primera más la segunda, a continuación las tres primeras, etcétera. El discurso de cada nuevo informante fue comparado con el anterior y/o anteriores para analizar el grado de similitud en el discurso. Así, cuando añadimos la segunda entrevista a la primera, comprobamos que tan solo veintiuno de los cincuenta términos más utilizados por las dos personas que habían sido entrevistadas hasta entonces eran los mismos, y además, aparecían en un orden de prioridad muy distinto. De los diez términos más utilizados, solo coinciden el cuarenta y cuatro por ciento de ellos y en orden distinto como decimos. Esa homogeneidad en el discurso no puede ser suficiente para considerar las entrevistas como comparables.

Sin embargo, según se acumulaban entrevistas al proceso de forma paulatina y de manera acumulativa como se ha explicado, resultó difícil al entrevistador percibir contenido nuevo de forma significativa; constataba una mayor coincidencia en las conversaciones. Este hecho fue corroborado cuando añadimos la octava entrevista a las siete primeras. Entonces se supo que cuarenta y siete de los cincuenta términos más utilizados eran los mismos y que, de los diez primeros, en nueve ocasiones coincidía además el orden de aparición. Consideramos entonces que se había alcanzado el punto de saturación y que la veracidad de la interpretación de los resultados contaba con suficientes garantías.

3.5. Consideraciones éticas

En aras a cumplir con los estándares éticos y de anonimato necesarios, a cada entrevistado se le asignó un número de entrevista y sus iniciales en distinto orden del real con objeto de impedir su identificación. Tras el encuentro mantenido en un lugar privado, y en todos los casos con el coautor de este trabajo encargado del asunto, se remitieron los documentos transcritos para su revisión. El entrevistador se comprometió a no difundir ni íntegra ni parcialmente el contenido de la misma, motivo por el que no se da el nombre de las personas entrevistadas

4. Resultados

4.1. Análisis documental

Cumplimos en primer lugar con el análisis de los resultados obtenidos de la revisión de artículos publicados en todo el mundo desde enero de 2022 hasta el mes de julio de 2024 referidos al deporte del golf.

La base de datos Web of Science contiene 901 publicaciones de las que 626 corresponden al año 2022 y 2023 y 275 a los primeros seis meses de 2024. La revisión de la citada literatura se ha llevado a cabo agrupando los contenidos publicados por temas de interés común. Así, se establecieron los siguientes:

- a.- Desarrollo del deporte del golf, en el que se incluyen análisis de swing, tipología del jugador amateur, estamento social de mayor práctica y técnica sobre la práctica del deporte en general.
- b.- Industria relacionada con el deporte del golf, en el que se incluyen distintas comparativas entre marcas, novedades tecnológicas, material deportivo y de apoyo, y herramientas relacionadas con la tecnología en torno al golf. Nótese la especial presencia de artículos relacionados con las bolas de juego.
- c.- Campos de Golf, apartado en el que se incluyen publicaciones relativas a la naturaleza, los greens, los tipos de hierba, así como los asentamientos geográficos, su influencia en la población cercana, o el número de visitas que reciben entre otros aspectos.
- d.- Beneficios para la salud y/o lesiones que ocasiona el deporte del golf. Nótese la especial incidencia de la pandemia superada denominada COVID y que ha acaparado la atención de los investigadores si bien no ha sido el único asunto tratado.
- e.- Satisfacción física y psicológica en el deporte del golf. Es un asunto que ha sido tratado con alguna frecuencia y que ha motivado una mayor atención de los investigadores del presente trabajo sin resultados específicos al respecto como se verá a continuación.
- f.- Turismo relacionado con el deporte del golf. Este grupo de publicaciones incluyen la influencia del golf en el turismo de determinadas zonas, estudia también la relación inversa entre el turismo y el fomento de la práctica del golf. Se estudian zonas geográficas, modelos de oferta a individuos familias y grupos, así como el futuro de ambos sectores juntos.
- g.- Se ha considerado como un grupo de publicaciones las que tratan sectores de población o intervinientes específicos en el deporte del golf. Así, se han incluido los que versan sobre jugadores profesionales, leyendas del golf, mujeres, juniors, estudiantes becados en Estados Unidos, voluntarios, caddies y coaches de jugadores profesionales.
- h.- Desde un punto de vista algo más prosaico, un grupo de publicaciones tiene como objeto de estudio la legislación en torno al deporte del golf, las reglas que conciernen a su práctica, así como el análisis de conflictos en torno a los distintos circuitos internacionales.
- i.- Por último, existe un conjunto de artículos dedicados la relación entre el deporte del golf y el mundo empresarial. Relacionan habilidades como el liderazgo, cualidades y competencias de mejora del desarrollo profesional y relación en general de una posible actividad de consultoría de la mano del golf.

