

***Artículos de investigación**

ESTUDIO DE LAS CREENCIAS Y VALORES Y SU RELACIÓN CON MODELO DE LIDERAZGO DE RANGO TOTAL APLICADO A CELULOSA ARAUCO S.A.

STUDY THE BELIEFS AND VALUES AND RELATIONSHIP WITH THE LEADERSHIP MODEL APPLIED TO THE FULL RANGE CELULOSA ARAUCO S.A.

Natalia Constanza Pérez Pérez

Ingeniero Comercial, Universidad del Bío Bío

Magíster en Dirección de Empresas, Universidad del Bío Bío

constanzaperezperez@gmail.com

Resumen

El estudio determina la relación existente entre la variable creencias con el modelo de liderazgo de rango total aplicado a la empresa Celulosa Arauco S.A., Cholguan. El tipo de estudio es descriptivo y correlacional, el diseño de la investigación es no experimental y transversal, la recolección de datos se llevó a cabo por medio de una encuesta de carácter anónimo tipo likert que considera dos instrumentos elaborados previamente, los cuales son: Cuestionario Multifactorial de Liderazgo y Creencias Organizacionales. La investigación analiza cómo influyen las creencias sobre el liderazgo y cuál es el estilo de liderazgo que predomina en la empresa en estudio.

Palabras claves: liderazgo, creencias, modelo rango total, MLQ, valores, cuestionario multifactorial liderazgo.

Clasificación JEL: M12, J5

Abstract

The study determines the relationship between beliefs variable with the leadership model applied to the full range Celulosa Arauco S.A , Cholguán . The type of study is descriptive and correlational, the research design is not experimental and cross-sectional data, the collection was carried out through an anonymous survey that considers Likert which considers two previously developed instruments, which are: multifactorial leadership questionnaire and organizational beliefs. The research explores how beliefs influence on leadership and what leadership style prevails in the company study.

Keywords: leadership, beliefs , span model , MLQ, values , Multifactor Leadership Questionnaire.

JEL Classification: M12, J5

INTRODUCCIÓN

Las creencias y valores organizacionales son tomados muchas veces, como conceptos que solo se ven reflejados en el papel, a través de la misión, visión y la filosofía de la empresa, creyendo que no inciden en desempeño de la organización, pero si se analizan sus verdaderos alcances constituyen el cimiento de esta y es a través de este punto que se logra generar beneficios para las personas y lógicamente a la propia organización.

Las creencias y valores como se menciona en el párrafo anterior es un aspecto clave dentro de la organización por esta misma razón algunos artículos señalan que las creencias se transforman en una base para la organización, es decir, una guía sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; y a su vez motivan y energizan al capital humano para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su organización, mejorando los niveles de desempeño.

López (2011), señala que los valores organizacionales determinan si la organización tendrá éxito, cuando los miembros de la organización comparten una serie de valores unidos en un sentido común de propósito o misión, pueden tener resultados extraordinarios para la misma.

La dirección de las empresas involucra indudablemente las creencias y los valores de sus miembros y la forma en la que la organización ejerce el estilo de liderazgo, es por esto que se constituye en un tema crucial, ya que las organizaciones de hoy se han incorporado a un mercado global cada vez más competitivo y en donde están obligadas a buscar incesantemente ventajas competitivas que le permitan sobrevivir y adaptarse a los cambios del entorno.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Analizar cómo influyen las creencias sobre el liderazgo de los trabajadores de la empresa Celulosa Arauco S.A.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Conocer sobre creencias de la organización.
2. Conocer sobre el término de liderazgo.
3. Conocer teorías de liderazgo.
4. Conocer Modelo de Rango Total.
5. Explicar cómo los trabajadores perciben las Creencias de la Organización.
6. Explicar cómo los trabajadores perciben el liderazgo en la organización.
7. Evaluar la relación entre las creencias con el liderazgo en la organización en estudio.

