

El clima organizacional en las bibliotecas judiciales de la Provincia de Buenos Aires

The organizational climate in the Judicial Libraries of the Buenos Aires Province

José María Williams

Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires.

Correo Electrónico: williamsjosemaria1@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1758-4503>

Leonardo Silber

Universidad de Buenos Aires. Facultad de Filosofía y Letras. Departamento de Bibliotecología y Ciencia de la Información.

Correo electrónico: leonardo.silber@gmail.com

Resumen

Con el objetivo de estudiar cómo la cultura y el clima organizacional influyen en las condiciones laborales de las bibliotecas judiciales de la Provincia de Buenos Aires, se realiza un estudio exploratorio. Los datos se obtienen a partir de una encuesta a sus bibliotecarios con el fin de relevar aspectos subjetivos de su trabajo cotidiano en base a una serie de variables. Los resultados obtenidos permiten conocer de qué manera la cultura organizacional condiciona al desempeño laboral de profesionales.

Palabras clave: Clima organizacional; Bibliotecas judiciales; Provincia de Buenos Aires; Identidad; Innovación.

Abstract

To study how organizational culture and organizational climate influence works conditions of judicial libraries of the Buenos Aires Province, an exploratory analysis is carried out. The data was obtained from a survey made to their librarians in order to know subjective aspects of their daily work on the base of a set of variables. Results obtained allow us to know how organizational culture condition professional's job performance.

Keywords: Organizational climate; Judicial libraries; Buenos Aires Province; Identity; Innovation.

Fecha de recepción: 09/04/2022

Fecha de aceptación: 30/09/2022

Cita sugerida: Williams, J.M., Silber, L. (2022). El clima organizacional en las bibliotecas judiciales de la Provincia de Buenos Aires. *Revista Prefacio*, 6(9), 8-20.

Esta obra está bajo licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es_AR

Introducción

El presente trabajo examina la situación actual en que se halla el clima laboral en las bibliotecas jurídicas judiciales de la Provincia de Buenos Aires (Argentina), dependientes de la Suprema Corte de Buenos Aires. La misma corresponde al área de gestión que busca aportar conocimientos para la correcta administración de los Recursos Humanos.

Las Bibliotecas son instituciones sociales creadas con el fin de organizar la información para que sea accesible a sus comunidades de usuarios (Unesco, 1949). Para ello se hace imprescindible que una de las funciones de la administración gire en torno a la gestión de los recursos humanos para lograr un buen clima laboral. La tarea no es sencilla pues depende de múltiples variables.

Los cambios en los procesos productivos trajeron consigo modificaciones al interior del desarrollo profesional. Fernández Losa (2002) estima que esta última debe ser vista como una opción estratégica de la organización ante un mundo cada vez más competitivo. En el mismo sentido, Serra y Ceña (2003) plantean que las competencias profesionales del bibliotecario deben girar a las tareas de gestión de la información en paralelo al

desarrollo de la Tecnologías de información. Dichas transformaciones deben darse no solo en el plano material sino también en el digital la cual habilita un espacio para innovar en competencias (Alonso Arévalo, 2014; Alonso Moya, 2018).

Robbins define a la cultura organizacional como un “*un sistema de significado compartido por los miembros*” (2009: 551) donde la clave reside en cómo la organización condiciona el desempeño laboral de los individuos que la componen en materia de premios y castigos, promoción del trabajo en equipo, mantenimiento del estatus quo o impulso al cambio, entre otros. En otras palabras, se tratan de valores y normas que marcan una identidad a los individuos que la integran. Kotler y Keller (2006: 50) manifiesta que la cultura son los grupos de normas que desarrolla un grupo de personas en el tiempo, la cual construye en el tiempo que se lleva trabajando y especialmente por el bajo nivel de rotación (no varían los nuevos trabajadores) lo que la convierte en una costumbre difícil de erradicar o modificar. Es de remarcar que la misma marca a las personas y que se adapta al medio ambiente.

De la mano de la cultura organizacional está el clima organizacional. Chiavenatto (2000) opina que el clima organizacional son los sistemas de creencias

y valores compartidos que guían la conducta cotidiana de sus miembros. Acerca de los efectos que produce en el desempeño laboral, el autor plantea lo siguiente:

... cuando tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, etc.)(2000:85).

