

DOI: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i4.513>

El capital humano y los manuales de procedimientos y su incidencia en el crecimiento empresarial

Human capital and procedural manuals and their impact on business growth

Capital humano e manuais de procedimentos e seu impacto no crescimento do negócio

Alberto Colcha-Sailema ¹

acolcha@utb.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-6611-2652>

George Wilfrido Anastacio-Acosta ²

ganastacio@utb.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-6839-606x>

Nelson David Moreira-Macias ³

nmoreira@utb.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-3608-1618>

Wilmer Olmedo Espinoza-Toalombo ⁴

wespinoza@utb.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-5593-9283>

Correspondencia: acolcha@utb.edu.ec

* **Recepción:** 30/08/2021 * **Aceptación:** 22/09/2021 * **Publicación:** 18/10/2021

1. Universidad Técnica de Babahoyo, Babahoyo, Ecuador.
2. Magister en Docencia y Currículo, Licenciado en Ciencias de la Educación en la Especialización psicología Educativa, Universidad Técnica de Babahoyo, Babahoyo, Ecuador.
3. Diplomado Superior en Gerencia de Marketing, Magister en Dirección de Empresas con Énfasis en Gerencia Estratégica, Ingeniero Agrónomo, Universidad Técnica de Babahoyo, Babahoyo, Ecuador.
4. Magister en Tributación, Licenciado en Contabilidad y Auditoría, Contador Público Autorizado, Universidad Técnica de Babahoyo, Babahoyo, Ecuador.



Resumen

Este artículo plantea la necesidad de la preparación y modificación de manuales de procedimientos para empresas que actúa como un agente clave que promueve y promueve su crecimiento. El crecimiento organizacional es una variable sujeta a varios factores, la preparación y uso de manuales de procedimientos es uno de ellos ya que tiene un impacto positivo no solo en el capital humano de la empresa sino en cualquier iniciativa que se proponga en la misma, facilitando su posicionamiento. y sostenibilidad, capturando la preferencia y lealtad de los clientes gracias al orden en que sus estructuras, objetivos, sistemas se proyectan, basados en los manuales de procedimientos relevantes y que ayudan al personal de la organización a capacitarse adaptándose a las necesidades de la organización.

Palabras claves: Crecimiento empresarial; manuales de procedimiento; factores de crecimiento; preparación.

Abstract

This article raises the need for the preparation and modification of procedures manuals for companies which acts as a key agent that promotes and promotes their growth. Organizational growth is a variable subject to several factors, the preparation and use of procedures manuals is one of them since it has a positive impact not only on the human capital of the company but on any initiative that is proposed in the it, facilitating its positioning and sustainability, capturing customer preference and loyalty thanks to the order that their structures, objectives, systems project, based on the manuals of relevant procedures and that help the organization's staff to train themselves adapting to the needs Present the organization.

Keywords: Business growth; procedure manuals; growth factors; preparation.

Resumo

Este artigo levanta a necessidade da elaboração e modificação de manuais de procedimentos para as empresas que atuam como agente chave que promove e promove o seu crescimento. O crescimento organizacional é uma variável sujeta a diversos fatores, a elaboração e utilização de manuais de procedimentos é um deles, pois impacta positivamente não apenas no capital humano

da empresa, mas em qualquer iniciativa que nela se proponha, facilitando seu posicionamento. e sustentabilidade, conquistando a preferência e fidelização dos clientes pela ordem em que se projectam as suas estruturas, objetivos, sistemas, com base nos manuais de procedimentos pertinentes e que ajudam a formar o pessoal da organização, adaptando-se às necessidades da organização.

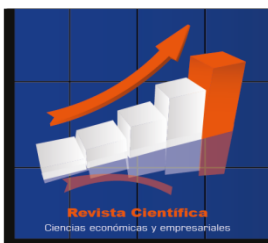
Palavras-chave: Crecimiento empresarial; manuais de procedimientos; factores de crecimiento; preparação.