Del estudio de los 901 artículos referidos, se puede afirmar que en ninguna ocasión se tiene en cuenta como objeto de investigación a los profesores de golf. Se encontró un artículo publicado en Corea en 2022 e indexado en Web of Science el 26 de enero de 2023 titulado *A Study on the Relationship between Face Sensitivity, Job Stress, Job Satisfaction, and Performance of Golf Course Employees* (Kitae, 2023). Si bien dicha denominación infería un parecido con la búsqueda de marras, lo cierto es que su contenido tiene que ver con la influencia de visitar youtube antes de acudir a un campo de golf; nada que ver por tanto.

Presentamos a continuación el número de artículos publicados en el año 2023 por el asunto que tratan despreciando a priori cuatro de ellos por no referirse al deporte del golf sino a otros ámbitos de estudio:

1.- Desarrollo del deporte del golf	39 artículos
2.- Industria relacionada con el deporte del golf	46 artículos
3.- Gestión de campos de golf	52 artículos
4.- Beneficios para la salud y/o lesiones que ocasiona el deporte del golf	63 artículos
5.- Satisfacción física y psicológica en el deporte del golf	22 artículos

6.- Turismo relacionado con el deporte del golf	8 artículos
7.- Sectores de población o intervinientes específicos en el deporte del golf	24 artículos
8.- Legislación en torno al deporte del golf, sus reglas y conflictos	12 artículos
9.- Relación entre el deporte del golf y el mundo empresarial	4 artículos

Parece evidente que la nula presencia de los profesores de golf entre los estudios de investigación más actuales, refuerza el interés del presente trabajo de investigación, así como la importancia de las entrevistas en profundidad que se han realizado y cuyos resultados se exponen a continuación.

4.2. Entrevistas en profundidad

Como ha sido explicado, el objetivo de este apartado es tratar de interpretar las afirmaciones de las personas entrevistadas en relación con el asunto que concierne al presente trabajo de investigación. Emplearemos para ello los términos e inquietudes más frecuentes, así como las conclusiones que emergen del discurso, leído e interpretado por iteración como ya va dicho. En primer lugar, extraemos del texto cualquier frase que tenga por objeto la satisfacción profesional de los profesionales de golf en sus organizaciones. Leemos de forma reiterada las entrevistas transcritas y analizamos el sentido de las afirmaciones en torno al término objeto de nuestro estudio, a otros sinónimos, a sus posibles causas y a sus síntomas observables.

Estas son las afirmaciones destacadas:

