



Liderazgo en la comunidad vinculada y sus grupos de interés

Los aspectos de responsabilidad social, gobierno corporativo, cuidado ambiental, y ecológico obligan a saber liderar diversos grupos de interés que conforman la comunidad vinculada, para que se constituyan en un apoyo a las organizaciones a fin de hacerlas más competitivas.

Dr. Fernando D'Alessio
Director General de CENTRUM
Católica

El concepto de comunidad vinculada, conocida como *stakeholders* en inglés, ha ganado relevancia en los últimos 20 años desde la aparición del libro seminal de R. E. Freeman (1984), titulado *Strategic management: A stakeholder approach*. Este concepto se ha incorporado a la teoría de los gru-

pos de interés dentro de la corriente principal de la literatura de la gestión empresarial (Frooman, 1999).

Kreiner y Kinicki (2004) definieron a este componente estratégico “como cualquier grupo que tiene algún interés en la organización como proveedores de recursos, usuarios de los productos (bienes o servicios) de las organizaciones, productores de los resultados de las organizaciones, grupos donde la cooperación es esencial para la supervivencia de la organización, o como aquellos

cuyas vidas están significativamente afectadas por la organización” (p. 647). Los componentes estratégicos normalmente tienen intereses competitivos o conflictivos. Kreiner y Kinicki (2004) sugirieron que los componentes estratégicos pueden ser identificados sistemáticamente a través de una auditoría de los grupos de interés y, de esa manera, se puede tratar con los intereses en conflicto y la relativa satisfacción entre ellos. Para ello, se requiere establecer adecuadamente sus necesidades.

Tomado del Capítulo 12 del libro D'Alessio, F. A. (2009). *Liderazgo y atributos gerenciales. Una visión global y estratégica*. México, D.F., México: Pearson Educación Prentice Hall.

Kotler (2003) presentó un estudio desarrollado por Arthur D. Little, en el que propuso un modelo de las características de un negocio de alto desempeño. Se establecieron cuatro factores aparentemente cruciales para el éxito: grupos de interés, procesos, recursos, y organización. El modelo se asemejó a una pirámide, cuya base estaba formada por los recursos y la organización; los procesos se ubicaban encima de la base; y los grupos de interés, en el ápice estratégico.

Los negocios de alto desempeño acostumbran definir primero sus grupos de interés y sus respectivas necesidades; luego, establecen las estrategias que servirán adecuadamente para satisfacer a los grupos de interés clave. De esta manera, se mejoran los procesos críticos del negocio, alineando los recursos y la organización para lograr ese alto desempeño.

Kotler (2003) afirmó, “Tradicionalmente, la mayoría de los negocios se han enfocado en sus accionistas. En la actualidad, en las empresas, los ejecutivos están reconociendo cada vez más que, a menos que ellos fomenten otros grupos de interés –clientes/consumidores, empleados, proveedores, distribuidores–, el negocio nunca ganará beneficios suficientes para los accionistas” (p. 66). Es crucial considerar la importancia de los grupos de interés, contar con un líder que evalúe sus necesidades críticas y su significancia, e identificar la buena voluntad de los miembros de la organización y sus habilidades para adaptarse en este mundo global competitivo. El modelo se presenta en la Figura 1.

Los grupos de interés han sido identificados de diversas formas con la más amplia definición dada por el trabajo fundacional de Freeman (1984): “Un grupo de interés para una organización es (por definición) cualquier grupo o individuo que pueda afectar o pueda ser afectado por el cumplimiento de los objetivos de la organización” (p. 46). Clarkson (1995) definió a los grupos de interés como las personas o grupos que tienen, o reclaman, derechos de propiedad, o tienen intereses en una corporación y sus actividades, sean estos pasados, presentes, o futuros. Preble (2005) enfatizó la relación bidireccional entre la firma y cada uno de sus grupos de interés; por lo tanto, los grupos