Introducción

El presente artículo pretende determinar aspectos que permitan ubicar a los manuales de procedimientos como un factor fundamental para impulsar y promover el crecimiento de las empresas. El objetivo planteado es determinar en qué medida los manuales de procedimientos repercuten de manera positiva a las empresas y contribuyen en su crecimiento, para llegar en este punto es primordial identificar los factores claves de los cuales depende el crecimiento empresarial y establecer su relación con la preparación y uso de los manuales de procedimientos.

El campo empresarial es muy dinámico, mientras una empresa por diversos factores fracasa otra cada día crece más, en ambos casos es necesaria la implementación de los manuales de procedimientos dado que deberán ajustarse a los requerimientos de la empresa según en el estado en la que se encuentre, por tal motivo resulta indispensable que uno de los proyectos inmediatos a ejecutarse sea el de emprender en la organización la preparación de los manuales. Una correcta estrategia desde la matriz de la organización permitirá la posibilidad de que mejore su situación (Blank, 2002) lo define como un objetivo indiscutible; todas las organizaciones buscan crecer, con el fin de obtener un beneficio que les permita ser sostenibles, implementar el bienestar institucional, crear una buena imagen corporativa y garantizar su consolidación y permanencia en el ámbito empresarial.

Los manuales de procedimientos presentan una alternativa de “crecimiento” dado que se caracterizan por su utilidad en el desarrollo de las funciones administrativas y operativas, son fundamentales puesto la complejidad que presentan las empresas con respecto a insatisfacción laboral, sueldos representativos por cambios constantes de personal, inducciones constantes a personal nuevo, despidos o renuncias no planificadas, entre otras.



Cabe recalcar que el manual de procedimientos forma parte de los manuales administrativos y que es de vital importancia que sean implementados en las organizaciones financieras.

Crecimiento Empresarial

El crecimiento empresarial se refiere a el aumento o modificaciones que ha adquirido la organización en comparación a procesos anteriores. Lo que queremos enmarcar dentro del crecimiento empresarial o dar a conocer es el crecimiento como una ventaja competitiva en relación a otras empresas, que permita a la organización un mejor desenvolvimiento administrativo que le añada productividad internamente y que impacte de manera externa a los usuarios y al entorno empresarial en factores necesarios o productivos dentro de esta.

El crecimiento es una tendencia natural de la empresa. Genéricamente podemos decir que las empresas crecen porque así pueden producir con menores costes pero existen otros motivos, como eliminar competidores actuales, asegurarse tipos de abastecimientos, incrementar beneficios. (Maravillas)

Definiciones

Según (Gibrat) considerado el pionero del estudio del crecimiento empresarial establece que: “El crecimiento de las empresas es un proceso estocástico originado por la acción de innumerables e insignificantes factores aleatorios que actúan de forma proporcional sobre el tamaño de las empresas”

Es decir, Gibrat nos enseña que para el crecimiento empresarial existen varios factores que ayudan a que este suceda y sobretodo nos recalca que todo depende del tamaño de la empresa.

Sin embargo, un mejor concepto adaptado a nuestro tema es el que expone (Fernandez) que Establece que:

“Los recursos humanos como factor primordial para la consecución de una mayor ventaja de la empresa en el mercado; estos recursos incluyen no sólo los conocimientos, el entrenamiento y la experiencia, sino también su capacidad de adaptación y lealtad a la empresa.”

Fernández nos expresa la importancia que desenvuelve el trabajador o empleado dentro del crecimiento empresarial y destaca sus conocimientos, entrenamiento, experiencia, capacitación, pero sobretodo su capacidad de adaptación y lealtad a la empresa.

De igual manera (Petrakis) da mayor relevancia a el capital humano y establece que:

“En la clasificación que realiza sobre las causas del crecimiento, sugiere, como factor interno principal, las “habilidades y actitudes personales”, siendo estas actitudes más notorias en las empresas de mayor dimensión donde el equipo directivo se ve motivado por el éxito de sus carreras personales.”

