



Vigilada Mineducación

DEFINICIÓN DE LOS COSTOS OCULTOS DEL AUSENTISMO LABORAL EN  
“SAN ISIDRO DISTRIBUCIONES S.A.S” Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA  
DE HEINRICH

DEFINITION OF HIDDEN COSTS IN LABOR ABSENTEEISM IN “SAN ISIDRO  
DISTRIBUCIONES S.A.S” AND APPLICATION OF THE HEINRICH  
METHODOLOGY.

LIZY MARGARITA RAMOS BARRIOS

LUIS YAMID SANDOVAL ANGULO

TRABAJO DE GRADO

ASESOR

RICARDO URIBE MARÍN

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL

MEDELLÍN

2023

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	3
INFORMACIÓN BÁSICA DE SAN ISIDRO DISTRIBUCIONES S.A.S.....	3
MAPA DE PROCESOS .....	4
JUSTIFICACIÓN.....	7
TITULO .....	9
OBJETIVOS.....	9
GENERAL .....	9
ESPECÍFICOS .....	9
MARCO TEÓRICO .....	10
METODOLOGÍA .....	20
PARTICIPANTES Y PROCEDIMIENTO .....	20
TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	21
ANÁLISIS .....	22
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	24
CONCLUSIONES Y RESULTADOS.....	31
REFERENCIAS .....	36
ANEXOS.....	39

## INTRODUCCIÓN

### INFORMACIÓN BÁSICA DE SAN ISIDRO DISTRIBUCIONES S.A.S

SAN ISIDRO DISTRIBUCIONES S.A.S, es una empresa dedicada a las actividades de comercio al por mayor y detal de productos de consumo, que brinda todo su servicio en diferentes puntos de la costa caribe colombiana como Riohacha, Valledupar, Santa Marta y diferentes municipios del departamento de Magdalena.

La organización San Isidro SAS fue creada desde el año 1991 por el sr. Pedro Gómez Gómez, actualmente representante legal de la compañía, esta dio inicio a sus labores con un total de 20 colaboradores; desde su inauguración se proyectó como empresa líder en la Ciudad de Santa Marta y alrededores; actualmente bajo el liderazgo de la junta directiva, constituida por la siguiente generación familiar del sr. Pedro se ha edificado un grupo empresarial del que hacen parte diversas organizaciones que estructuran la cadena logística distribuidora (Bahía Real Santa Marta SAS, Transisidro SAS y Bahía Real La Guajira). Sin embargo, San Isidro Distribuciones S.A.S. con 170 trabajadores; es la organización más grande del grupo empresarial.

La información general de la compañía se describe a continuación en la tabla que nos amplía la ubicación, nivel de riesgo y actividad económica de la misma, aspectos fundamentales en el desarrollo del presente proyecto.

Tabla 1: "SAN ISIDRO DISTRIBUCIONES S.A.S"

<b>RAZÓN SOCIAL:</b>	SAN ISIDRO DISTRIBUCIONES S.A.S
<b>NIT:</b>	800118728-3
<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA:</b>	COMERCIO AL POR MAYOR Y DETAL DE PRODUCTOS DE CONSUMO
<b>NOMBRE DE LA ARL:</b>	SURA
<b>CIUDAD:</b>	SANTA MARTA
<b>DEPARTAMENTO:</b>	MAGDALENA
<b>DIRECCIÓN PRINCIPAL:</b>	Cr10#9 <sup>a</sup> -36
<b>TELÉFONO:</b>	4216393
<b>CÓDIGO (D. 1607/2002):</b>	4631
<b>CLASE O TIPO DE RIESGOS ASIGNADO POR LA ARL:</b>	I ADMINISTRACIÓN III BODEGUERO, VENDEDOR

*Nota: Esta tabla contiene datos básicos de la empresa objeto de estudio.*

## MAPA DE PROCESOS

Los procesos dentro de la compañía se encuentran descritos en la siguiente gráfica, denominada mapa de procesos, el cual los divide en administrativos, operativos y de apoyo.

La entrada y salida de los procesos de la compañía, determinan la satisfacción de los clientes, teniendo en cuenta, la importancia del proceso de ventas en San Isidro Distribuciones SAS.



Imagen 1. Extraído de: Manual del SGSST. "San Isidro Distribuciones SAS"

El mapa de procesos de San Isidro Distribuciones SAS, tiene su asiento en las necesidades que presentan sus clientes, esta parte del mapa esta denominada como entrada; seguidamente podemos encontrar los tres bloques de procesos organizados así: administrativos, que integran la mayoría de actividades internas necesarias para soportar el funcionamiento de la organización; procesos operativos, en estos se apoya la organización para lograr el objeto del negocio; finalmente están

los procesos de apoyo, los cuales se entrelazan con los demás procesos de la organización consolidándolos, fortaleciéndolos, y al mismo tiempo dan coherencia a todo el bloque de procesos; proporcionando como resultado la salida del mapa, la cual corresponde a la satisfacción de los clientes.

## JUSTIFICACIÓN

A lo largo de la historia en las organizaciones de nuestro país el ausentismo laboral se ha definido, analizado y descrito a través de diversos factores determinados en función de indicadores. Sin embargo, la estimación de costos ocultos tales como: cuanto le cuesta a la organización reemplazar el trabajador ausente, el valor económico que representa asumir esas horas / días de ausentismo, el estimar que valía tienen los conocimientos del trabajador que se encuentra ausente, el coste del tiempo de los profesionales de seguridad y salud en el trabajo que hicieron sus actividades pero que no fueron efectivas en la totalidad de los trabajadores, el costo/beneficio del trabajador ausente versus el nuevo trabajador, esto ha sido un reto organizacional para el departamento de gestión humana.

Es por ello que las empresas al realizar el análisis del costo del ausentismo, regularmente lo definen como un valor estimado que engloba los costos ocultos. Sin embargo, para que esto sea de gran valor en las organizaciones, deben definir una herramienta que permita valorizar los costos ocultos del ausentismo laboral, es así que al lograr identificar los costos ocultos como producto del desarrollo de este trabajo, los resultados tiene la finalidad de ser una base que deba tenerse en cuenta en futuras investigaciones en cuanto permite proporcionar información fundamental para la empresa, adicionalmente se ha realizado la validación de la Metodología de Heinrich, mediante la aplicación de la fórmula propuesta, facilitando el poder replicar los resultados de esta investigación en otras organizaciones, diferentes a San Isidro

Distribuciones SAS y así robustecer el inventario de costos ocultos el cual será alimentado con nuevos descubrimientos en futuros estudios.