- 1.- Los profesores de golf afirman que existen compañeros sin la suficiente satisfacción en sus puestos de trabajo, aunque en general sí se expresa que la hay. Nótese expresiones tales como "...Creo que sí que no todos estamos satisfechos por igual", "... no aprecian satisfacción cuando el entorno no es el que desean", o "... a algunas personas les produce demasiado malestar". Afirman que no existe un protocolo para poderse comunicar más y mejor con el entorno.
- 2.- A veces no existe satisfacción profesional pero es difícil verlo. Afirman que suele suceder que las personas padecen en silencio, y que no se atreven a expresar lo que les pasa porque no encuentran la vía de comunicación. De hecho, en una conversación más profunda, reconocen que, en efecto, es posible que exista sufrimiento en alguno de sus compañeros. Una de las razones que refieren los entrevistados para justificar el silencio de alguno de sus compañeros es el miedo al "qué dirán", a que se trata de una situación vergonzante.
- 3.- La satisfacción profesional es la tónica general al menos hacia la galería pero a veces se produce malestar, es difícil verlo y además es un problema. En todo caso, no es sencillo afrontar esta, afirman. Reconocen una realidad compleja en la que todos vivimos y no siempre es fácil. Hoy más que nunca, nos vemos influidos por las circunstancias cambiantes que nos rodean. Somos un ir y venir constante de deseos e ilusiones siempre con la angustia de no saber si llegamos a fin de mes.
- 4.- En los casos de malestar, perciben que las empresas y/o los clubes no siempre los afrontan; a veces por desconocimiento y, casi siempre, por falta de comunicación. Ante la compleja situación descrita, los profesores de golf entrevistados tratan de hacer comprender que afrontar un asunto como este de forma directa no es siempre sencillo y que deberían ser los clubes o las empresas quienes lo afronten.
- 5.- Para abordar este asunto, los clubes deberían ser conscientes de la importancia de establecer procesos de comunicación capaces de esclarecer el padecimiento escondido. No los critican, pero sí creen que deberían hacerse con herramientas suficientes para tratarlo tales como espacios discretos, jornadas de sensibilización, reuniones en grupo y entrevistas personales que traten de identificar posibles casos de malestar. Los compañeros, aunque lo sepan, mantienen la discreción.
- 6.- El asunto tratado es un desafío para todo el sector y sin duda también para los clubes y estamentos federativos. Sin embargo, afirman también que, si se explicase la importancia de tratarlo para mejorar el bienestar y, como consecuencia, la rentabilidad de las empresas del sector, atenderían posibles propuestas y les darían el apoyo necesario. Se trata, en definitiva, de razonar con ellos sobre las ventajas de ocuparse de la satisfacción de los profesores de golf en beneficio de todos.

Llegados a este punto, creemos haber cumplido el objetivo previsto de presentar el sentir de los profesores de golf respecto a los procesos de comunicación relacionados con su propia satisfacción profesional y a qué hacer según su criterio en los casos en los que, si bien no son generales, pueda producirse cierto malestar entre sus compañeros.

5. Conclusiones y conclusiones propositivas

Los profesores de golf ofrecen atención profesional y personal de alto nivel a sus clientes en un entorno general que podría calificarse como satisfactorio. Sin embargo, se producen situaciones más o menos veladas de malestar en el puesto de trabajo que se produce a costa de la calidad del servicio y que no se comunican por faltar los cauces adecuados. En este trabajo se ha explorado empíricamente la relación profesor-cliente a través del método de análisis cualitativo descrito.

Podemos concluir que los profesores de golf tendrán dificultades en algunos casos para satisfacer las necesidades de sus clientes y prestarles el mejor servicio si no se atiende previamente el nivel general de satisfacción profesional del estamento. La novedad de este trabajo es el estudio del grado de satisfacción profesional en el trabajo en un colectivo tan específico en que, a priori, la interacción profesor-cliente es profesional y afectivamente buena. La satisfacción laboral de los profesores de golf es alta con altos estándares de calidad de servicio. Mas incluso en esa situación, el malestar en el trabajo aparece e impacta negativamente tanto en la relación con los clientes como en la calidad del servicio sin no se comunican por los cauces adecuados. Por lo tanto, los responsables de clubes, empresas y estamentos federativos deben comenzar a considerar la medición y gestión de la satisfacción profesional en el trabajo para mejorar la calidad de sus sistemas de atención.