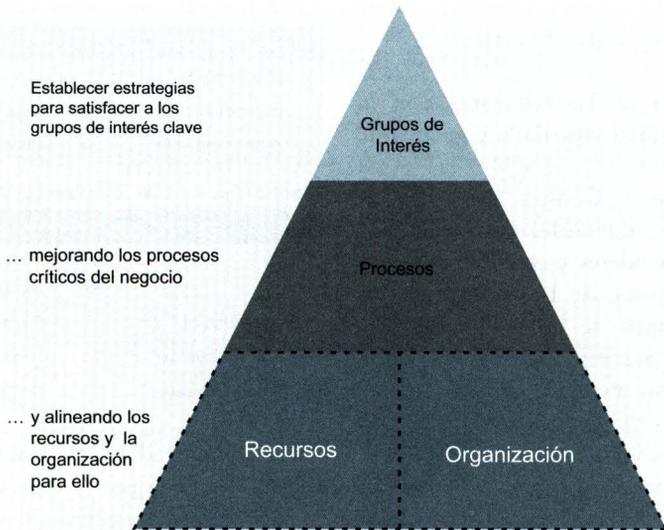


Figura 1. El negocio de alto desempeño
Nota: Kotler (2003)

tado por el cumplimiento de los objetivos de la organización” (p. 46). Clarkson (1995) definió a los grupos de interés como las personas o grupos que tienen, o reclaman, derechos de propiedad, o tienen intereses en una corporación y sus actividades, sean estos pasados, presentes, o futuros. Preble (2005) enfatizó la relación bidireccional entre la firma y cada uno de sus grupos de interés; por lo tanto, los grupos

de interés debieran ser gestionados instrumentalmente si es que se pretende maximizar los beneficios de la gestión.

Contrariamente, si las decisiones de la firma afectan el bienestar de los grupos de interés, entonces, los gerentes tienen una obligación normativa con los grupos de interés que son de naturaleza moral (Berman, Wicks, Kotha, & Jones,

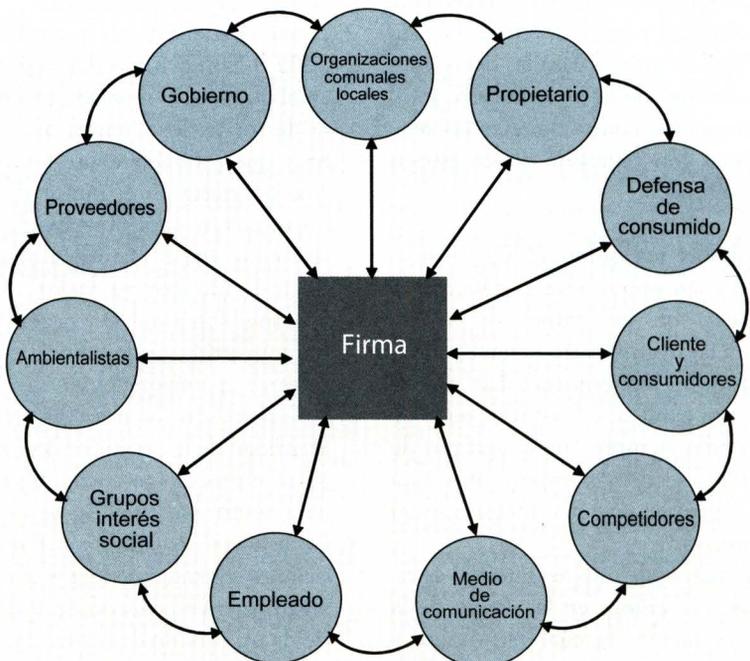


Figura 2. Mapa de grupos de interés
Fuente: Freeman (1984)

1999). La Figura 2 muestra un mapa típico de grupos de interés.