Para la organización San Isidro Distribuciones SAS, donde el porcentaje de ausentismo laboral mensual es significativo, valorar económicamente este factor de costos ocultos ¿le permitiría al proceso de gestión humana poder tomar decisiones estratégicas frente a la gerencia en cuanto al impacto que genera el ausentismo laboral en la organización?, esta información ¿podrá proporcionar herramientas que contribuyan a identificar las posibles causas del ausentismo?

## **TITULO**

Definición de los costos ocultos del ausentismo laboral en “San Isidro Distribuciones SAS” y aplicación de la Metodología de Heinrich.

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Aplicar la fórmula propuesta en la Metodología de Heinrich y medir su equivalencia en la empresa para presentar una herramienta que permita la valorización de los costos ocultos asociados al ausentismo laboral en la organización “San Isidro Distribuciones SAS”.

### **ESPECÍFICOS**

- Definir cuáles son los costos ocultos asociados al ausentismo laboral, para que una vez sean identificados estos sean intervenidos por la organización.
- Validar la equivalencia de la metodología de Heinrich aplicada de acuerdo a los costos reales de la organización “San Isidro Distribuciones SAS”.
- Aplicar la metodología de Heinrich en “San Isidro Distribuciones SAS” valorizando los costos ocultos asociados al ausentismo laboral, incluyendo un nuevo concepto de presentismo, entregando a la organización información estratégica para la toma de decisiones.

## MARCO TEÓRICO

El ausentismo laboral es considerado como la ausencia o falta al trabajo, y es multifactorial, es decir, existen diversos factores que pueden causar el ausentismo en las organizaciones. A lo largo de los años, se han generado diversos estudios que permiten identificar el gran impacto del ausentismo en la productividad, análisis de pérdidas y ganancias y la eficiencia en general organizacional.

Existen cuatro modelos de ausentismo laboral:

- a) El Modelo Económico sostiene que el ausentismo se debe a la interacción de dos fuerzas, las motivaciones individuales de ausencia y el nivel de tolerancia de los empleadores.
- b) El Modelo Psicosocial afirma el ausentismo es el resultado de la interacción entre individuos, grupos de trabajo y organización. El total del tiempo perdido crea una cultura de ausencia en distintas industrias y ocupaciones.
- c) El Modelo de Médico afirma que el patrón de ausentismo depende de factores demográficos (edad, sexo y nivel ocupacional), satisfacción con el empleo (general, niveles de remuneración, sentido de realización, etc.), características organizacionales, contenidos del empleo (niveles de autonomía y responsabilidad) y otros como compromiso y distancia al trabajo.
- d) Modelo de Retiro Organizacional sostiene que los trabajadores que se van a retirar voluntariamente de las organizaciones, tienen una mayor tasa de ausentismo que aquellos que permanecen. Existiría una relación positiva entre ausentismo laboral y retiro organizacional. Los trabajadores que

abandonan la organización, tienden a ser los más jóvenes y de menor posición que los que permanecen en ella. Estos jóvenes de menor nivel, perciben más oportunidades fuera de la organización que dentro de ella. Los trabajadores de mayor edad y mejor posición tienen mucho más que arriesgar en términos de beneficios sociales y enfrentan menos oportunidades fuera de la organización. (Moreno & García, 2013, p15).

El modelo matemático, se ajusta de manera adecuada al presente trabajo en cuanto la mayoría de los datos se representarán en números, y mediante la aplicación de este modelo tendremos resultados que permiten mejores interpretaciones, respecto a los fenómenos asociados al ausentismo laboral.

(Bastide, 2012 ) el doctor pablo en su estudio reconoce la dificultad de realizar un costeo exacto de los costos totales que refiere el ausentismo, y realiza una propuesta para valorarlos, sin embargo, el propósito de este trabajo es ahondar más y lograr una mayor aproximación a los costos reales.

Por lo que, dentro de los diferentes modelos matemáticos existentes, la metodología de Heinrich es el que se ajusta y da la viabilidad del proyecto, pues las variables de su contenido son similares a la realidad actual de la organización. Si bien “San Isidro Distribuciones SAS” tiene definidos los costos del ausentismo laboral mediante un porcentaje aproximado, también es posible distinguir las variables de costos ocultos necesarias para la aplicación de un modelo que pueda acercarse a las realidades de la empresa. Además, este modelo normalmente es utilizado para la valorización de accidentes laborales, es aplicable para el análisis del presente estudio, debido,

a su amplia versatilidad en el análisis causal de fenómenos o variables que influyen en el cumplimiento de propósitos organizacionales, tomando como base las variables numéricas.

(Bedoya Barrios & Valencia Cadavid, 2019), definen a estos costos ocultos, como aquellos valores que no son fácilmente cuantificables y por esta razón no están presentes en los estados contables o estados financieros de las organizaciones.

(Molinera, 2006) define el ausentismo en su obra “absentismo laboral como: “un acto individual de la no presencia del trabajador en su puesto de trabajo como consecuencia de una elección entre actividades personales que implica abandono de sus obligaciones”. Se hará referencia a dos puntos específicamente el primero que no necesariamente puede ser una elección del trabajador, y en un segundo punto que será ampliado más adelante en el escenario en el que el trabajador no realiza un aporte significativo a la empresa por la realización de actividades ajenas a sus funciones en horarios laborales.

A continuación, se describen las categorías más comunes que se han referenciado a lo largo de los años:

Costos directos de ausentismo: Para las organizaciones que cumplen con la normatividad legal vigente en seguridad y salud en el trabajo son los siguientes:

- Cuando se trata de ausencia certificada por médico, la empresa asume la diferencia entre lo que recibe por parte de la entidad de seguridad social (EPS

o ARL, según sea el caso) y lo que ella le paga al trabajador ausente por concepto de subsidio de incapacidad temporal.