METODOLOGÍA

La investigación que será desarrollada es de tipo Descriptiva, ya que se deben detallar los fenómenos, características y funciones que rodean a cada una de las variables involucradas y Correlacional, pues busca establecer la relación existente entre las variables en estudio que son Creencias y Liderazgo.

En lo referente con el diseño de la investigación, esta será de tipo no experimental, puesto que la investigación es realizada sin manipular las variables en estudio y permite observar fenómenos tal y como se dan en una situación natural para posteriormente poder analizarlos, además esta investigación será de tipo transversal, ya que recolecta datos en un momento determinado con el fin de describir las variables y analizar sus resultados.

El instrumento de medición es una encuesta de carácter anónimo que consta de 128 preguntas, divididas en 3 partes. El primero de Información General compuesto de 7 preguntas, el segundo Creencias 39 preguntas, donde todas corresponden a escala Likert. Respecto del tercer ítems,

Cuestionario Multifactorial de Liderazgo este contiene 82 preguntas, todas ellas de tipo escala Likert y aplicado en dos formatos, el primero es líder y el segundo seguidor. Las preguntas se encuentran divididas en 3 grupos con temas específicos, donde se busca identificar información de las variables en estudio Para esta investigación se utilizara una encuesta que está desarrollado en base a dos instrumentos previos debidamente validados. El modo de aplicar la encuesta fue auto administrado.

Como se menciona anteriormente en este instrumento de medición se utiliza escala Likert la cual permite clasificar las respuestas, la escala utilizada es la siguiente:

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

El instrumento descrito permite obtener de manera sistemática y ordenada la información sobre los trabajadores de la empresa en estudio, para que de esta manera se obtengan resultados y posteriores conclusiones.

Para poder comprender los resultados y conclusiones de esta investigación es necesario entregar una pincelada de conceptos que son claves, como lo son, creencias, liderazgo, modelo MLQ., entre otros.

Walsh (1995) indica que la interacción entre la organización y sus miembros genera una cultura organizacional y de cómo la cultura afecta la forma de pensar y de actuar del personal de la organización. Las personas en alguna medida hacen suyas las creencias y conductas que la organización les entrega y, a su vez, la organización es modificada por las características particulares de las personas que la integran

García y Dolan (1997), señalan que las creencias las vemos como estructuras de pensamientos, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para expresarnos la realidad y que preceden a la configuración de valores.

En cuanto a liderazgo Tannenbaum (1970), indica que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Con la finalidad de poder estudiar la variable liderazgo, se utilizo el Multifactor Leadership Questionnaire, comúnmente conocido por sus siglas como MLQ, que es un instrumento desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio (Bass, 1985, Bass y Avolio, 2000), con el objetivo de medir las distintas variables del Modelo de Liderazgo de Rango Total actualmente es una escala compuesta por 45 ítems que miden múltiples variables en su versión original y la adaptación utilizada en la investigación esta elaborada por 82 afirmaciones).

El modelo mencionado está compuesto por tres variables de alto orden, a saber:

1. Liderazgo Transformacional,
2. Desarrollo/Transaccional,
3. Liderazgo Correctivo/Evitador.

El MLQ, intenta evaluar actitudes y comportamientos relacionados con estilos de liderazgo descritos en la teoría. Para lograr dicho objetivo, los autores construyeron el instrumento basándose en una escala de tipo Likert, la cual consiste en “un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios frente a los cuales se pide la reacción de las personas a las cuales se les administra”.

CONCLUSIONES

Del concepto de creencias se puede concluir que estas juegan un rol protagónico en los procesos de transformación organizacional, se considera que las creencias son el impulso subjetivo que ejerce una idea sobre los actos de razón, además se puede mencionar que las creencias son estructuras de pensamientos, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje y que sirven para expresarnos la realidad.

En cuanto a Liderazgo, este se define como la acción de influir en los demás: las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes, cabe señalar que el concepto de liderazgo a su vez es un proceso de influencia en que algunos individuos, mediante sus actos, facilitan el movimiento de un grupo hacia una meta común o compartida.