Al interior de las investigaciones de la cultura organizacional referidas a las Bibliotecas se encuentra el estudio comparativo de Lau (2007) que enfatiza la necesidad de mejorar la comunicación, el liderazgo, la participación, el crecimiento y la igualdad. Recomienda mejorar el clima laboral en la biblioteca, diferenciar las labores por tipología de funcionario con base

en su preparación académica, propiciar la capacitación, fortalecer los canales de comunicación interna y lograr mayor compromiso directivo. Otro trabajo es el de De la Torre Iparraguirre (2017) en torno a la Biblioteca Nacional de Perú, quien coincide en la correlación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral y aporta cómo recomendación que la misma se debe impulsar por medio de talleres, charlas y políticas enfocadas a mejorar el clima laboral.

Para el presente trabajo se utilizan seis variables de análisis extraídas del trabajo de Becerra-Márquez y Bermúdez-Aponte (2020): *relaciones laborales, innovación y cambio, recursos y condiciones de trabajo, compensación y remuneración, orientación, e identidad.*

Las mismas consisten en lo siguiente:

Las relaciones laborales refieren al trabajo en equipo al interior de la organización en pos de resolver problemas.

La innovación y cambio se relaciona con la manera en que las ideas del personal son tomadas por los directivos para modificar la gestión.

Los recursos y condiciones de trabajo giran en torno a cómo influyen en el trabajo cotidiano: consiste en la iluminación, temperatura, flujo de aire, limpieza,

seguridad industrial e implementos de trabajo.

La remuneración se basa en la satisfacción personal, los sentimientos que genera la labor realizada y los factores que mantienen y dirigen una conducta específica. Se relaciona con la formación constante, recibir retroalimentación del desempeño, percibir como satisfactorio el sueldo recibido, las prestaciones, los ascensos y las promociones. Aquí juega un factor subjetivo el cual es asimilado en la pirámide de Maslow en torno a la jerarquía de las necesidades que va desde las necesidades fisiológicas, pasando por las sociales hasta llegar a la autorrealización (Robbins, 2009: 176).

La identidad hace referencia al conocimiento y apropiación de los valores institucionales y los valores de la biblioteca, el lugar que ocupa para la organización, y, por último, la Orientación se relaciona con la percepción frente al jefe inmediato y su capacidad de liderazgo.

Las bibliotecas jurídicas judiciales elegidas para este análisis integran el Sistema de Bibliotecas Judiciales de la Suprema Corte de Justicia de Buenos Aires (SCBA). Son espacios dedicados a la investigación, el estudio y el apoyo a la labor jurisdiccional y de superintendencia del

Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires. Su objetivo principal reside en organizar y mantener actualizado el amplio servicio de información referente a tales disciplinas y difundir los recursos bibliográficos que quedan a disposición de los magistrados, funcionarios y agentes judiciales, así como de abogados, investigadores, estudiantes de Derecho y público en general. En Argentina, la primera en crearse fue la correspondiente a la Corte Suprema de Justicia de la Nación en 1863 y actualmente las bibliotecas jurídicas de la Provincia de Buenos Aires son en total 23 (veintitres): San Isidro, San Martín, Morón, La Matanza, Lomas de Zamora, Quilmes, Avellaneda-Lanús, La Plata (Biblioteca Central), La Plata (Biblioteca de Ciencias Penales), Dolores, Junín, Mar del Plata, Necochea, Trenque Lauquen, Mercedes, Zárate-Campana, San Nicolás, Pergamino, Azul (con dos sedes descentralizadas en Tandil, y Olavarría) y Bahía Blanca (con una sede descentralizada en Tres Arroyos).

Este trabajo busca estudiar en qué medida la cultura y el clima organizacional influyen en las condiciones laborales de las bibliotecas jurídicas judiciales de la Provincia de Buenos Aires. y para eso se vuelve imprescindible relevar aquellos aspectos subjetivos que rescatan los bibliotecarios de su accionar cotidiano a

través de las variables indicadas anteriormente. La hipótesis de trabajo sostiene que la cultura organizacional incide en el desempeño laboral de las Bibliotecas Jurídicas Judiciales de la Provincia Buenos Aires.