Adicionalmente (Calderón López, Jaimes Martínez, Leal Domínguez, Pacheco Mutis, & Rondón Mendoza, 2016) en su trabajo exponen cinco variables para determinar estos costos las cuales están amparadas por la ley, y corresponden al salario base de cotización para los casos de origen laboral, prestaciones por incapacidades médicas de origen común hasta de dos días de duración, el salario total en el primer día de un accidente de trabajo y del primer día de diagnóstico de una enfermedad profesional, el salario total en permisos o licencias remuneradas, el pago de horas extras para el personal que cubre al ausente y las horas adicionales pagadas a los supervisores que asumen el problema del ausentismo estos costos se encuentran regulados por leyes.

Costos indirectos: Algunos ejemplos de las variables relacionadas en los costos indirectos son los siguientes:

- Productos defectuosos por falta de entrenamiento del reemplazo del ausente o costo del entrenamiento del reemplazo.
- Acumulación de fatiga entre los compañeros del ausente, sea porque trabajen horas extras o porque se redistribuya el trabajo del ausente entre ellos.
- Desmotivación del personal no ausentado.
- Menor producción y más baja calidad de la producción del trabajador que regresa al trabajo después de una ausencia larga.

- Tiempo dedicado al registro, análisis y elaboración del plan de control del ausentismo.
- Tiempo de los trámites para el reemplazo.
- Papelería.
- Perdidas comerciales.
- Presentismo.

Sin embargo, son muchas las variantes que se pueden desprender de los costos indirectos, como lo expone (Jave Escalante, 2015), en su trabajo de maestría estos costos pueden representa entre el 1,5 % y el 7% del costo directo de las empresas, pero cada empresa tiene una manera diferente de encontrar este valor.

Los costos directos e indirectos del ausentismo, se asocian al concepto de ausentismo laboral entendido según la Organización Internacional del Trabajo, y así lo refiere (Cardona Barrientos, 2018) en su trabajo de grado donde ratifica que el ausentismo laboral corresponde a la inasistencia del colaborador cuando en la organización existe la expectativa de la asistencia a su puesto de trabajo.

Adicionalmente se hace necesario e importante considerar tres subdivisiones de lo que se puede entender por ausentismo laboral, (Berón, Mejía, & Castrillón, 2020) realizan la división entre grupos diferentes como lo son el ausentismo justificado en el cual media un permiso, licencia o cualquier actividad que presente un soporte que justifique la ausencia, ausentismo por causas injustificadas que corresponden a esas actividades que no cuentan con algún soporte que pruebe o valide esta ausencia, y finalmente un nuevo concepto que queremos resaltar puesto que no es

común considerarlo en este tipo de estudios, el cual se define como el tiempo valorizado de esas actividades que aun estando en la jornada laboral y en el puesto de trabajo no se relacionan con lo laboral. Para este trabajo lo hemos asociado al concepto de presentismo, para este último es imperioso aclarar que el presentismo al que nos referimos en el presente trabajo integra el concepto tradicional: los trabajadores que sin importar que presenten algún padecimiento deciden no reportarlo y asistir a las jornadas laborales pero como consecuencia de ese padecimiento no cumplen satisfactoriamente sus labores, y por otra parte un concepto más moderno el cual será explicado más adelante pero que en términos generales se puede entender como presentismo a la presencia del colaborador en el lugar de trabajo pero que dedica parte de su tiempo de la jornada laboral a la realización de actividades ajenas a las laborales.

Ahora bien, López y Riaño (López Rozo & Riaño Casallas, 2015) hacen claridad sobre el concepto de presentismo acudiendo a diferentes autores como Cary Cooper, Willingham, Gilbreath, Karimi y Ruiz, lo definen como una condición en la que se encuentran los colaboradores que no son productivos pero están en sus puestos de trabajo, sus mentes esta ausentes, la atención esta puesta en otro lugar, este fenómeno es lo opuesto al ausentismo.

Todo lo mencionado es relevante para el desarrollo del trabajo, pero se hace necesario definir ¿Qué son los costos?, (Ramírez Molinares, 2010) nos entrega un concepto generalizado apropiado para la interpretación de este trabajo, quien resalta su importancia en las áreas del conocimiento, y lo expresa también como

una necesidad de se encuentra tanto en el comprador como en el productor de un bien o servicio, y en el caso de las empresas representa un gran reto definir estos costos esto relacionado con el volumen de operaciones que existen detrás de la entrega final de un pedido.

Para poder valorizar las variables mencionadas a lo largo del trabajo, se requirió la conversión de datos a dinero, esto significa que la información obtenida que se expresaba en tiempo se asoció ese tiempo con el costo de este en términos de salarios mínimos diarios o por horas según la regulación de salarios vigente en Colombia en el año 2022, también utilizamos algunos postulados que permitieran organizar el trabajo por lo que tomamos parte de lo manifestado por (Buzachero, Phillips, Phillips, & Phillips, 2018), estos recomiendan los siguientes pasos: centrarse en una unidad de medida, determinar el valor de la unidad, calcular el cambio en los datos de rendimiento, cambios anuales en el rendimiento de acuerdo a la unidad de medida relacionada.

Dando continuidad a la teoría escogida y según la Metodología de Heinrich introducida desde 1930, incursiona en el concepto de costos directos y costos indirectos asociado a accidentes laborales, relaciona que el costo total de los accidentes se determina a partir de la expresión  $C_t = C_d + C_i$ . Donde las variables se encuentran definidas así:  $C_t$ =Costos totales,  $C_d$  = Costos directos,  $C_i$  = Costos Indirectos.

Donde el valor de  $C_i$  se obtiene a partir de la expresión:  $C_i = a \cdot C_d$ , siendo  $a$  un valor variable dependiendo de diferentes factores, tamaño de la empresa, actividad, ubicación, etc.

Adoptando como valor más generalizado el de  $a = 4$ , con lo que resulta que:  $C_t = C_d + 4 C_d = 5 C_d$ . (Gómez, Laguna & Rodrillo 2021). Para tal fin, se tendrá en cuenta esta metodología, asociada al análisis de costos directos e indirectos aplicada a ausentismo de forma general, no solo de accidentes laborales. Teniendo como base si la cuantificación de las variables se aproxima al valor numérico dado por los costos reales de ausentismo para la empresa "San Isidro Distribuciones SAS".