En relación al género a los trabajadores de la empresa Celulosa Arauco S.A., se observa que predomina el género masculino respecto al femenino, esto se aprecia tanto en la clasificación líder como seguidor, que se puede deber al rubro que posee la empresa y labores que desempeñan los trabajadores dentro de la planta.

Se destaca la presencia de trabajadores con un recorrido laboral, si consideramos la clasificación de líder y seguidores, son los primeros los que poseen una antigüedad de 11,37 años, lo que permite concluir que al ser cargos de confianza dentro de la organización se mantienen mayor cantidad de años en sus funciones aportando su experiencia. Además se puede destacar que respecto a la calidad jurídica de los trabajadores para la clasificación de líder todos poseen contrato indefinido y para el caso de los seguidores predomina el acuerdo de contrato indefinido con un 89,23% de los trabajadores considerados en la muestra, con estos antecedentes se concluye que la organización les entrega a sus trabajadores estabilidad laboral.

Respecto a Creencias se puede concluir:

1. Para la variable en estudio Creencias se realizó análisis de fiabilidad lo que arroja una fiabilidad aceptable en 8 de los 11 factores, que son finalmente los que se utilizarán para realizar las correlaciones correspondientes.
2. Que los trabajadores, tanto líderes como seguidores están de acuerdo en que los factores “pensamientos personales que no contribuyen a la organización” y “es difícil trabajar en equipo y peligroso detectar errores y exponerlos en voz alta”, dentro de la organización nunca o rara vez se producen, lo que es positivo ya que el trabajo en equipo es fundamental para el buen desarrollo de las tareas y el crecimiento de la organización.

3. Que el factor “El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo asumiendo su responsabilidad”, se puede señalar que los trabajadores forma seguidor necesitan de una supervisión directa para evaluar el desempeño de sus funciones, ya que no consideran importante la autoevaluación y delegan en el equipo la responsabilidad individual, en cuanto a los trabajadores forma líder se aprecia que son más conscientes de la responsabilidad individual y la evaluación personal.
4. Se aprecia que dentro de la organización los trabajadores, ya sean líderes y seguidores sienten que son consideradas como personas responsables, autónomas, que poseen ingenio y creatividad y que son claves para el proceso de cambio de la organización, es por esto que se encuentran dispuestas a trabajar en nuevos desafíos que benefician a todos.
5. Los trabajadores comparten y se comprometen con los valores de la organización lo que es positivo, ya que son conscientes de la situación actual, sin embargo esto va de la mano con una satisfacción de necesidades sociales y la realización de sí mismo. Lo anterior es fundamental para cumplir objetivos organizacionales siendo los trabajadores un pilar clave para el crecimiento y las mejoras continuas de la empresa en su conjunto.

Respecto a Liderazgo se puede concluir:

1. Se utilizó para la variable liderazgo la adaptación del modelo MLQ, forma 5X corta, al cual se le realizó análisis de fiabilidad, en base a este análisis en la forma líder se eliminaron ocho ítems y en la forma seguidor se eliminaron dos ítems, lo que permite mejorar la fiabilidad del instrumento.
2. El liderazgo que predomina en los departamentos encuestados es el liderazgo transformacional tanto para la forma líder y seguidor, por lo tanto dentro de la organización se brinda apoyo y guía a los seguidores y se les inspira a través del carisma para afrontar nuevos desafíos.
3. Los tres departamentos encuestados en la forma líder cuentan con una mayor presencia de liderazgo transformacional, es decir, el líder en estos departamentos cumple el rol de persuadir a sus seguidores quienes se identifican con él, en el departamento de Control Calidad, Bodega y taller de Afilado posee el indicador más alto de este tipo de liderazgo. En el departamento de Operaciones si bien predomina el liderazgo transformacional también está presente un alto índice del liderazgo transaccional, lo que puede ser producto que las necesidades del seguidor pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua con el contrato o acuerdo establecido previamente con el líder.
4. En la forma seguidor predomina el liderazgo transformacional donde la presencia más alta de este tipo de liderazgo se presenta en el de Planificación, Gestión y Proyectos, sin embargo en los cuatro departamentos estudiados existe una alta presencia de liderazgo transaccional, destacando que en el departamento de Control Calidad, Bodega y taller de Afilado es más alto el índice de este tipo de liderazgo, lo que indica que si bien se encuentra un líder capaz de motivar, ser admirados y respetados, a su vez existen líderes transaccionales que se basan en el intercambio de recompensas entre líder y seguidor, si este tipo de liderazgo es bien ejecutado genera efectos positivos en la satisfacción individual y eleva el rendimiento de los trabajadores.