Los resultados de esta investigación contribuyen a la literatura sobre la satisfacción en el trabajo entre los profesores de golf en aras a mejorar la comprensión de su influencia en la relación profesor-cliente y la calidad final del servicio que se presta. Este estudio ofrece una nueva visión para los gestores de golf que buscan aumentar la calidad del servicio por medio de su principal baluarte; sus profesores. Los gerentes que comprendan la importancia de la satisfacción en el trabajo que afecta el bienestar de los profesores tendrán más probabilidades de obtener una mejor calidad del servicio y por ende una mayor rentabilidad desde todos los puntos de vista.

Emergen algunas recomendaciones en cuanto a las políticas de gestión de personas en el sector del deporte del golf relacionadas con los procesos de comunicación al uso y, más aún, con los generalmente inexistentes. Asumiendo que el comportamiento es muchas veces el resultado de procesos mentales conscientes e inconscientes, el malestar en el trabajo debe ser tomado en cuenta a la hora de gestionar al personal para garantizar la calidad del servicio final y una mayor rentabilidad del mismo. Así, en línea con Allard-Poesi y Hollet-Haudebert (2017) debería ser muy innovadora la implementación tiempos de escucha tanto individualizada como grupal. En la misma línea, otra herramienta muy recomendable según la revisión de la literatura debería ser la implementación de programas de mindfulness en el trabajo (Glomb et al., 2011) ya que el entrenamiento en mindfulness ha demostrado ser efectivo para incrementar la satisfacción en el trabajo (Burton et al., 2017).

Hoy en día, la concepción del trabajo es bien distinta de la carrera predecible y la rutina de antaño. En la actualidad los trabajadores forman parte de un entorno laboral muy flexible en organizaciones muy dinámicas en las que la lealtad no es para siempre y en el que las plantillas y objetivos se reajustan de forma constante por lo que la satisfacción de trabajador se torna en imprescindible (Senett, 2000). La comunicación se torna tanto más útil y necesaria, cuanto más pueda evitar situaciones escondidas de padecimiento laboral en el mundo del golf.

6. Agradecimientos

Los autores desean extender su más sincero agradecimiento al grupo de personas que participaron en este trabajo. También agradecen a la Universidad Pontificia Comillas y a la Universidad Complutense de Madrid su predisposición y ayuda. Además, desean agradecer a los revisores que puedan contribuir con su valioso tiempo y esfuerzo para mejorar la calidad del artículo con sugerencias y comentarios muy apreciados.

7. Declaración Ética

El propósito del estudio fue explicado a todos los profesores de golf que participan en el estudio durante la entrevista voluntaria y anónima.

8. Contribución de los autores

EGT analizó los datos, escribió el manuscrito y supervisó el proceso de investigación. CPS realizó la recopilación de datos y revisó el estudio. EG y CP revisaron críticamente el manuscrito. Ambos autores contribuyeron a la interpretación de los datos y aprobaron la versión final del manuscrito para su envío.

9. Declaración de conflicto de interés

Los autores declaran que la investigación se realizó en ausencia de cualquier relación comercial o financiera que pudiera interpretarse como un potencial conflicto de interés.