La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia "detectó que en 2018 se presentaron 1,59 casos de ausentismo laboral por cada trabajador, mostrando un incremento frente a los 1,40 casos que se registraron en 2017. Así mismo, los días de ausentismo laboral por trabajador pasaron de 8,9 en 2017 a 9,1 en 2018; y la mayoría (55,3%) de las incapacidades por enfermedad general duraron entre uno y dos días. La Encuesta también demostró que los costos asociados al ausentismo laboral pueden llegar a ser 2,30% del salario de un trabajador." (2019).

De manera más general, una publicación de la revista Venezolana de Gerencia realiza un habla de los costos relacionados con el ausentismo laboral determinando que "En España, según datos manejados por la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE en adelante), cada día un millón de personas

no acude a su puesto de trabajo por enfermedades comunes y accidentes de trabajo, lo que supone una tasa media de ausencia al trabajo del 5,3%.

Estas bajas laborales tienen un costo anual de casi 13.000 millones de euros” (Ferro, García, & Lareo, 2014).

Por otra parte (Saldarriaga, 2007) sugiere que no se deben impactar de manera general, por el contrario habla sobre la posibilidad de abordar los factores cuya ocurrencia generan mayor durabilidad del ausentismo y lo expresa en los siguientes términos “Una estrategia para enfrentar este problema, que afecta la mayoría de los gobiernos y empresas en el mundo, deberá orientarse al control de los factores determinantes en la duración y las repercusiones del episodio de incapacidad laboral”. A lo largo del tiempo, se ha realizado múltiples estudios para evaluar la relación de las posibles causalidades y correlación entre diversos factores intralaborales y extralaborales, estos primeros factores (González & Caicedo, 2019) retoman la definición del Ministerio de Protección Social y deben ser entendidos como todas esas características propias de la empresa que llegan a influir en el estado de salud de los colaboradores; también tenemos el factor extra laboral comprendido como todos los ámbitos externos a la empresa que están relacionados con el colaborador, estas necesariamente influyen en su salud, y en su mayoría se presentan en el tiempo fuera de la jornada de trabajo (Reyes & Rojas, 2021) estos dos factores intralaborales y extralaborales impactan en el ausentismo laboral, sin embargo, el presente estudio pretende abordar una estimación de los costos ocultos asociados al ausentismo dentro de la organización. (Serna & Alexander, 2014),

presentan aproximadamente 32 métodos para estimar los costos del ausentismo laboral, estos métodos pueden ser adaptados a la necesidad puntual del investigador dado que cada uno de ellos tiene variables diferentes que orientan los resultados a el requerimiento que se esté presentando para este trabajado se tomaran algunas de las variables propuestas adaptándolas a la ecuación matemática de la Metodología de Heinrich; este trabajo está enfocado en lograr la estimación aproximada de esos costos que son valorizados de forma global y son adicionales al “impacto económico de los accidentes de trabajo en una organización; entregando a la Organización la validación de la Metodología de Heinrich o su adaptación como una herramienta que facilite el ejercicio de la toma decisiones más pertinentes desde la perspectiva de la salud y seguridad en el trabajo, a la vez que le mostrará la forma como se diluyen los costos ocultos que no se visualizaban al interior del proceso del negocio. También le permitirá racionalizar los recursos que se reservan para proyectos, modificaciones, entrenamiento y demás rubros destinados al control de los peligros existentes en los lugares de trabajo”.

Como los podemos ver la literatura sobre los costos ocultos del ausentismo laboran no es tan extensa, lo que dificulta el trabajo dentro de las organizaciones al trabajar sobre estimaciones, o sobre formular que no han sido actualizadas que no contemplaron otro tipo de costos indirectos y ocultos los cuales no son fácilmente perceptibles pero que si tienen un valor económico que impacta los gastos de las empresas.

## **METODOLOGÍA**

### **PARTICIPANTES Y PROCEDIMIENTO**

Los participantes de este proyecto en su totalidad hacen parte de la empresa “San Isidro Distribuciones SAS”, esta es una organización que cuenta con un aproximado de 170 colaboradores en los diferentes niveles de gestión, para la recolección de la información se han utilizado inicialmente datos secundarios, posteriormente, se ha aplicado la metodología de muestreo por conveniencia, seleccionando el área que según los datos aportados se presentan mayores índices de ausentismo laboral, esta corresponde al área comercial, especialmente en lo que se refiere al equipo de ventas constituido por 108 trabajadores, todos ellos mayores de edad, hombres y mujeres en porcentajes equivalentes a un 38% hombres y 62% de mujeres, este personal tiene edades comprendidas entre los 26 a 51 años; y han respondido una pregunta que fue construida y aplicada a todos los colaboradores del área comercial mediante la herramienta Formas. La pregunta planteada tiene como fin evaluar específicamente el costo oculto identificado en la bibliografía como presentismo, el cual hace referencia al tiempo dedicado a la ejecución de labores diferentes a las funciones del cargo., el cual, hace referencia al tiempo dedicado a la realización de labores diferentes a las funciones del cargo, las cuales se realizan en horarios laborales, por lo que se relaciona directamente con la pérdida de tiempo en el cual los colaboradores deberían estar realizando actividades a favor de la empresa por lo que se considera un detrimento al patrimonio de la misma, este valor se relaciona con el valor que tiene una hora laboral.

Seguidamente, se ha realizado un estimado de los costos indirectos, de acuerdo a las variables identificadas en el marco teórico, incluyendo, lo correspondiente al presentismo tanto del tiempo perdido en el desarrollo de actividades ajenas a la labor como la asistencia al trabajo con dolencias no reportadas, factores que se han medido mediante la realización de una encuesta al personal que integra el área de mayores porcentajes de índices de ausentismo laboral (área comercial) una vez obtenida esta información se ha realizado el cruce de datos para así comprobar la fiabilidad de estos bajo la guía o aplicación del modelo matemático propuesto en la metodología de Heinrich, y la valorización de los demás costos indirectos para la organización “San Isidro Distribuciones SAS”.