Respecto a la relación entre creencias y liderazgo

- Relación entre creencias y liderazgo forma líder se puede concluir:
1. Si aumenta el carisma que es una característica del liderazgo transformacional, los pensamientos personales de los trabajadores que no contribuyen a mejoras dentro de la organización disminuyen lo que evita el estancamiento en las metas u objetivos establecidos por la organización.

2. Si existe una mayor presencia del liderazgo transformacional, la necesidad de que el hombre debe controlarse a sí mismo disminuye, ya que el líder es capaz de plantear los desafíos individualmente sin que esto recaiga como una responsabilidad del individuo.
 3. Al estar presente el liderazgo transformacional, el líder es capaz de brindar apoyo y una guía a sus seguidores, por lo tanto el deseo de buscar un culpable cuando se comenten errores disminuye al igual que el pensamiento que a los empleados solo se les paga para pensar.
 4. El liderazgo transformacional se caracteriza por que los seguidores buscan emular al líder, ya sean sus actitudes, pensamientos o deseos, por lo tanto si el líder es preocupado por las normas y reglas de la organización sus seguidores imitarán esta actitud, lo que puede llevar a obtener beneficios individuales y colectivos.
 5. Inspirar a los seguidores y motivarlos a través de desafíos y persuasión es una de las tareas de un líder transformacional, si este logra utilizar este tipo de habilidades, podrá generar que sus seguidores tomen el cambio como una oportunidad, logrando un ambiente laboral agradable donde prime el respeto y la educación y que contribuya al bienestar de la organización.
 6. Una de las características del liderazgo transformacional es que considera a los seguidores individualmente y brinda el entrenamiento necesario para el buen funcionamiento de la organización, por lo tanto si las personas de manera independiente son consideradas como responsables y autónomas serán un pilar fundamental en el proceso de cambio y serán un aporte para el crecimiento de la organización.
 7. Las correlaciones entre liderazgo y creencias forma líder no arroja una relación con el liderazgo transaccional, se puede concluir que no existe un liderazgo basado en transacciones o contrato, el intercambio de recompensas entre líder y seguidor no es observado.
- Relación entre creencias y liderazgo forma seguidor se puede concluir:
 1. Si existe una mayor presencia de liderazgo transformacional, es decir, el apoyo y la guía del líder hacia sus seguidores, el pensamiento de que trabajar en equipo es difícil disminuye lo que contribuye a una mejora en el desempeño, además de que los seguidores no sientan que es peligroso detectar errores y exponerlos en voz alta, sino que es un beneficio que va en pro del equipo y la organización.
 2. El liderazgo transaccional, se basa en una transacción, donde las necesidades del seguidor pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua con lo acordado con el líder, por lo tanto si en el contrato o acuerdo entre líder y seguidor se establece el hecho de trabajar en equipo, detectar y exponer los errores es positivo, ambas partes reciben recompensa y beneficios.
 3. Se concluye que las relaciones de los tipos de liderazgo transformacional y transaccional tanto en la forma líder como seguidor poseen relación con diferentes factores de la variable en estudio creencias, no existiendo la posibilidad de comparar ambas formas, por lo tanto se realiza de manera individual para una de las formas.