Gestión de las relaciones con la comunidad vinculada y grupos de interés

Robbins y Coulter (2005) determinaron diferentes razones de por qué los líderes y gerentes debieran preocuparse de las relaciones con los grupos de interés. Estas relaciones pueden llevar hacia (a) una previsión mejorada de los cambios del entorno, (b) innovaciones más exitosas, (c) un mayor grado de confianza entre los grupos de interés, y (d) una mayor flexibilidad organizacional para reducir el impacto del cambio.

Los gerentes de las compañías con alto desempeño suelen considerar cuidadosamente los objetivos de la comunidad vinculada y grupos de interés más importantes cuando toman decisiones. Para gerenciar las relaciones con estos grupos de interés, se sugieren los siguientes pasos: (a) identificar a los grupos de interés de la organización; (b) determinar los objetivos y cuáles son los intereses particulares, necesidades, o preocupaciones de estos grupos de interés; (c) determinar la relevancia estratégica y qué tan crítico es cada grupo de interés para las decisiones y acciones de la organización; y (d) determinar cómo manejar las relaciones con cada uno de los grupos de interés.

Robbins y Coulter (2005) afirmaron cuán importante es determinar cuáles son los grupos de interés para la organización, y cuál es la certidumbre del entorno. Las asociaciones explícitas necesitan ser establecidas siempre que los grupos de interés sean más importantes para la organización y más incierto sea el entorno.

El marco del planeamiento estratégico se enfoca en la misión de la organización, la cual está unida a sus nueve componentes importantes: (a) clientes; (b) productos o ser-

Tabla 1. *Tipología de las relaciones de los recursos*

¿El grupo de interés es dependiente de la firma?			
¿La firma es dependiente del grupo de interés?		No	Sí
No	Baja interdependencia	Poder de la firma	
Sí	Poder del grupo de interés	Alta interdependencia	

Tabla 2. *Tipología de la influencia de las estrategias*

¿El grupo de interés es dependiente de la firma?			
		No	Sí
¿La firma es dependiente del grupo de interés?	No	Indirecto/retención (Baja interdependencia)	Indirecto/uso (Poder de la firma)
	Sí	Directo/retención (Poder del grupo de interés)	Directo/uso (Alta interdependencia)

vicios; (c) mercados; (d) tecnología; (e) preocupación por la supervivencia, crecimiento, y rentabilidad; (f) filosofía y valores; (g) autoconcepto; (h) preocupación por la imagen pública y responsabilidad social; y (i) preocupación por los empleados (D'Alessio, 2008). Newstrom y Davis (2002) y D'Alessio (2008) indicaron que los gerentes tienen la responsabilidad primordial de establecer cuatro elementos importantes dentro del sistema: visión, misión, valores, y objetivos estratégicos. Estos conceptos son cruciales para la gestión de los grupos de interés y son definidos como sigue:

1. *La visión* representa un retrato desafiante y ambicioso del futuro deseado de la organización.
2. *La misión* identifica la *raison d'être* de la organización y del negocio en el que está, el mercado que trata de servir, los clientes que tiene y que probablemente tendrá, y se convierte en el motor de la organización para moverse de la situación actual al futuro deseado indicado por su visión. Las misiones son amplias y necesitan ser convertidas en objetivos para volverse operacionales y útiles.
3. *Los valores* son los principios y la identidad de la organización para guiar el proceso gerencial. Sirven para desarrollar su *código de ética*.
4. *Los objetivos estratégicos* son formulaciones concretas de logros que la organización espera conseguir dentro de un periodo de tiempo fijo.

Freeman (1984) afirmó que “el enfoque debe centrarse en los grupos

e individuos que puedan afectar a la organización, y se trata de la conducta gerencial tomada en respuesta a esos grupos e individuos” (p. 48). Frooman (1999) enfocó estas respuestas, contestando tres preguntas generales:

1. ¿Quiénes son? Esta pregunta se refiere a sus *atributos*.
2. ¿Qué desean? Esta pregunta se refiere a sus *necesidades y fines*.
3. ¿Cómo van a tratar de obtenerlos? Esta pregunta se refiere a sus *medios o recursos*.