## **TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Para esta investigación se ha utilizado el método mixto, el cual ha facilitado la consolidación de la información. En la primera fase, se usaron los datos secundarios de la empresa los cuales se encuentran contenidos en la macro “plan de trabajo 2022”, estos datos corresponden al periodo comprendido entre el día primero (1) de enero al 30 de junio del año 2022, esto con la finalidad de minimizar el margen de error en el desarrollo del trabajo, considerando que los años inmediatamente anteriores a la fecha objeto de estudio no se ajustan a la normalidad, debido a la aparición del virus COVID-19, factor de atención particularmente aumento el número de casos de ausentismo laboral no solo en el ámbito local, las proporciones de esta

alteración tiene connotación global. Estos datos fueron claves durante el inicio y el desarrollo del proceso de calcular los costos del ausentismo.

En una segunda etapa, o etapa paralela se ha practicado una encuesta complementaria a todos los colaboradores del área comercial, estas preguntas fueron construidas en la herramienta Forms y fue practicada a la totalidad de los colaboradores de esta área, no se evidencio la necesidad de incrementar el número de preguntas en cuanto las practicadas, pues arrojaron la información necesaria que permitió realizar la valorización de los costos ocultos para los cuales se diseñó la herramienta. Cabe resaltar que los trabajadores del área comercial (preventistas, vendedores, supernumerarios) representan el 85% de los accidentes laborales de la compañía, así mismo el 77% del ausentismo general y un índice de rotación del 82%. Por tal motivo, es un área para la empresa que requiere análisis e intervención.

## **ANÁLISIS**

Este estudio tiene un enfoque cuantitativo, el cual permite descubrir los costos ocultos o indirectos del ausentismo laboral, y adicionalmente mediante la aplicación de la metodología de Heinrich identificar la equivalencia de los costos indirectos en la fórmula descrita con respecto a los costos directos. Esto es posible a través de la recolección de la información y el análisis de los datos secundarios de los costos directos del ausentismo laboral del área objeto de estudio, y así dar aplicabilidad a la formula presentada. Adicionalmente se ha realizado la validación de los costos indirectos y al ser identificados de manera individual, permite comprobar la

equivalencia que propone la metodología de Heinrich, obteniendo el resultado de los costos totales, como nueva variable. Adicional a los costos ocultos se introduce el presentismo factor o costo oculto, que es más reciente si se compara con la época en que fue propuesta la metodología, estos resultados han comprobado la vigencia de la formula presentada en la metodología de Heinrich, mediante la aplicación en la empresa “San Isidro Distribuciones SAS” acercándose a un valor con un margen de error no significativo.

Luego de ejecutar la metodología descrita, se obtuvieron los siguientes resultados que permiten cumplir los objetivos planteados dentro del presente proyecto, describiendo claramente los interrogantes descritos en la justificación tales como ¿Le permitiría al proceso de gestión humana poder tomar decisiones estratégicas frente a la gerencia en cuanto al impacto que genera el ausentismo laboral para la organización?, esta información ¿podrá proporcionar herramientas que contribuyan identificar las posibles causas del ausentismo?; descritos en las conclusiones y resultados del proyecto.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Este análisis está enfocado principalmente en la interpretación de los resultados de la valorización de las variables que fueron identificadas en “San Isidro Distribuciones SAS”, describiendo las variables que, al ser tenidas en cuenta para el presente trabajo, se aplica la metodología de Heinrich, utilizando la fórmula relacionada. Para el análisis de la información, se han definido las siguientes variables de los costos perdidos bajo los siguientes criterios:

**Costos de entrenamiento del reemplazo:** De acuerdo a lo analizado por la junta directiva se ha establecido que el tiempo promedio de entrenamiento para el reemplazo de un personal ausente es de 2 días, por tal motivo, se multiplica el valor de la hora del personal ausente \* 2.

**Perdidas comerciales:** Según el promedio de venta, lo cual es la principal fuente de ingresos de la compañía (Ingresos operacionales) se ha extraído desde el periodo correspondiente a Enero/2022 y Junio/2022, y se ha analizado específicamente los promedios de ventas del personal ausente no se afectó el porcentaje de cumplimiento de la meta pactada a los cargos asociados al departamento comercial. Y según lo socializado con la junta directiva de la compañía una de las principales causas de este resultado, se plantea que fue la función relacionada al cargo del supernumerario, el cual se encarga de cubrir las rutas de personal ausente. Cabe resaltar el cargo de supernumerario, el cual, tiene un valor fijo (\$1.000.000), su principal función es cubrir la ruta del personal ausente,

para que no se afecte la cuota del mes, como meta del equipo. Incluyendo los costos de las prestaciones, el cual se valoriza en (\$1.606.380 por mes laborado).

Por tal motivo, se registra el costo de las pérdidas comerciales el gasto de personal asociado al sueldo del supernumerario para San Isidro SAS \* 6 meses correspondiente al análisis del estudio.

**Costos en papelería:** Los costos en papelería se estructura, teniendo en cuenta, que se requiere solo uso de papelería para la solicitud de permisos. Por tal motivo, el costo del papel se consolida como =  $(300 * \# \text{Permisos en el periodo})$ .

**Costo del Tiempo perdido en producción:** Este valor se ha identificado a partir de la cantidad de ausencias laborales asociadas a excusas medicas las cuales corresponden a 84 con un promedio de seis (6) días laborales.

**Costo del tiempo registrado en diligenciar el ausentismo:** La profesional encargada de diligenciar el ausentismo, de acuerdo a la entrevista realizada, se toma en promedio 8 horas al mes de su tiempo para diligenciar el ausentismo, teniendo en cuenta, que en algunos meses no se cuenta con la información completa para su adecuado diligenciamiento, y se incluye el tiempo de búsqueda de información. Por tal motivo, la formula se estructura de la siguiente forma:  $(\text{Valor de la hora del responsable SST} * 8 * \# \text{meses})$ .

**Costos de permisos laborales no remunerados y remunerados:** Esta variable está asociada en el caso de los permisos no remunerados a los días que el supernumerario debe reemplazar a los colaboradores a los que se les es otorgado

este tipo de permiso, para el caso de estudio se concedieron veintitrés (23) días de permiso no remunerado los cuales se multiplicaron por el costo de un día de trabajo que es lo que se paga al supernumerario para cubrir estos puestos; en el caso de los permisos remunerados estos están dados en horas por lo que es el resultado de contabilizar las horas de permiso otorgadas durante el primer semestre del año 2022 y multiplicarlo por el coste de una hora laboral salario mínimo legal vigente diario en Colombia para el año 2022.