En el crecimiento empresarial tiene un valor muy importante el personal o el capital humano que este tenga por eso es de vital importancia que se capacite correctamente al personal, ya que permitirá a la empresa un plus en cuestión de las necesidades de la empresa ya que los conocimientos establecidos que tenga el personal de la empresa será muy importante en cuestión de conocer la empresa, sus funciones dentro de ella, los procesos que se utilizan, entre otros.

“Las empresas más competitivas, rentables y sostenibles se orientan al crecimiento sobre tres grandes ejes: liderazgo, talento y equipo” (Vargas)

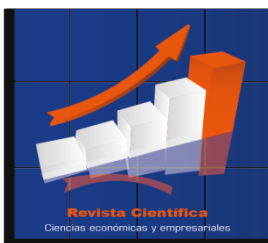
Dentro de los factores que influyen dentro del crecimiento empresarial existen dos que son los factores internos y factores externos:

Factores Internos

La dificultad para determinar aquellos factores que condicionan o promueven el crecimiento de la empresa se ve incrementada cuando el punto de referencia se centra en los distintos elementos que desde el ámbito interno podrían generar potencialidades que promuevan dicho proceso. Tal referencia parece lógica si se considera que las expectativas del directivo o empresario se centran, normalmente, en el análisis del entorno, buscando aquellos móviles externos que condicionen la expansión como mejor alternativa para aprovechar las posibilidades lucrativas de un nuevo segmento o mercado. Sin embargo, en los últimos años han surgido nuevas tendencias cuyo análisis se ha centrado en el estudio de las potencialidades internas que ayudan a explicar el posicionamiento o las ventajas que determinadas empresas han ido alcanzando con el tiempo. A este respecto, se han tomado como potencialidades internas que promueven el crecimiento: la edad y el tamaño de la empresa, la motivación, la estructura de propiedad, y la gestión del conocimiento.

La edad y el tamaño

Existe una relación negativa entre la edad y tamaño y el crecimiento empresarial ya que muchos estudios realizados indican que el tamaño de la empresa juega un factor negativo ya que



generalmente las empresas más grandes tienden a tener un nivel de crecimiento más bajo en comparación con empresas más pequeñas, sin embargo, para otros la edad y el tamaño no influyen de ninguna manera en el crecimiento empresarial.

La motivación

En el caso de la motivación juega un papel determinante para el crecimiento empresarial ya que estudios determinan que la motivación al personal trabajador es de vital importancia para aprovechar los recursos y que los empleados se encuentren satisfechos de lugar donde trabajan.

El capital humano

Es sin duda el más importante de los factores internos ya que el capital humano constituye el encargado de sostener la empresa y sustentarla a través de su labor diaria por eso es necesario que se le realce su importancia dentro de la institución y se le brinde medidas que le permitan optimizar su desenvolvimiento dentro de la organización.

Factores Externos

Hablar de los factores externos que impulsan a la gerencia a tomar decisiones encaminadas al crecimiento de la empresa, es hablar de factores económicos, sociales, políticos y tecnológicos, toda vez que cualquiera de ellos puede influir de forma notoria en la toma de dicha decisión. Por esta razón, el presente apartado se centra en los factores externos más relevantes que podrían influir de manera significativa en la actuación de los cuales buscarán, a través de sus decisiones, la manera de controlar dichos factores o, al menos, que la reacción ante los cambios que se produzcan en los mismos sea la óptima en función de las circunstancias del sector. Dichos factores se pueden agrupar en:

- Factores externos relativos al entorno sectorial de la empresa, constituido por competidores, clientes y proveedores.
- Factores externos de nivel superior o macro entorno, entre los que cabe citar: la demanda, las mejoras tecnológicas, la accesibilidad a créditos privados y el apoyo gubernamental, los cuales constituyen determinantes cruciales de las oportunidades y amenazas a las que una empresa se enfrentará en el futuro por sus efectos, más que evidentes, en el entorno de la misma.

Entre estos factores externos se encuentran los clientes, los proveedores, los competidores, entre otros.