Metodología

En el plano metodológico se utiliza un diseño cuali-cuantitativo, prospectivo, transversal y semi-estructurado porque a partir de encuestas por vía electrónica a través de la plataforma *Google Forms* al mail institucional de la Biblioteca. Con la finalidad de conocer el grado de interiorización que tienen sobre su clima organizacional, se recolectó información de tipo cualitativa sobre el clima organizacional de las Bibliotecas a los responsables de veintiún (21) bibliotecas jurídicas judiciales dependientes de la Suprema Corte de la Provincia de Buenos Aires (en adelante SCBA). Dicha encuesta, cuyos valores irán del 1 (como menor puntuación) a 4 (como mayor puntuación), constará de las siguientes variables: relaciones laborales, innovación y cambio, recursos y condiciones de trabajo, compensación y remuneración, orientación, e identidad.

Se espera con esta investigación contribuir en el conocimiento sobre clima laboral en las bibliotecas jurídicas judiciales

del sistema de bibliotecas dependiente de la SCBA en Provincia de Buenos Aires. Asimismo, funciona como insumo para futuras investigaciones que se propongan replicarlo en el resto de las universidades, archivos o centros de información del país,

Análisis de resultados a las Bibliotecas Jurídicas Judiciales dependientes de la SCBA en la Provincia de Buenos Aires.

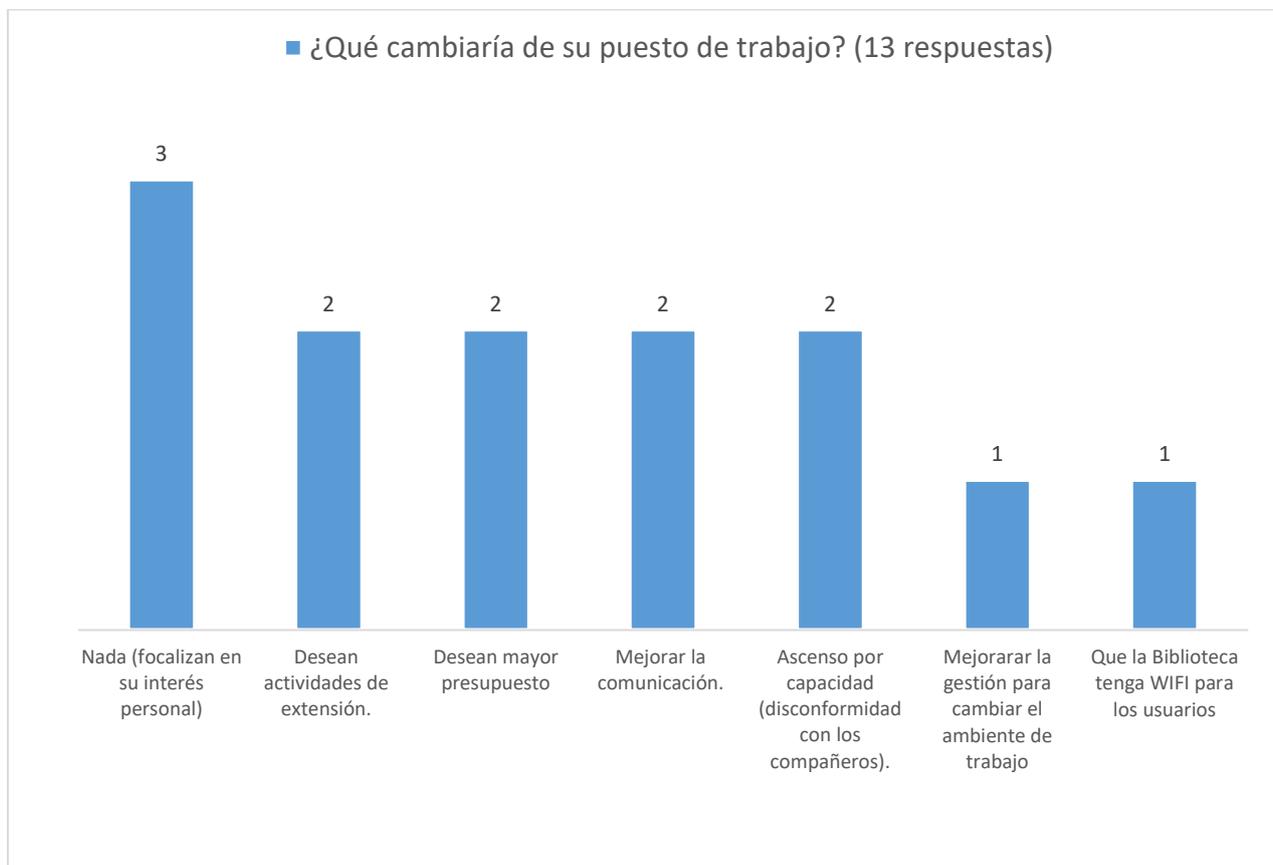
Del total de veintiuna respuestas anónimas recibidas (ver anexo), se evidenció que el 71.4 % son mujeres, frente al 28.6 % representado por varones. El 57.1 % tiene edades entre 50 y 60 años, lo que indica la existencia de una tendencia hacia profesionales de más antigüedad laboral. El 81 % de los colaboradores cuentan con un título de grado en Bibliotecología, dato importante pues muestra que los puestos laborales de las unidades que contestaron la encuesta cuentan con un profesional a cargo. En este mismo sentido, se observó un reparto equitativo en la antigüedad distribuido entre los que cuentan con más de 25 años de antigüedad, entre 15 y 20 años, entre 10 y 15 años y entre 5 y 10 años. Este dato demuestra cierta estabilidad laboral de los empleados que se vincula con los tópicos que se tratarán más adelante. Veamos con detenimiento los datos obtenidos a partir de determinadas variables seleccionadas.