Se necesita analizar una situación típica de medios (recursos) versus fines (necesidades). Frooman (1999) presentó dos estrategias usadas por los grupos de interés para influir en la actividad gerencial de las firmas: el control de los recursos y las vías de influencia. Las Tablas 1 y 2 presentan estas tipologías.

Clasificaciones y modelos de la comunidad vinculada y grupos de interés

Se han intentado diversas clasificaciones desde que el concepto de *grupo de interés* fue introducido por primera vez en los años 1960. Dicho concepto empezó a ganar amplia aceptación en los Estados Unidos con el ya mencionado libro fundacional de Freeman (1984) tal como ha sido indicado por Preble (2005).

En el Modelo de Preble del proceso integral de gestión de la comunidad vinculada y grupos de interés, el autor presentó una clasificación,

considerando los grupos de interés primarios, públicos, y secundarios. Los grupos de interés primarios son accionistas e inversionistas, empleados, clientes, y proveedores. La participación continua de estos grupos de interés apoyará a la supervivencia de la corporación. Los grupos de interés públicos, como gobiernos y comunidades, proveen infraestructura y vías legales para permitir que operen las corporaciones. Los grupos de interés secundarios influyen o afectan, o están influenciados o afectados por la corporación, como son los medios de comunicación y los grupos de interés especiales, que no están comprometidos en transacciones directas y no afectan a la firma ni son esenciales para su supervivencia. La identificación de los grupos de interés y su prominencia pueden ser útiles para ayudar a las organizaciones a enfocar su atención en momentos particulares.

Preble (2005), que estaba comenzando con esta clasificación y con los conceptos presentados en el modelo mostrado en la Figura 3, intenta incrementar la legitimidad y desempeño de la operación de una organización, reduciendo los vacíos con los grupos de interés y forjando una relación más estrecha basada en las demandas y necesidades de estos grupos de interés.