**Costo del tiempo perdido en producción:** El promedio del semestre refiere que 67 colaboradores se ausentan del por excusas medicas por tiempos menores a quince (15) días, esta variable permitió establecer un promedio de 4 días por colaborador, ya teniendo esta información fue posible valorar los costos de la variable.

**Costo del Tiempo usado en actividades distintas a las laborales:** De los 170 colaboradores que respondieron la encuesta el 35% de ellos manifestaron dedicar parte de su tiempo de la jornada laboral a actividades diferentes a las laborales con un promedio de 1,5 horas esto valores fueron valorados con el costo de una hora laboral obteniendo el resultado más adelante relacionado.

**Costo del Tiempo del personal invertido en reemplazar al personal ausente, incluyendo su preparación:** El promedio del semestre es de 17 colaboradores que se ausentan por periodos mayores o iguales a 15 días, esta variable relaciona que de 37 días promedio permite valorar cantidad de trabajadores promedio por cantidad

de días promedio por salario mínimo diario legal vigente en Colombia para el año 2022.

**Costo del Tiempo en incorporar el ritmo de trabajo del personal ausente:**

Corresponde al número de colaboradores con excusas mayores a diez (10) días, quienes requieren de una reinducción una vez regresan a retomar con sus actividades.

*Tabla 2: Valorización de costos directos y costos ocultos.*

<b>Costos Directos Totales</b>	\$19.250.364
<b>Costo del Tiempo perdido en producción</b>	\$16.799.998
<b>Costos de entrenamiento del reemplazo</b>	\$748.255
<b>Costo del Tiempo del personal invertido en reemplazar al personal ausente, incluyendo su preparación</b>	\$20.966.665
<b>Costo del Tiempo en incorporar el ritmo de trabajo del personal ausente</b>	\$800.000
<b>Costo del Tiempo registrado en diligenciar el ausentismo</b>	\$300.000
<b>Costos en papelería</b>	\$46.500
<b>Pérdidas comerciales</b>	\$9.638.280
<b>Tiempo usado en actividades distintas a las laborales.</b>	\$3.614.355
<b>Permisos</b>	\$1.319.418
<b>Permisos no remunerados</b>	\$766.667

*Nota: Esta tabla contiene los valores finales resultantes del costeo de las diferentes variables utilizadas para establecer costos en la empresa.*

Total, costos indirectos con respecto a las variables propuestas: \$ 55.000.137.

## METODOLOGÍA DE HEINRICH

La expresión  $Ct = Cd + Ci$ . Donde las variables se encuentran definidas así:  $Ct$ =Costos totales,  $Cd$  = Costos directos,  $Ci$  = Costos Indirectos; y el valor de  $Ci$  se obtiene a partir de la expresión:  $Ci = a \cdot Cd$ , siendo  $a$  un valor variable dependiendo de diferentes factores, tamaño de la empresa.

Aplicación con información de costos directos “San Isidro Distribuciones SAS”:

$$Ct = Cd + Ci$$

$$Ct = Cd + a \cdot Cd$$

$$Ct = Cd + 3 \cdot Cd$$

$$Ct = 4Cd$$

$$Ct = 77.001.455$$

(Congreso, 2000) Es preciso aclarar que se determinó el número tres (3) como tamaño de la empresa según lo dispuesto en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones Ley 905 de 2004 la cual establece estas dimensiones según la cantidad de trabajadores siendo una microempresa quienes tengas hasta diez (10) colaboradores, pequeña empresa de 11 a 50 colaboradores y una mediana empresa hasta 200 colaboradores de allí en adelante se ubican las grandes empresas, en esta escala hemos valorado a “San Isidro Distribuciones SAS” como mediana empresa.

Las microempresas tienen algunas característica especiales que las ubican en el rango de esta denominación y no están sujetas a su tamaño, aunque este atributo

es el más representativo (Garcia, 2016), recopila en su trabajo algunos conceptos que las ubican como unidades económicas únicas, requieren poca infraestructura, no requieren de maquinaria especializada, tradicionalmente son empresas familiares, este vinculo esta relacionado con la sobrevivencia de la empresa.

Respecto a las pequeñas empresas, estas se relacionan con aprendizajes empíricos, de mayor tamaño que más microempresas y sus principales actividades son empresariales, agropecuarias, comerciales, industriales o de servicios, también se caracterizan por estar en zonas urbanas y rurales, y básicamente enmarcadas en cualquiera de los siguientes dos atributos con una planta de personal entre once y cincuenta colaboradores o en su defecto que sus activos mensuales sean quinientos salarios mínimos mensuales legales vigentes y no superen los cinco mil; estas son la principales características las cuales fueron referenciadas Alejandro Gallo y Fiasuriy Herrera (Gallo & Herrera, 2012).

Por su parte (Niño, 2017) expone que las medianas empresas, son mucho más robustas que requiere de infraestructura más especializada, con un número mayor de colaboradores y con activos más elevados, respecto al primer elemento encontramos que estos comprenden los cincuenta y un colaboradores hasta los doscientos y activos de cinco mil unos hasta quince mil.

Comprobación de la Metodología:

$$C_i = 3 * C_d$$

$$C_i = 57.751.091$$

Ci (verificados según las variables) = \$ 55.000.137

Tabla 3: Tabla Final de costos.

Ci (Metodología)	Ci (D.S.I)	Dif	%
\$ 57.751.091	\$ 55.00.137	\$ 2.750.954	4,76

Metodología de Heinrich			
Ct = Cd + Ci (a*Cd)			
\$ 77.001.455	\$ 74.250.501	\$ 2.750.954	3,57
D.S.I: corresponde a los datos obtenidos de la valorización de las variables de “San Isidro Distribuciones SAS”.			
<i>Nota: Esta tabla contiene la aplicación de la fórmula de la metodología de Heinrich, y los datos obtenidos a través de las variables.</i>			

Como se puede evidenciar, una vez obtenidos los resultados es posible determinar que la Metodología de Heinrich, tiene validez en “San Isidro Distribuciones SAS” con resultado que presentan una desviación del 4,76% que corresponde a \$2.750.954, respecto a los resultados obtenidos mediante la aplicación de la fórmula en costos indirectos; pero en lo que refiere a la aplicación total de la fórmula la dispersión es menor con un resultado de 3,57 a continuación, se ilustraran los respectivos análisis.