Referencias

- Adeb-Saeedi, J. (2002). Stress amongst emergency nurses. *Australian Emergency Nursing Journal*, 5(2), 19–24.
- Alimoglu, M. K., & Donmez, L. (2005). Daylight exposure and the other predictors of burnout among nurses in a university hospital. *International Journal of Nursing Studies*, 42(5), 549–555.
- Allard-Poesi, F., & Hollet-Haudebert, S. (2017). The sound of silence: Measuring suffering at work. *Human Relations*, 70(12), 1447–1471. <https://doi.org/10.1177/0018726717703449>
- Ariza-Montes, A., Leal-Rodríguez, A. L., Ramírez-Sobrino, J., & Molina-Sánchez, H. (2019). Safeguarding health at the workplace: A study of work engagement, authenticity and subjective wellbeing among religious workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(17), 3016. <https://doi.org/10.3390/ijerph16173016>
- Beltrán, M. (2015). Cinco vías de acceso a la realidad social. En M. García Ferrando, F. Alvira, L. E. Alonso, & M. Escobar (Eds.), *El análisis de la realidad social: Métodos y técnicas de investigación* (Vol. 1, pp. 17–). Alianza Editorial.
- Black, H., & Rubinstein, R. (2004). Themes of suffering in later life. *Journal of Gerontology: Social Sciences*, 59B(1), S17–S24.
- Bontemps, S., Barlet-Ghaleb, C., Mediouni, Z., Besse, C., Bonsack, C., Wild, P., & Danuser, B. (2018). Protocol for evaluating a consultation for suffering at work in French-speaking Switzerland. *Contemporary Clinical Trials Communications*, 9, 71–76. <https://doi.org/10.1016/j.conctc.2017.12.004>
- Briner, R. B. (1999). The neglect and importance of emotion at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3), 323–346.
- Burton, A., Burgess, C., Dean, S., Koutsopoulou, G. Z., & Hugh-Jones, S. (2017). How effective are mindfulness-based interventions for reducing stress among healthcare professionals? A systematic review and meta-analysis. *Stress and Health*, 33(1), 3–13. <https://doi.org/10.1002/smi.2673>
- Clarke, N., & Mahadi, N. (2017). The significance of mutual recognition respect in mediating the relationships between trait emotional intelligence, affective commitment and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 105, 129–134.
- Coulehan, J. (2018). Suffering, hope, and healing. En *Handbook of pain and palliative care* (pp. 739–753). Springer.
- De Vries, M. K. (2004). Organizations on the couch: A clinical perspective on organizational dynamics. *European Management Journal*, 22(2), 183–200.
- Diamond, M. A., & Allcorn, S. (2003). The cornerstone of psychoanalytic organizational analysis: Psychological reality, transference and counter-transference in the workplace. *Human Relations*, 56(4), 491–514.
- Domínguez-Gómez, E., & Rutledge, D. N. (2009). Prevalence of secondary traumatic stress among emergency nurses. *Journal of Emergency Nursing*, 35(3), 199–204.
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279–301.
- Egnew, T. R. (2005). The meaning of healing: Transcending suffering. *The Annals of Family Medicine*, 3(3), 255–262.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Bachrach, D. G., Wang, Y. L., & Elmadağ Baş, A. B. (2011). Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance. *Management Learning*, 42(1), 67–85.
- Elpern, E. H., Covert, B., & Kleinpell, R. (2005). Moral distress of staff nurses in a medical intensive care unit. *American Journal of Critical Care*, 14(6), 523–530.
- Fornell, C., & Bookstein, F. L. (1982). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 440–452.
- Gismera, E., Fernández, J. L., Labrador, J., & Gismera, L. (2019). Suffering at work: A challenge for corporate sustainability in the Spanish context. *Sustainability*, 11(15), 4152. <https://doi.org/10.3390/su11154152>
- Glickman, S. W., Baggett, K. A., Krubert, C. G., Peterson, E. D., & Schulman, K. A. (2007). Promoting quality: The health-care organization from a management perspective. *International Journal for Quality in Health Care*, 19(6), 341–348.