Manuales administrativos

Los manuales administrativos como herramienta para la administración tienen sus inicios durante el periodo de la segunda guerra mundial dada la necesidad de reclutar personal capacitado se elaboró manuales detallados lo cual repercutía a su vez en la ejecución de deberes en el ejército. Les permitió capacitar a los soldados quienes no tenían conocimiento de las políticas a seguir y sin ellas como base hubiese terminado estancado debido a la escasez de supervisores,

Los manuales administrativos empezaron a utilizarse en las organizaciones a mitades del siglo XIX. A pesar que ya existían ciertas instituciones que aplicaban métodos para capacitar luego el diseño de estas herramientas administrativas fue posible mejorar algunos controles como el personal, su forma de estructurar, sus reglamentos internos entre otras actividades importantes dentro de las instituciones. Las primeras publicaciones de los manuales elaborados contenían defectos por el poco conocimientos para estructurarlos pero que sirvieron de ayuda para optimizar procesos y recursos.

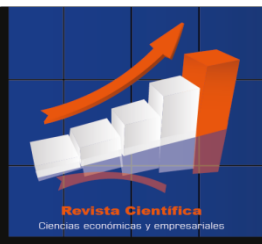
Definición

Los manuales administrativos pueden considerarse documentos escritos que centralizan de manera sistemática una cadena de elementos administrativos con la finalidad de orientar e informar la conducta de los participantes de la organización, concentrando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para lograr los objetivos propuestos por la entidad. A continuación, se presentan algunas definiciones sobre lo que es un manual

Según (Krauss), un manual es: “Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.”

Para (SANCHEZ) los manuales administrativos son:

“Documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.”



Según (Bortz), entre los manuales básicos se encuentran los de procedimiento, organización y de políticas, están interrelacionados entre sí. No obstante, existen dos requisitos fundamentales para asegurar su éxito. El primero es determinar de manera concisa los planes y objetivos generales que tiene la empresa, y el segundo, un conocimiento absoluto de la estructura de la empresa.

Manuales de Procedimientos

En nuestra vida diaria todo es un proceso un ejemplo claro es que nuestra vida pasa un proceso desde que nos levantamos hasta irnos a dormir nuevamente. Es necesario que establezcamos puntos que nos ayuden a mejorar nuestro tiempo y calidad de vivir.

Según (D. Nogueira y Nogueira, Medina, Nogueira) resumen la definición de proceso de varios autores como:

"Secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (ouputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios)"

Fuente: (Consultores)



Objetivos de los manuales de procedimientos

Hoy en día una de las estrategias más usadas para el desarrollo de las empresas es la formalización la cual “se refiere al grado en que un organismo social establece de manera formal o explícita la estructura organizacional, procedimental, las políticas entre otros factores que guían el comportamiento del empleado.” (Orozco)

Muchas veces en instituciones públicas e independientes se descubre que los procedimientos que conforman la estructura organizacional resultan demasiado complejos. Los manuales de procedimientos son documentos que comprenden toda aquella información de la empresa, desde el papel que desarrolla el empleado dentro de la organización hasta las funciones que debe manejar dentro de la empresa así también como el manejo de las maquinarias, programas, sistemas, entre otros, información que resulta útil al ser expuesta al personal dado que se utilizara para normar su actuación y coadyuvar al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

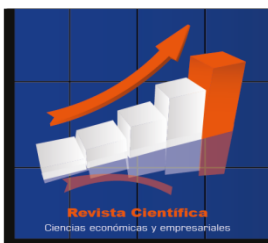
Cada empresa es distinta y requiere de manuales particulares, por lo tanto existen variedad de diseños destinados a lograr distintos fines, entre ellos se encuentran los manuales de organización, de bienvenida, de políticas, de procedimientos, etcétera

Los objetivos que se pueden lograr con la utilización de los manuales de procedimientos los más sobresalientes son:

- Facilitan la capacitación y adiestramiento del personal.
- Especifican las capacidades y responsabilidades de cada puesto de trabajo, departamento o de la organización toda.
- Proporcionan una visión integral de los procesos que componen las labores de la empresa u organización.
- Componen el historial de procedimientos de la organización, ganando luego valor documental.
- Permiten la evaluación del desempeño de los trabajadores en base al ideal esperado por la empresa.