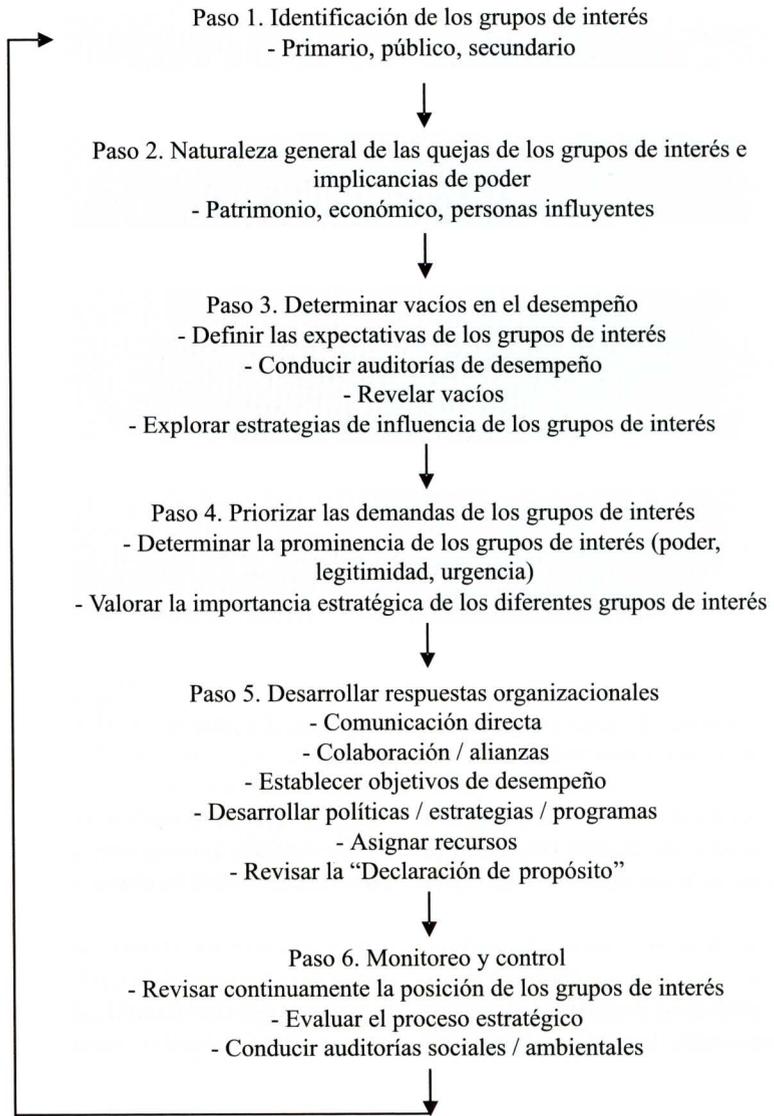


Figura 3. El modelo del proceso integral de gestión con el grupo de interés
Nota: Preble (2005)

El Modelo de los Tres Atributos de Mitchell, Agle, y Wood

Mitchell, Agle, y Wood (1997) trataron lo que Freeman (1984) llamó *El principio de quién y qué realmente cuenta*. Esto es, ¿quiénes son los grupos de interés de la firma? y ¿a quién le prestan atención los gerentes? La primera pregunta requirió una *teoría normativa de identificación del grupo de interés* y la segunda requirió de una *teoría descriptiva de la prominencia del grupo de interés*. Los autores sostuvieron que una definición de la pregunta de Freeman (1984) se basa en tres supuestos: (a) los gerentes que desean alcanzar ciertas metas prestan atención a los

diferentes grupos de interés; (b) las percepciones de los gerentes imponen la prominencia de los grupos de interés en la que la prominencia es definida como “el grado al cual los gerentes dan prioridad a las quejas que competen a los grupos de interés”; y (c) varias clases de grupos de interés podrían ser identificados por la posesión, o posesión atribuida de uno, dos, o tres de los siguientes atributos:

1. El *poder* del grupo de interés de influir en la firma.
2. La *legitimidad* de la relación del grupo de interés con la firma.
3. La *urgencia* de la queja del grupo de interés a la firma.

Mitchell, Agle, y Wood (1997) presentaron los tipos de grupos de interés que emergen de las varias combinaciones de los atributos: poder, legitimidad, y urgencia. Se observan siete tipos: tres que poseen solo un atributo, llamados clases de baja prominencia o grupos de interés *latentes*; tres que poseen dos atributos, llamados grupos de interés moderadamente salientes o grupos de interés *expectantes*; y uno que posee los tres atributos, llamados grupos de interés *altamente salientes*. Aquellos que no poseen atributos son llamados grupos de interés *inexistentes* o *potenciales*. La Figura muestra las diferentes clases de grupos de in-