Relaciones laborales

Los resultados generales de esta categoría muestran un nivel alto de satisfacción de casi del 100 %. Se destacan las buenas relaciones entre los compañeros, con la valoración más alta (95 %), y las respuestas con más baja satisfacción fue un caso (el 5% del total) respecto a la comunicación abierta con los jefes y demás áreas. Así como también se manifestó que en dos casos (el 10% del total) la rotación interna del personal se reconoce como de frecuencia moderada. Se encuentra en este apartado que el 95% de los encuestados han demostrado su conformidad con el trato entre pares, así como la resolución de problemáticas como también la comunicación con los superiores. Eso, sumado a la rápida respuesta de las encuestas (en menos de 24 horas) habla de unos profesionales abiertos al trabajo en equipo y a la confraternidad con los pares de otras Bibliotecas Jurídicas Judiciales del Sistema SCBA. No obstante, se podría extender la encuesta para dar con los casos donde se encuentran la mayor proporción de disconformidad en torno a las relaciones sociales que atenten contra el desempeño

laboral. Aun así, se puede problematizar este escenario favorable a partir de las respuestas que recibió la pregunta abierta “¿Qué cambiaría de su puesto de trabajo?”. De las 13 respuestas se infiere que lo que en principio figuraba como de total satisfacción en realidad hay intersticios que abre el juego a la duda. En la figura 1 podemos ver las respuestas recibidas entre las cuales destaca como deseo de cambio el mejorar la comunicación o las condiciones de trabajo para los usuarios, el presupuesto o el reconocimiento por parte de los órganos superiores. Solo una respuesta solicitó cursos de gestión para cambiar el ambiente de trabajo, uno mejorar la comunicación con otros organismos pares y por último dos desearan implementar actividades de gestión cultural y tres no reconocen ningún cambio. Esto último es llamativo ya que ¿no considera un progreso en su desempeño laboral que los usuarios puedan trabajar cómodos o no carece de presupuestos de trabajo? Estas respuestas permiten discutir el 100% de la satisfacción laboral de una cultura organizacional tan diversa donde la mejora de la comunicación es un aviso por parte de los bibliotecarios.

Figura 1. ¿Qué cambiaría de su puesto de trabajo?



Fuente: elaboración propia.

Recursos y condiciones de trabajo

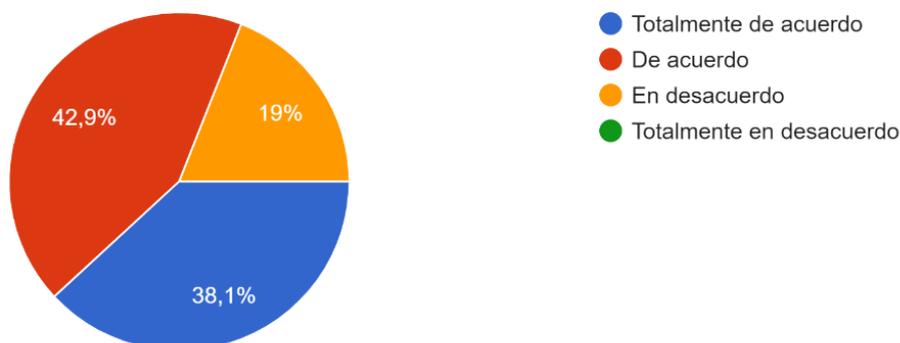
Los resultados generales de esta categoría arrojaron un grado de satisfacción del 75 %. Destaca el 19% (cuatro casos) de disconformidad en torno al ambiente climatizado (ver figura 2) y un 30% de desacuerdo sobre el señalamiento de seguridad (figura 3). Estos resultados contrastan con las respuestas obtenidas