Razones que justifica el uso de manuales de procedimientos.

Dada necesidad que presentan las empresas de garantizar una correcta uniformidad en la práctica de las operaciones cotidianas tiene diversos motivos primordiales su razón de ser. Citando a (Orozco) existen la siguientes razones:



- a) Asegurarse de que sea constantemente respetada la estructura orgánica de la empresa. Asegurarse de que se apliquen los procedimientos de manera correcta.
- b) Percatarse de que se apliquen las políticas fijadas en la empresa.
- c) Reducir los errores operativos.
- d) Facilitar el proceso de inducción de los nuevos empleados.
- e) Apoyar la capacitación del personal.
- f) Evitar que los cambios del sistema estructural sean resultado de decisiones apresuradas.
- g) Facilitar un sostenido y correcto nivel de organización.

Evidentemente el beneficio que se asocia mas a los manuales de procedimientos es el de brindar capacitación al personal de manera más óptima y rápida sin necesidad de horas de capacitación ya que es una guía que debe ser adaptada a las necesidades de la empresa y sobretodo comprensible para el trabajador o empleado al que le sea asignado.

Una de las causas más importantes por la cual incluir manuales de procedimientos dentro de las empresas es el prevenir la rotación de personal o a su vez para sustentar y permitir que al existir está el nuevo trabajador tenga una forma de conocer el funcionamiento, procesos y procedimientos utilizados dentro de la organización.

Las empresas desean afianzar el talento interno de su capital humano para lograr sus objetivos propuestos; siendo sus trabajadores o empleados uno de sus elementos más importante. Las entidades hoy en día experimentan un cambio constante de personal debido a varios puntos que no se cumplen dentro de las organizaciones. La rotación de personal es una responsabilidad estricta del departamento de recursos humanos quien es el encargo de escoger correctamente a sus empleados de acuerdo a las necesidades del puesto y de la empresa como tal. En Ecuador, el sector comercial depende de un proceso de selección óptimo para lograr un alto nivel de competitividad. Las entidades de carácter comercial son quienes más experimentan las rotaciones de personal constante que es un arma contraproducente para la empresa ya que el gasto y el ambiente como tal se ven afectados por la salida de un trabajador y la entrada de otro. Esto se debe más que nada al gasto que incurre contratar a un nuevo trabajador, las múltiples capacitaciones y el tiempo de adaptación que tomara que este retome el nivel que la empresa necesita.

El contar con un manual de procedimientos dentro de una empresa nos ayuda y nos genera varias ventajas que según Procem son las siguientes : (Consultores)

- **Estandarizar conocimientos**

“El contar con un manual de procesos, permite a una empresa estandarizar sus conocimientos para todo el personal. Sobre todo es importante, ya que el producto y servicio entregado a los clientes será siempre el mismo, sin importar quien lo elabore. Es importante no solo documentar los procesos, sino capacitar al personal para lograr que se cumpla lo que está escrito.”

- **Permite consultar información.**

“Pues con un manual de procesos, esta espera puede evitarse. Al documentar tus actividades, el personal sabrá adonde buscar cuando tu cliente tenga una consulta o el mismo tenga una duda en su proceso.”

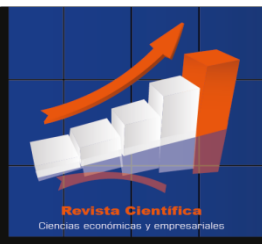
“También el consultar información en el manual de procesos, permitirá que tus colaboradores se familiaricen con el manual y lo empezarán a utilizar con más frecuencia. Recuerda también, que los procesos deben ir cambiando, no se debe hacer un manual de procesos y dejarlo para siempre. Las nuevas tecnologías, exigencias de los clientes, requerimientos de gerencia, nos van dando la apertura a hacer cambios a nuestro manual. Por lo que es importante que a la hora de consultar la información, tus empleados conozcan que están manejando la última versión del manual.”