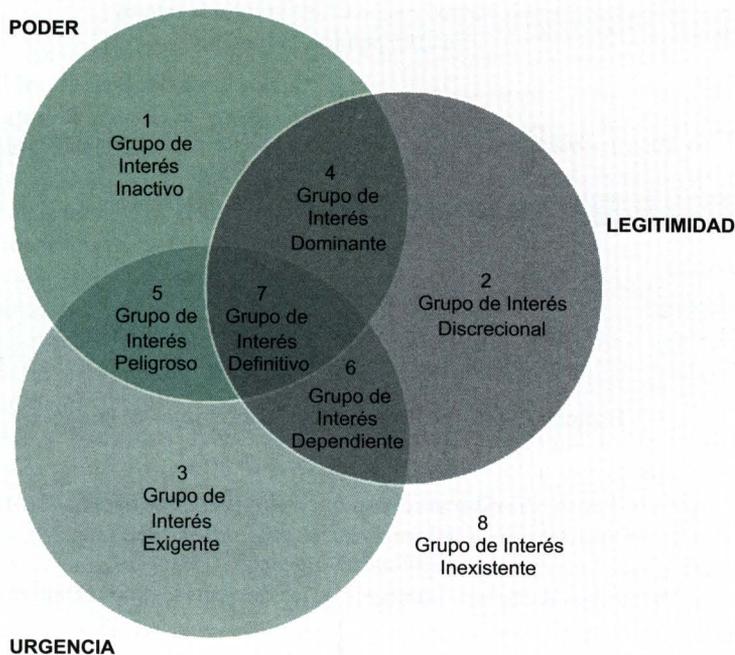


Figura 4. Tipología del grupo de interés: uno, dos, y tres atributos presentes
 Nota: Mitchell, Agle, y Wood (1997)

terés con sus atributos dominantes. Los grupos de interés latentes que poseen solo un atributo son: inactivo (poder), discrecional (legitimidad), y exigente (urgencia). Los grupos de interés expectantes poseen tres atributos: dominante (poder y legitimidad), dependiente (legitimidad y urgencia), y peligroso (poder y urgencia). Los grupos de interés definitivos poseen los tres atributos (poder, legitimidad, y urgencia).

El Modelo de Porter de las fuerzas que guían la competencia en la industria

Porter (1980) presentó un modelo para llevar a cabo el análisis estructural de las industrias, indicando que hay cinco fuerzas que conducen la competencia en la industria: el poder de negociación de los proveedores; el poder de negociación de los compradores; la rivalidad entre las firmas existentes; la amenaza de nuevos participantes; y la amenaza de productos, bienes o servicios, sustitutos. El Gobierno necesita ser incluido en ese análisis (Freeman, 1984). Dos componentes importantes (grupos de interés)

para la organización se muestran en ese modelo: proveedores y compradores. La negociación es el acto de desarrollar acuerdos en los términos de una transacción, compra, o venta. El tercero es el Gobierno. El cuarto es el más complicado, los competidores (actuales, sustitutos, y entrantes).

La Figura 5 muestra ese modelo.



Figura 5. Fuerzas que guían la competencia en la industria
 Nota: Porter (1980)

Se necesita considerar los siguientes criterios cuando se trata con compradores; todos estos criterios se dan a costa de la rentabilidad de la industria: (a) los compradores compiten en la industria forzando a bajar los precios, (b) negociar una más alta calidad de los productos (bienes) o mejores servicios, y (c) los competidores que juegan unos contra otros tratando de ganar. De acuerdo con Porter (1980), un grupo de compradores es poderoso si se mantienen, como verdaderas, las siguientes circunstancias: (a) está concentrado en la compra de grandes volúmenes de las ventas del productor; (b) los productos que compra de la industria representan una fracción significativa de los costos y de las compras de los compradores; (c) los productos que compra de la industria son estándares o indiferenciados; (d) enfrenta pocos costos de cambios; (e) obtiene pocos beneficios; (f) los compradores suponen una amenaza creíble de integración hacia atrás; (g) el producto de la industria es intrascendente para la calidad de los productos, bienes o servicios, de los compradores; y (h) los compradores tienen la información completa.

Los siguientes criterios necesitan ser considerados cuando se trata

con proveedores: (a) los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes en una industria que amenaza con elevar los precios, y (b) los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes en una industria que amenaza con reducir la calidad de los bienes y servicios que serán comprados. De acuerdo con Porter (1980), un grupo de proveedores es poderoso si lo siguiente se aplica: (a) está dominado por unas pocas compañías y están más concentrados que los de la industria a la que le venden, (b) no están obligados a competir con otros productos sustitutos para ventas en la industria, (c) la industria no es un cliente importante para el grupo proveedor, (d) el producto del proveedor es una entrada importante para el negocio del comprador, (e) los productos del grupo de proveedores son diferenciados o han elevado sus costos de cambio, y (f) el grupo de proveedores plantea una amenaza creíble de integración hacia adelante.