anteriormente en torno a la total satisfacción, a que no cambiarían nada, por ejemplo. Se podría pensar como hipótesis para futuros trabajos que los profesionales no toman conciencia quizás de los problemas a que se atienen y por eso la satisfacción solo es pensada en términos de nivel salarial y grado de exigencia en torno a sus deberes para cumplir el cargo.

Figura 2. Se cuenta con ambiente climatizado en las áreas de la B

Se cuenta con ambiente climatizado en todas las áreas de la Biblioteca

21 respuestas

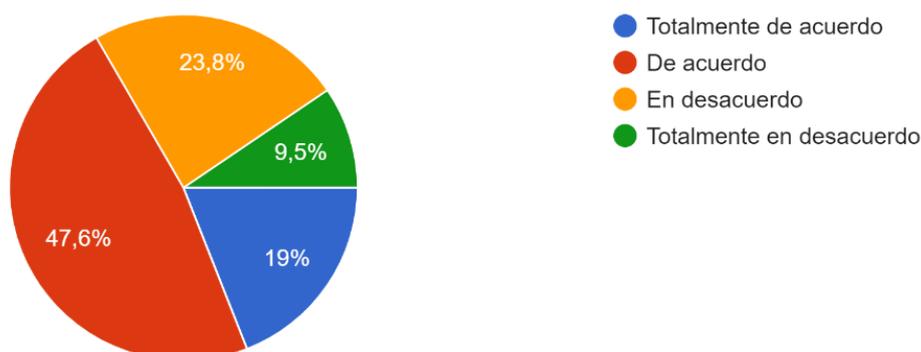


Fuente: elaboración propia.

Figura 3. El lugar se encuentra señalizado de acuerdo con los distintos riesgos que pudieran presentarse: Eléctrico, contaminantes, escaleras, acceso de salida y entrada, etc.

El lugar se encuentra señalizado de acuerdo con los distintos riesgos que pudieran presentarse: Eléctrico, contaminantes, escaleras, acceso de salida y entrada, etc.

21 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

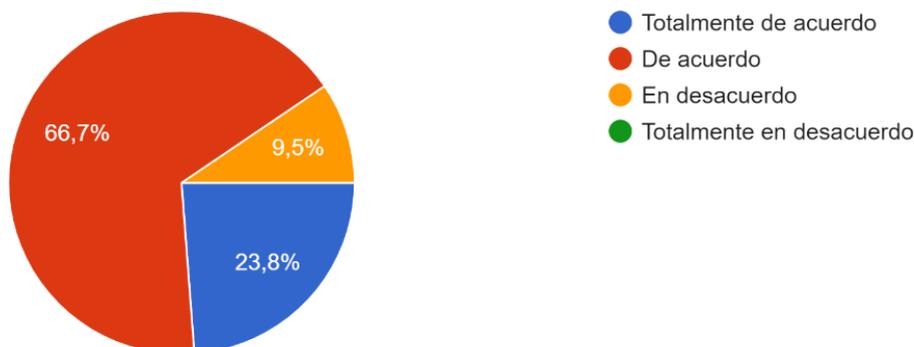
Compensación y remuneración

Los resultados generales determinaron un nivel alto de satisfacción de 90 %. Se destaca con el mayor puntaje la satisfacción

salarial, con 91,5 % (ver figura 4). Misma situación se presenta para los casos de trabajadores motivados o la actitud positiva ante el trabajo.

Figura 4. El trabajo que realizo satisface mis necesidades, de ascensos y de aprendizajes

El trabajo que realizo satisface mis necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje
21 respuestas



Fuente: elaboración propia.

Identidad

Los resultados generales de esta categoría arrojaron un nivel medio de satisfacción de 86% %. Se resalta con un mayor puntaje el conocimiento de objetivos y metas por parte de los bibliotecarios con 95.2 %, y con el menor puntaje la participación en la construcción de esos objetivos que arrojó un 19%.