BIBLIOGRAFÍA

- Bennis, W. (1973). *Desarrollo Organizacional su naturaleza, su Orígenes y perspectivas*. Fondo Educativo Interamericano.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. México, Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw Hill. Bogotá, Colombia.
- Dolan, S. & Shuler R. (1999). Formas actuales de gestionar los recursos humanos. En: *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: Mc Graw Hill 321-323.
- García, S y Dolan, S. (1997). *La dirección por valores*. Primera Edición, Madrid, Mc Graw – Hill Instituto de estudios superiores de la empresa, Grupo Editorial Norma.
- Gibson, J., Ivancevich, J. M. & Donnelly, J. (2001). “*Las Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*”, México, McGraw – Hill Interamericana.
- León, M., Salgado, P. (2003). *Creencias organizacionales. Estudio comparativo en instituciones del sector público instituciones del sector privado de la ciudad de Chillán*. Seminario de Ingeniero de ejecución en administración de empresas. Universidad del Bío-Bío. Chile
- López, C. (2011). “*Valores Organizacionales inciden en el desempeño corporativo*”. Ética empresarial. México.
- Raineri, A. (1998). “*Creencias y Cambio Organizacional en los sectores Público y Privado*”. Estudios Públicos, (otoño 1998).
- Robbins, S. (2005). “*Administración*”. Editorial Prentice Hall, 8º edición. México.
- Salazar, C., Chiang, M. y Núñez, A. (2007). *Creencias organizacionales. desarrollo y validación de un instrumento*. Icade. Revista cuatrimestral de las facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales.
- Vega, C. y Zabala, G. Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) de Bass y Avolio. (2004). Chile

ANEXOS

Detalle de Factores Creencias	
Nº	Factor
Factor 1	Pensamientos personales que no contribuyen a mejoras dentro organización
Factor 2	Es difícil trabajar en equipo y peligroso detectar errores y exponerlos en voz alta.
Factor 3	El hombre debe dirigirse y controlarse a si mismo asumiendo su responsabilidad
Factor 4	A los empleados no se les paga para pensar y cuando cometen errores se buscar al culpable
Factor 5	Preocupación por las normas y reglas buscando beneficios económicos personales
Factor 6	Tomar el cambio como una oportunidad, las personas están dispuestas a realizarlo si son motivadas y si trabajan en un ambiente agradable donde prime el respeto y educación

Factor 7	Si las personas son consideradas como responsables, autónomas, con ingenio y creatividad, son claves para el proceso de cambio y se encuentran dispuestas a trabajar en nuevos desafíos que benefician a todos si estás de acuerdo con lo que piensan y creen.
Factor 8	Las personas buscan más responsabilidades, comparten y se comprometen con los valores de la organización, basándose en la educación para el buen funcionamiento interno y cumplir los objetivos.

Correlación entre Liderazgo y Creencias y Valores Forma Líder								
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8
Liderazgo Transformacional	-1,000**	,866	-1,000**	-1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	,866
	.	,333	,333
Carisma Inspiracional	,500	,000	,500	,500	-,500	-,500	-,500	-,866
	,667	1,000	,667	,667	,667	,667	,667	,333
Influencia Idealizada Conductual	-,500	,000	-,500	-,500	,500	,500	,500	,866
	,667	1,000	,667	,667	,667	,667	,667	,333
Influencia Idealizada Atribuida	1,000**	-,866	1,000**	1,000**	-1,000**	-1,000**	-1,000**	-,866
	.	,333	,333
Motivación Inspiracional	-,500	,866	-,500	-,500	,500	,500	,500	,000
	,667	,333	,667	,667	,667	,667	,667	1,000
Estimulación Intelectual	-1,000**	,866	-1,000**	-1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	,866
	.	,333	,333
Liderazgo Transaccional	,500	,000	,500	,500	-,500	-,500	-,500	-,866
	,667	1,000	,667	,667	,667	,667	,667	,333
Consideración Individualizada	-,500	,866	-,500	-,500	,500	,500	,500	,000
	,667	,333	,667	,667	,667	,667	,667	1,000
Recompensa Contingente	,500	,000	,500	,500	-,500	-,500	-,500	-,866
	,667	1,000	,667	,667	,667	,667	,667	,333
Liderazgo Correctivo/ Evi.	-1,000**	,866	-1,000**	-1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	,866
	.	,333	,333
DPE-A	-1,000**	,866	-1,000**	-1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	,866
	.	,333	,333