- **Facilidad para capacitar**

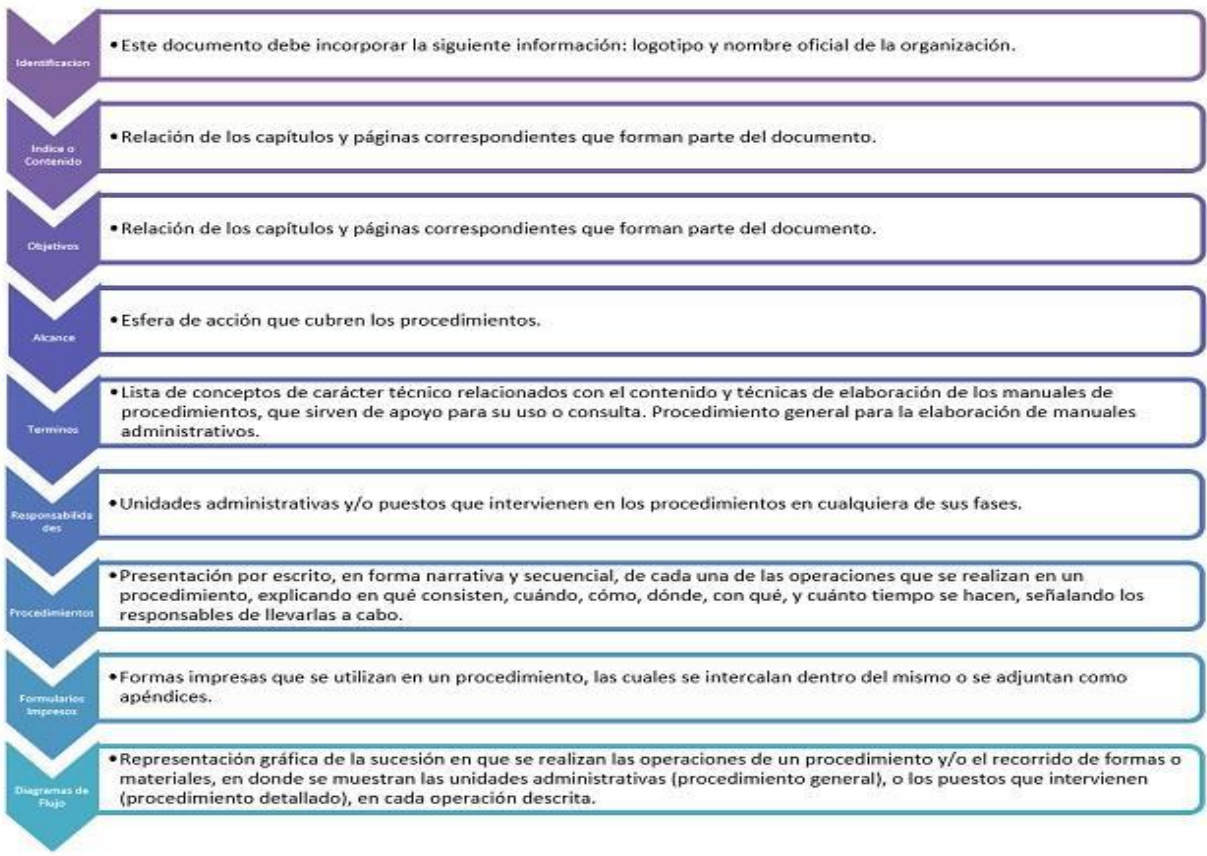
“Es más fácil capacitar al personal cuando tienes un manual de procesos actualizado. Esto te permitirá que los nuevos colaboradores, empiecen leyendo el manual y se enamoren de la cultura de tu negocio.”

Guía para la preparación de los manuales de procedimientos.

A continuación, presentaremos una guía básica para la elaboración de los manuales de procedimientos y su estructura:



Guía



Fuente: (Wikimedia)

A saber, existen dos tipos de manual de procedimiento los cuales son: manual de Procedimiento Administrativos y el contable. “Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos ò mas de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su. responsabilidad y participación”. (Palma)

La preparación de los manuales de procedimientos serán más que nada de incumbencia de cada empresa de manera que este se adapte a las necesidades de la organización y las necesidades de los empleadores como empleados también influirá su estructura su tamaño y algunos factores de entorno.