Conclusiones

A lo largo del trabajo se buscó relevar al interior de las Bibliotecas Jurídicas Judiciales dependientes de la SCBA en la Provincia de Buenos Aires de qué manera la cultura organizacional condiciona al desempeño laboral de profesionales. Se observó que la misma tiene un impacto importante pues, si bien positiva o negativamente, se reconoce la influencia que tiene al interior de la práctica cotidiana. Se

resalta el buen trato existente entre los compañeros y la comunicación con el superior directo, no obstante, es menester hacer notar los problemas en torno a la falta de mejorar la comunicación en otros ámbitos, así como también reconocer la necesidad de cambios en los carteles de riesgo o en mejorar las condiciones de trabajo de los usuarios. Si bien la remuneración es compartida como un rasgo destacable, se deben tener en cuenta otros factores que mejoren las condiciones laborales ya sea el ambiente climatizado.

Referencias bibliográficas

Alonso-Arévalo, J. (2014). Las bibliotecas, los bibliotecarios, nuevas competencias, nuevas habilidades. *Boletín de la asociación andaluza de bibliotecarios*, (108), 194-206

- Alonso Moya, T.** (2018). Las competencias bibliotecarias para la transformación digital. *RUIDERAe: Revista de Unidades de Información*, (13), 1-22
- Becerra-Márquez, C.V. y Bermudez-Aponte, J.J.** (2020). El clima laboral en la biblioteca universitaria: el caso de seis bibliotecas universitarias en Colombia. *Investigación Bibliotecológica: archivonomía, bibliotecología e información* 34(84), 59-77. doi: 10.22201/iibi.24488321xe.2020.84.58 165
- Chiavenatto, I.** (2000). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson
- De la Torre Iparraguirre, I.M.** (2017). *Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la biblioteca Nacional del Perú 2016*. (Tesis de licenciatura). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú. <https://repositorio.usil.edu.pe/handle/usil/2878>
- Kotler, P. y Keller, K.** (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Lau, J.** (coord.) (2007). *Ambiente laboral: estrategias para el trabajo efectivo en bibliotecas*. México: Alfagrama.
- Fernández Losa, N.** (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión*, 2(1), 65-90
- Orera Orera, L.** (coord.) (1996). *Manual de biblioteconomía*. Madrid: Síntesis.
- Robbins, S.** (2000). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- UNESCO** (1949). Manifiesto de la UNESCO sobre la Biblioteca Pública. Unesco.

Anexo. Encuesta Realizada a 21 Bibliotecas Jurídicas

Anexo. Encuesta realizada a 21 Bibliotecas Jurídicas:

	Género:	Edad:	¿título de grado en Bibliotecología?	Antigüedad en el cargo:	Conforme con su empleo	Compañerismo	El manejo de los problemas	Las tareas y responsabilidades en relación con el puesto son	Puedo comunicarme abiertamente con mis jefes y demás áreas:	Los trabajadores son cambiados de puesto
1	M	50 a 60 años.	Si.	Entre 15 y 20 años.	3	3	3	3	3	1
2	M	50 a 60 años.	Si.	Más de 25 años.	4	4	4	4	4	2
3	H	50 a 60 años.	Si.	Más de 25 años.	3	3	4	3	3	2
4	M	50 a 60 años.	Si.	Entre 5 y 10 años.	4	4	4	4	4	3
5	M	40 a 50 años.	Si.	Entre 5 y 10 años.	3	4	3	3	4	3
6	M	50 a 60 años.	Si.	Entre 15 y 20 años.	4	2	3	4	4	2
7	M	50 a 60 años.	No.	Entre 5 y 10 años.	4	4	3	3	3	2
8	M	40 a 50 años.	No.	Entre 10 y 15 años.	3	3	3	3	4	2
9	M	40 a 50 años.	No.	Entre 5 y 10 años.	4	4	4	4	4	2
10	H	40 a 50 años.	Si.	Entre 15 y 20 años.	4	3	3	3	3	1
11	II	50 a 60 años.	Si.	Entre 15 y 20 años.	4	3	3	4	4	2
12	M	30 a 40 años.	No.	Menos de 5 años.	4	3	3	3	2	2
13	H	50 a 60 años.	Si.	Entre 15 y 20 años.	3	3	3	3	3	2
14	M	50 a 60 años.	Si.	Más de 25 años.	4	4	4	4	4	1
15	M	40 a 50 años.	Si.	Entre 10 y 15 años.	4	3	3	3	4	1
16	M	50 a 60 años.	Si.	Más de 25 años.	4	3	4	4	4	2
17	M	40 a 50 años.	Si.	Entre 10 y 15 años.	4	4	3	4	3	1
18	H	50 a 60 años.	Si.	Entre 10 y 15 años.	4	4	4	4	4	1
19	II	30 a 40 años.	Si.	Entre 5 y 10 años.	4	4	4	4	4	2
20	M	50 a 60 años.	Si.	Más de 25 años.	4	4	3	3	4	1
21	M	40 a 50 años.	Si.	Entre 10 y 15 años.	4	3	3	3	4	1