La rivalidad entre los competidores existentes adopta la forma familiar de disputarse un puesto, usando tácticas como la competencia de precios, publicitar batallas, presentaciones de productos, y servicio al cliente o garantías incrementadas. De acuerdo con Porter (1980), la rivalidad intensa es el resultado de un número de factores estructurales que interactúan: (a) competidores numerosos o igualmente balanceados, (b) crecimiento lento de la industria, (c) costos fijos o de almacenamiento altos, (d) falta de diferenciación o costos de cambio, (e) capacidad aumentada en grandes cantidades, (f) competidores diversos, (g) intereses estratégicos altos, y (h) altos controles de salida.

Otro grupo de interés importante es el Gobierno. En muchas industrias, el Gobierno es un comprador o proveedor, e inclusive en algunos países un competidor, y puede in-

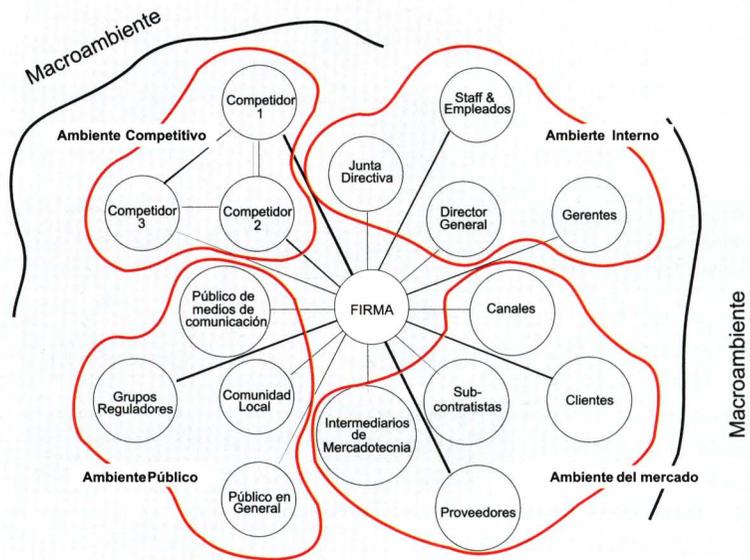


Figura 6. Modelo de gestión de una relación de grupos de interés
Fuente: Adaptado de Kotler y Fox (1985)

fluir en la competencia de la industria con las políticas que adopta. El Gobierno puede también afectar la posición de una industria con sustitutos a través de normas, subsidios, u otros medios. El lobby es una actividad importante como forma de negociar con las oficinas de Gobierno. Este análisis es una forma de ver a estos grupos de interés.

El Modelo de Marketing del Público de Kotler y Fox

Kotler y Fox (1985) definieron lo siguiente: “Un público es un grupo distinto de gente o de organizaciones que tiene un interés real o potencial y/o efecto en una institución”. “Un público se convierte en mercado cuando la institución decide que desea atraer ciertos recursos (participación, tasas, donaciones, y similares) de ese público a través del ofrecimiento de un conjunto de beneficios a cambio”. Los autores presentaron el escenario en el cual una firma lleva a cabo los intercambios. Los componentes principales de ese escenario de marketing son: (a) ambiente interno, (b) ambiente del mercado, (c) ambiente público, (d) ambiente competitivo, y (e) macroambiente. La Figura 6 muestra este escenario de marketing.

Modelos y mapeos de firmas

Un debate al repensar la responsabilidad social del negocio, aparecido en *Rethinking the Social Responsibility of Business* (2005), fue recientemente llevado a cabo por Milton Friedman, John Mackey, y T.J. Rogers. En Whole Foods, el éxito fue medido en cuánto valor puede ser creado para sus seis grupos de interés más importantes: clientes, miembros del equipo (empleados), inversionistas (accionistas), vendedores, comunidades, y el ambiente. La Figura 7 muestra este modelo.