- Glomb, T. M., Duffy, M. K., Bono, J. E., & Yang, T. (2011). Mindfulness at work. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 30, 115–157.
- Guillén, M., Ferrero, I., & Hoffman, W. M. (2015). The neglected ethical and spiritual motivations in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 128(4), 803–816.
- Hahm, J. J., Kwun, D. J., & Kang, J. (2023). Analysis of environmental stimuli, satisfaction, and behavioral responses: An extended Mehrabian–Russell model to alternative golf. *International Journal of Hospitality Management*, 109, 103407. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103407>
- Jennings, B. M. (2008). Work stress and burnout among nurses: Role of the work environment and working conditions. En R. G. Hughes (Ed.), *Patient safety and quality: An evidence-based handbook for nurses* (pp. 137–158). Agency for Healthcare Research and Quality.
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2007). Job satisfaction: Subjective well-being at work. En M. Eid & R. Larsen (Eds.), *The science of subjective well-being*. Guilford Press.
- Khamisa, N., Peltzer, K., & Oldenburg, B. (2013). Burnout in relation to specific contributing factors and health outcomes among nurses: A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10(6), 2214–2240.
- Kitae, Y. (s. f.). A study on the relationship among face sensitivity, job stress, job satisfaction, and performance of golf course employees. *Journal*, 16(4), 205–215.
- Landrum, H., Zhang, X., Prybutok, V., & Peak, D. (2009). Measuring IS system service quality with SERVQUAL. *Informing Science*, 12, 17–46.
- Lee, H., Delene, L. M., Bunda, M. A., & Kim, C. (2000). Methods of measuring health-care service quality. *Journal of Business Research*, 48(3), 233–246.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Maison, C., & Griffin, M. (2005). Group task satisfaction. *Group & Organization Management*, 30(6), 625–652.
- Malach-Pines, A. (2000). Nurses' burnout: An existential psychodynamic perspective. *Journal of Psychosocial Nursing and Mental Health Services*, 38(2), 23–31.
- McLellan, E., MacQueen, C., & Neidig, J. (2003). Beyond the qualitative interview. *Field Methods*, 15(1), 63–84.
- Mejía Navarrete, J. (2000). El muestreo en la investigación cualitativa. *Investigaciones Sociales*, 4(5), 171–.
- Montoya-Juárez, R., García-Caro, M. P., Campos-Calderón, C., Schmidt-RioValle, J., Gómez-Chica, A., Martí-García, C., & Cruz-Quintana, F. (2013). Psychological responses of terminally ill patients experiencing suffering. *International Journal of Nursing Studies*, 50(1), 53–62.
- Moyle, W. (2003). Nurse–patient relationship: A dichotomy of expectations. *International Journal of Mental Health Nursing*, 12(2), 103–109.
- Munir, F., Nielsen, K., Garde, A. H., Albertsen, K., & Carneiro, I. G. (2012). Mediating the effects of work–life conflict. *Journal of Nursing Management*, 20(4), 512–521.
- Pompili, M., Rinaldi, G., Lester, D., Girardi, P., Ruberto, A., & Tatarelli, R. (2006). Hopelessness and suicide risk among psychiatric nurses. *Archives of Psychiatric Nursing*, 20(3), 135–143.
- Prins, S. (2006). The psychodynamic perspective in organizational research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 335–355.
- Quick, J. C., & Henderson, D. F. (2016). Occupational stress: Preventing suffering, enhancing wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(5), 459.
- Randall, D., & Gibson, A. (1990). Methodology in business ethics research. *Journal of Business Ethics*, 9(6), 457–471.
- Ridner, S. (2004). Psychological distress: Concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 45(5), 536–545.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Will, A. (2005). *SmartPLS 2.0 (Beta)*. SmartPLS. <http://www.smartpls.de>
- Ruiz Olabuénaga, J. I., & Ispizua, M. A. (1989). *La decodificación de la vida cotidiana*. Universidad de Deusto.
- Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter: Las consecuencias del nuevo capitalismo*. Anagrama.
- Tavbuma, V., Georgellis, Y., & Thomas, L. (2015). Orientation training and job satisfaction. *Human Resource Management*, 54(2), 303–321.
- Taylor, S., White, B., & Muncer, S. (1999). Nurses' cognitive structural models of work-based stress. *Journal of Advanced Nursing*, 29(4), 974–983.
- United States Conference of Catholic Bishops. (2001). *Ethical and religious directives for Catholic health care services* (4th ed.). Author.
- Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., ... Marsolais, J. (2003). Les passions de l'âme. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 756–767.

Vallés, M. S. (2009). *Entrevistas cualitativas*. Centro de Investigaciones Sociológicas.

Web of Science. (s. f.). <https://www.recursoscientificos.fecyt.es/licencias/productos-contratados/wos>