Leyenda:

M: Mujer – H: Hombre.

1: Totalmente en desacuerdo / Nula frecuencia.

2: En desacuerdo / Poco adecuado / Poca frecuencia. 3: De acuerdo / Adecuadas / Con frecuencia moderada.

4: Totalmente de acuerdo / Muy adecuadas / Muy adecuado.

	¿Qué cambiaría de su puesto de trabajo? (Fundamentar)
1	No respondió.
2	Mayor reconocimiento desde la institución madre, es decir, escalafón y sueldo
3	No respondió.
4	Poder incluir actividades de extensión cultural
5	Con respecto a mi puesto de trabajo no cambiaría nada, si cambiaría algunas cosas pero que tienen que ver con la biblioteca, como por ejemplo tener wifi para los usuarios que vienen con sus notebook ejemplo La posibilidad de contar con un fondo de recursos económicos para descentralizar la decisión para algunas cuestiones como por ejemplo, agilizar la compra de material bibliográfico y por otro lado la posibilidad de evaluar el desempeño del personal y eventualmente proponer ascensos. La razón por la que sugiero lo antes mencionado radica en que, por un lado los tiempos para cubrir la necesidad de material bibliográfico suelen no coincidir en el tiempo y, lo vinculado al personal tiene que ver con la relación cotidiana, el desempeño, las aspiraciones, interés en capacitarse, para premiar de alguna manera y no tener que esperar a la producción de vacantes, postergando los ascensos de aquellos que se lo merecen.
6	No respondió.
7	No respondió.
8	el sistema de ascensos no por antigüedad, sino por capacidad
9	No respondió.
10	de contar con mas personal para tareas de procesamiento técnico, me interesaria desarrollar mas proyectos de extensión o tareas mas propias del area de marketing o comunicación
11	Presupuesto y Espacio fisico
12	Cambiaría la relación con otros organismos
13	No respondió.
14	No respondió.
15	No respondió.
16	Creo que deberíamos contar con más capacitaciones sobre gestión a fin de ir creando cada día un mejor ambiente de trabajo
17	No cambiaría ni el rol ni las tareas realizadas en el puesto que ocupo. Lo que modificaría es la forma de intercambio entre los titulares de las bibliotecas Departamentales. Considero que debería haber una reunión de jefes de manera periódica como para homogeneizar, fortalecer y cooperar, enfocados en optimizar nuestra labor profesional.
18	No cambiaría nada, ya que me siento muy cómodo con las tareas que realizo en mi puesto de trabajo.
19	Estoy conforme con las actividades que realizo y las responsabilidades que tengo. No cambiaría nada.
20	En este momento, no tengo ningún cambio para realizar.
21	No respondió.

El clima organizacional en las bibliotecas judiciales de la Provincia de Buenos Aires

	La iluminación, y mobiliario en buen estado:	Ambiente climatizado	Aseo del lugar:	Señalización	Condiciones de iluminación	La motivación se manifiesta en el desempeño:	Actitud positiva hacia el trabajo	Mi trabajo satisface mis necesidades económicas, y de aprendizaje	Se conocen los objetivos y metas por parte de los trabajadores	Los trabajadores participan en la construcción de esos objetivos
1	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3
2	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3
3	3	4	3	2	3	3		3	3	3
4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
5	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4
6	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
8	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3
9	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
10	3	2	1	1	3	3	3	3	3	2
11	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
12	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2
13	3	3	4	4	3	3	3	4	2	2
14	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3
15	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2
16	4	3	3	1	4	4	4	3	3	3
17	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4
18	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4
19	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
20	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3
21	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3