Luego de obtener un valor asociado a los costos directos bajo la definición de las variables y realizada la comprobación de la metodología de Heinrich, se pueden relacionar los siguientes análisis y recomendaciones.

## **CONCLUSIONES Y RESULTADOS**

Para la organización San Isidro por su alto índice de ausentismo, identificar los costos ocultos del ausentismo laboral ha sido un gran avance para dimensionar el impacto del ausentismo a nivel económico dentro de la organización. Pues, regularmente estos costos no son claramente visibles dentro del proceso de análisis financiero, análisis de tiempos y procesos e incluso dentro de aspectos como clima organizacional, al ser identificados, se pueden tomar medidas y decisiones estratégicas para su intervención.

Estas decisiones, pueden estar enfocadas a realizar un análisis más detallado de la causalidad del ausentismo, y así mismo revisar estrategias para reducir las variables que lo constituyen, por ejemplo, costos en las pérdidas comerciales, el costo del tiempo perdido en producción, costos de entrenamiento del reemplazo, costo del tiempo del personal invertido en reemplazar al personal ausente, incluyendo su preparación, de tal manera que estos no representen un valor tan significativo para la organización. Cabe resaltar, que el departamento que más ausentismo presenta, tanto por accidentes laborales, como por enfermedad general y otros factores (licencias/permisos/entre otros) es el departamento comercial constituido por asesores comerciales, vendedores TAT. Así, las estrategias utilizadas para reducir el ausentismo serían en este grupo focal; pues representan el 85% de los accidentes laborales de la compañía, el 77% del ausentismo general y un índice de rotación del 82%, por ejemplo, analizar qué tipos de riesgos representen un alto porcentaje en

los accidentes laborales y generar una estrategia de reducción. Para el caso de San Isidro, son los eventos de tránsito, por lo que campañas asociadas a seguridad vial, y observaciones de conducción de segura en la vía podrían impactar la reducción del ausentismo laboral, y así reducción de costos directos e indirectos del mismo. Al ser intervenida la fuente, se interviene en el resultado. Este proyecto, también le proporciona herramientas a la organización acerca de la justificación de la necesidad de la inversión en la prevención del ausentismo.

Además, se ha determinado que la fórmula de la metodología de Heinrich es aplicable actualmente, y para este caso práctico se vislumbra una variación permisible dado que el resultado de la aplicación de la fórmula en lo que respecta a la valoración de los Costos indirectos u ocultos (Ci) tiene una dispersión de aproximadamente 3 millones de pesos, por lo que se puede mencionar que el ajuste y encuadramiento de la empresa fue el ideal por lo que no se requiere cambiar el tamaño de la empresa y aunque la fórmula es flexible y permite ajustes, para esta investigación no es necesario.

El nuevo concepto de presentismo laboral valorizando en costos y definido en el presente proyecto, como el tiempo ocupado en actividades laborales dentro del horario laboral distintas a las cuales fue contratado; dadas las actividades realizadas por la mayor parte del personal de ventas; representa un insumo significativo para diseñar actividades que promuevan el sentido de pertenencia dentro de la cultura organizacional.

Así mismo, se ha validado la equivalencia de la metodología de Heinrich aplicada de acuerdo a los costos reales de la organización “San Isidro Distribuciones SAS”, dando un porcentaje aproximado al valor planteado por la fórmula, lo cual nos permite inferir que para futuros análisis, la fórmula de Heinrich es aplicable no solo al análisis de costos del ausentismo derivado de accidentes laborales, sino del ausentismo laboral de forma generalizada, producto de diversas variables tal como se definieron en el presente estudio. La metodología permite adaptar la fórmula para que esta se ajuste a las necesidades de la empresa y se puedan realizar proyecciones a la aplicación de la metodología en la empresa “San Isidro Distribuciones SAS”. Cabe resaltar que no se ha requerido ningún tipo de ajuste, al permitir niveles de precisión óptimos que consienten la confiabilidad de los resultados para que la empresa pueda utilizar esta fórmula como método de validación o valoración de los costos asociados al ausentismo laboral. Los costos ocultos del ausentismo laboral para la organización San Isidro calculados en el presente proyecto, son un valor representativo para la empresa, aplicando y demostrando la equivalencia a la metodología de Heinrich, permitiendo a la organización generar estrategias para disminuir el índice de rotación del personal, pues al implementar estas estrategias que reducirían el ausentismo laboral, iniciando con un análisis de la población para identificar mecanismos que ayuden a fidelizar el personal. Por ejemplo, una de las herramientas de trabajo del personal de ventas es el vehículo automotor, este es requerido que este en óptimas condiciones para que no represente un riesgo para el trabajador, una estrategia

podría ser generar canales para adquisición de medios de transporte para el desempeño de su labor.

Se puede concluir, que, valorizar variables en aspectos significativos como el ausentismo laboral permiten a la organización generar decisiones, estrategias, herramientas para intervenir la fuente del problema que les está generando en este momento un gran costo organizacional.

Nuestro estudio pretendía evaluar el valor de los costos ocultos en la empresa “San Isidro Distribuciones SAS”, la cual es una empresa privada que tiene ciento setenta (170) colaboradores, los resultados obtenidos han soportado de manera satisfactoria la hipótesis.

Para acceder a la información fue necesaria la realización de una encuesta, que gracias a el profesionalismo y la confianza de cada uno de los participantes de la misma se obtuvieron resultados ajustados a la realidad y que tuvieron como cimientto una buena explicación que permitió dar claridad sobre la confidencialidad de los datos personales y de las respuestas, superando el temor que como seres humanos asociados a fallas en la seguridad de la información y posteriormente vernos inmersos en problemas laborales, es por ello que las respuestas tienen un margen de error aceptable, por lo que desde el primer momento se pudo contar con datos exactos y creíbles referente a la información utilizada en esta investigación, dado que los colaboradores expusieron sin temor alguno y de manera voluntaria y confiable el tiempo real que se alejan de las funciones laborales para ocuparse de

actividades personales, debido a que gran parte de los colaboradores cumplen sus funciones fuera de la empresa mediante recorridos por toda la ciudad.