Liderazgo Pasivo/ Evitador	1,000**	-,866	1,000**	1,000**	-1,000**	-1,000**	-1,000**	-,866
	.	,333	,333
DPE-P	,500	,000	,500	,500	-,500	-,500	-,500	-,866
	,667	1,000	,667	,667	,667	,667	,667	,333
L -faire	1,000**	-,866	1,000**	1,000**	-1,000**	-1,000**	-1,000**	-,866
	.	,333	,333
Satisfacción	-1,000**	,866	-1,000**	-1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	,866
	.	,333	,333
Efectividad	-,500	,866	-,500	-,500	,500	,500	,500	,000
	,667	,333	,667	,667	,667	,667	,667	1,000
Esfuerzo Extra	-1,000**	,866	-1,000**	-1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	,866
	.	,333	,333

Correlación entre Liderazgo y Creencias y Valores Forma Seguidor

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8
Liderazgo Transformacional	-,400	-1,000**	,200	-,400	,000	,800	-,400	,400
	,600	.	,800	,600	1,000	,200	,600	,600
Carisma Inspiracional	-,400	-1,000**	,200	-,400	,000	,800	-,400	,400
	,600	.	,800	,600	1,000	,200	,600	,600
Influencia Idealizada Conductual	-,200	-,800	,400	-,800	,600	1,000**	-,200	,800
	,800	,200	,600	,200	,400	.	,800	,200
Influencia Idealizada Atribuida	-,800	-,800	-,400	-,200	-,400	,400	-,800	-,200
	,200	,200	,600	,800	,600	,600	,200	,800
Motivación Inspiracional	-,400	-1,000**	,200	-,400	,000	,800	-,400	,400
	,600	.	,800	,600	1,000	,200	,600	,600
Estimulación Intelectual	-,800	-,800	-,400	-,200	-,400	,400	-,800	-,200
	,200	,200	,600	,800	,600	,600	,200	,800
Liderazgo Transaccional	-,400	-1,000**	,200	-,400	,000	,800	-,400	,400
	,600	.	,800	,600	1,000	,200	,600	,600
Consideración Individualizada	-,400	-1,000**	,200	-,400	,000	,800	-,400	,400
	,600	.	,800	,600	1,000	,200	,600	,600

Recompensa Contingente	-,400	-1,000**	,200	-,400	,000	,800	-,400	,400
	,600	.	,800	,600	1,000	,200	,600	,600
Liderazgo Correctivo/ Evi.	,400	,400	,000	1,000**	-,800	-,800	,400	-,600
	,600	,600	1,000	.	,200	,200	,600	,400
DPE-A	-,400	-1,000**	,200	-,400	,000	,800	-,400	,400
	,600	.	,800	,600	1,000	,200	,600	,600
Liderazgo Pasivo/ Evitador	,400	,400	,000	1,000**	-,800	-,800	,400	-,600
	,600	,600	1,000	.	,200	,200	,600	,400
DPE-P	,400	,400	,000	1,000**	-,800	-,800	,400	-,600
	,600	,600	1,000	.	,200	,200	,600	,400
Laissez-faire	,200	,800	-,400	,800	-,600	-1,000**	,200	-,800
	,800	,200	,600	,200	,400	.	,800	,200
Satisfacción	-,400	-1,000**	,200	-,400	,000	,800	-,400	,400
	,600	.	,800	,600	1,000	,200	,600	,600
Efectividad	-,400	-,400	,000	-1,000**	,800	,800	-,400	,600
	,600	,600	1,000	.	,200	,200	,600	,400
Esfuerzo Extra	-,800	-,800	-,400	-,200	-,400	,400	-,800	-,200
	,200	,200	,600	,800	,600	,600	,200	,800