Metodología

La presente investigación tiene un enfoque de medición analítica debido al estudio individual de cada parte del tema del artículo científico a través de la obtención de información específica y relevante de cada uno de los temas.

Según la Dra. (Matiz) establece que el método analítico es:

“Manera de proceder mediante la descomposición buscar acceder al conocimiento de un objeto o asunto cualquiera, el método analítico ha sido utilizado por múltiples disciplinas a lo largo de la historia, y actualmente la ciencia lo adopta como parte esencial del método científico.”

Las informaciones más analizadas dentro de la investigación son:

- Manuales de Procedimientos
- Crecimiento Empresarial

Conclusiones

La razón por la cual escogimos este tema es por la habitualidad de que en las organizaciones carezcan de manuales de procedimientos que son de mucha utilidad eventualmente porque no existe un orden para establecer las responsabilidades que le corresponden a cada trabajador u obrero de una institución, o talvez por la falta de la estructuración de áreas en la empresa o simplemente nos los consideran importante en el momento o para un futuro.

Concluimos que:

El crecimiento empresarial se relaciona mucho con el empleado o el personal que opere dentro de la empresa, por lo que es de mayor importancia darle el protagonismo necesario y relevante dentro de la empresa y que sea reconocido como tal.

Los manuales de procedimientos son de vital importancia por lo que es necesario incluirlos dentro de las instituciones, entidades y organizaciones ya que permiten un mejor desempeño por parte de los empleados y ayudan a cumplir las metas y objetivos planteados en las entidades.

Es necesario que los manuales de procedimientos sean actualizados de manera progresiva y de acuerdo a las necesidades de la empresa.

La entidad debe fomentar disposiciones en las que se obligue a usar los manuales de procedimientos en la antes mencionada.



Bibliografía

1. Blank, Leland. Ingeniería Económica. Toronto: Mc GrawHill, 2002.
2. Bortz, Richard F. handbook for developing occupational curricula. Estados Unidos: EPAs, 2002.
3. Consultores, Procem. «La importancia de contar con un manual de procesos.» 19 de Octubre de 2017. <<https://procemconsultores.com/contar-con-un-manual-de-procesos/>>.
4. Continolo, Giuseppe. El archivo en la empresa. Colombia: Deusto, 2006.
5. D. Nogueira, A. Medina y C. Nogueira y Nogueira, Medina, Nogueira. «Fundamentos para el Control de la gestión Empresarial.» 2004.
6. Fernandez, Z. La organización interna. España: Fundación de las Cajas, 1993.
7. Fincowsky, Enrique Benjamin Franklin. Organización de empresas. Mexico: Mc GrawHill, 2010.
8. Gibrat. Les Inégalités Économiques. Paris- Francia: Editorial Dunod., 1931.
9. Giovanni, Gómez. «Gestiopolis.» 11 de Diciembre de 2001. Manuales de procedimientos y su uso en control interno. < <https://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>>.
10. Krauss, Miguel A. Duhalt. Los manuales de procedimientos en las oficinas. Mexico: Programa Editorial de la Coordinación de Humanidades, 2014.
11. Maravillas, Colegio. Economía de la Empresa. Febrero de 2018. <http://www.colegiomaravillas.com/departamentos/economia/index_htm_files/Tema%203%20Crecimiento%20interno%20y%20externo.pdf>.
12. Matiz, Lernez. Metodología del aprendizaje: una experiencia analítica en el aula. Universidad Eafit, 2006.
13. Palma. 2010. < <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>>.
14. Petrakis, P.E. Entrepreneurship and. Holanda: Springer, 1997.
15. Vargas, Rosana. Growth Management. Peru, s.f.
16. Wikimedia, Fundación. Wikipedia. La Enciclopedia. 2016. < <http://www.wikipedia.org>>.

©2021 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).