Otro factor que pudo incidir en los resultados, es la actualización de ítems de costos indirectos y ocultos los cuales pueden variar según la empresa y el momento en que se realice la investigación, a este factor es posible asociar que los costos se ajustan a las nuevas realidades laborales y aunque las buenas prácticas adoptadas en materia de seguridad y salud en el trabajo se han incrementado no afectaron de manera significativa la aplicación, resaltando que uno de los objetivos de esta investigación es generar doctrina respecto a esos nuevos costos que van aflorando con el pasar de los tiempos.

Finalmente es posible afirmar que el tamaño de nuestra, aunque es el ideal, en futuros estudios se deben incluir nuevas variables de costos indirectos para actualizar la realidad de la empresa a los fenómenos futuros (momento en que se realice el estudio) logrando cada vez una mejor calidad del dato y brindando información de excelente calidad que apoye la toma de decisiones por parte del nivel directivo de la empresa.

## REFERENCIAS

- Bastide, P. (2012). *Un costo oculto cada vez más significativo*. Buenos Aires: GESTION.ar.
- Bedoya Barrios, N., & Valencia Cadavid, D. M. (2019). *Valoración de los costos ocultos del recurso humano en una empresa del sector frigorífico. Caso : Frigorivalle SAS de Guadalajara de Buga*. Buga: UNIVERSIDAD DEL VALLE.
- Berón, E., Mejía, D., & Castrillón, O. (2020). *Principales causas de ausentismo laboral: una aplicación desde la minería de datos*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Buzachero, V., Phillips, J., Phillips, P., & Phillips, Z. (2018). *Medición del ROI en el cuidado de la salud: herramientas y técnicas para medir el impacto y el retorno de la inversión en proyectos y programas de mejora del cuidado de la salud*. McGraw Hill.
- Calderón López, O. L., Jaimes Martínez, C. E., Leal Domínguez, E. L., Pacheco Mutis, P. A., & Rondón Mendoza, E. L. (2016). *CARACTERÍSTICAS Y COSTOS DEL AUSENTISMO LABORAL EN EL PERSONAL DE ENFERMERÍA DE LOS COMUNEROS HOSPITAL UNIVERSITARIO DE BUCARAMANGA EN EL AÑO 2015*. Bucaramanga: UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA - CES.
- Cardona Barrientos, J. C. (2018). *Ausentismo laboral del área operativa de una empresa bananera del Urabá antioqueño: Factores causales y características sociodemográficas del personal ausente durante el periodo 2015 -2017*. Medellín: EAFIT.
- Congreso. (2000). *Ley 590 del 2000*. Bogotá: Congreso de la republica de colombia.

- Ferro, C., García, E., & Lareo, B. (2014). Determinantes del absentismo laboral según enfoque sociológico. Caso: empresa auxiliar automoción española. *Revista Venezolana de Gerencia*, 575-597.
- Gallo, A., & Herrera, F. (2012). *¿CÓMO SON LAS PRÁCTICAS DE IMPORTACIÓN EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE PEREIRA?* Medellín: Eafit.
- García, J. (2016). *FACTORES QUE IMPIDEN LA SOSTENIBILIDAD DE LAS MICROEMPRESAS EN EL SECTOR DE COMERCIO EN ARMENIA, QUINDÍO*. Armenia: Universidad eafit.
- González, A., & Caicedo, V. (2019). *Diagnóstico de Factores de Riesgo Psicosocial en la Empresa Avante Gestión Empresarial SAS y Medición del Nivel de Estrés en sus Trabajadores*. Bogotá: Universidad Distrital “Francisco José de Caldas”.
- Jave Escalante, G. L. (2015). *ANÁLISIS DE COSTOS POR AUSENTISMO LABORAL ATRIBUIBLES A LICENCIAS MÉDICAS POR ENFERMEDAD HOSPITAL NACIONAL ARZOBISPO LOAYZA 2015*. Lima: Universidad San Martín de Porres.
- López Rozo, E. M., & Riaño Casallas, M. I. (2015). PRESENTISMO Y SU RELACIÓN CON LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA. *Movimiento Científico*, 50 - 59.
- Molinera, F. (2006). *Absentismo Laboral*. Madrid: Fundación cofemetal.
- Niño, J. (2017). *IMPLEMENTACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL AL INTERIOR DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE BOGOTÁ*. Bogotá: UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.
- Ramírez Molineras, C. V. (2010). *Fundamentos y técnicas de costos*. Cartagena: Universidad Libre.

- Reyes, J., & Rojas, Y. (2021). *Síndrome de boreout y factores extralaborales en el trabajo*. Trijillo: Universidad cesar vallejo.
- Saldarriaga, J. F. (2007). Factores asociados al ausentismo laboral por causa médica en una institución de educación superior. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública, Universidad de Antioquia.*, 25 - 32.
- Serna, V., & Alexander, D. (2014). *MÉTODO PARA ESTIMAR EL IMPACTO ECONÓMICO DE LOS ACCIDENTES DE TRABAJO EN LOS PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS*. Medellín: EAFIT.

## ANEXOS

Anexo 1: encuesta

[https://eafit-my.sharepoint.com/:x:/g/personal/lysandovaa\\_eafit\\_edu\\_co/EQs\\_qPmFhWpHif5bBP8W88BxrcNwH0RMotpNBWf9LdgJg?e=xVfSDI](https://eafit-my.sharepoint.com/:x:/g/personal/lysandovaa_eafit_edu_co/EQs_qPmFhWpHif5bBP8W88BxrcNwH0RMotpNBWf9LdgJg?e=xVfSDI)

Anexo 2: Plan piloto Excel.

[https://eafit-my.sharepoint.com/:x:/g/personal/lysandovaa\\_eafit\\_edu\\_co/EdwmgPTVxcFOqRrW02vFaSgBAs8wt6FhAYDczzfQbVksVA?e=6IN1oC](https://eafit-my.sharepoint.com/:x:/g/personal/lysandovaa_eafit_edu_co/EdwmgPTVxcFOqRrW02vFaSgBAs8wt6FhAYDczzfQbVksVA?e=6IN1oC)