Roberts y King (1989) presentaron cuatro pasos básicos en la gestión de los grupos de interés, indicando que el primer y más importante paso es la identificación de cuáles son los grupos de interés. La Figura 8 muestra el mapa de un importante fabricante de autos. Este mapa incluye los grupos de interés que son externos a la organización como son la comunidad financiera, el Congreso, y las normas del Gobierno, así como los grupos de interés internos de la firma.

Modelo propuesto

Un modelo propuesto para la gestión de la comunidad vinculada y grupos de interés

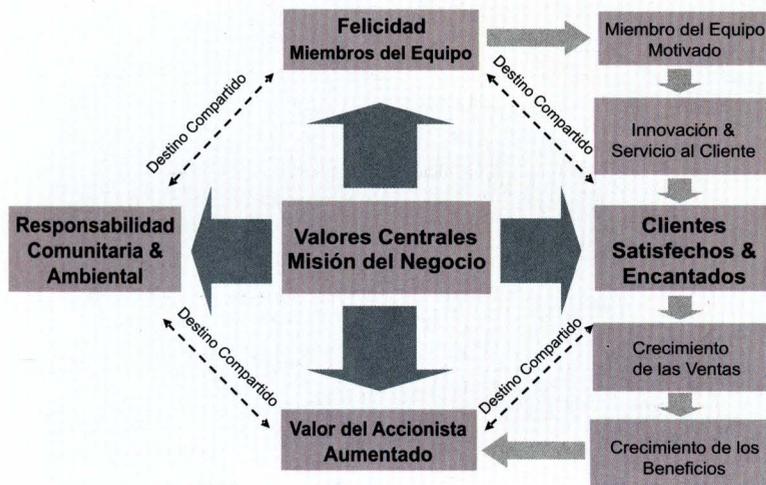


Figura 7. Modelo de filosofía de los grupos de interés de Whole Foods

La base para presentar una teoría sobre grupos de interés ha sido respaldada por los diferentes intentos de responder al *Principio de quién y qué* realmente se debe tomar en consideración para cada grupo (Freeman, 1984). Los modelos y marcos teóricos han sido desarrollados siguiendo las preguntas de (a) ¿quiénes son? (sus atributos); (b) ¿qué desean? (sus necesidades, objetivos, o fines); y (c) ¿cómo van a conseguirlo? (sus medios o recursos) (Frooman, 1999). Una relación diádica entre la firma y cada grupo de interés, cada una independiente de la otra, es crucial. La visión estratégica, o de largo plazo, y la misión y valores compartidos de la firma en el negocio deben ser definidos en términos de los atributos de los actores y guiados por el liderazgo de estilo transformacional.

Este es un aspecto fundamental que debe ser considerado cuando se desarrolla un modelo para ayudar a los gerentes a entender las necesidades de los grupos de interés y para manejarlos estratégicamente, buscando la rentabilidad y actividad exitosa de la compañía.

La identificación de los grupos de interés estratégicos es un paso inicial fundamental para luego conocer sus necesidades, las cuales

deben estar alineadas con los objetivos e intereses de la firma. Preble (2005) clasificó a los grupos de interés como: primario, público, y secundario. Donaldson y Preston (1995) estipularon los tres aspectos entrelazados de la teoría de los grupos de interés: siendo descriptivos en naturaleza, presentando y explicando las relaciones observadas en el mundo externo; seguido por su valor instrumental y predictivo; y teniendo a su aspecto normativo como lo esencial de la teoría. Donaldson y Preston (1995) afirmaron, “La exactitud descriptiva de la teoría supone la verdad de la esencia de la concepción normativa, en tanto

que esta supone que los gerentes y otros agentes actúan como si todos los intereses de los grupos de interés tuvieran valor intrínseco” (p. Porter (1980) presentó la estructura de la industria compuesta por el poder de negociación de los proveedores y de los compradores (clientes o consumidores); la rivalidad y amenaza de los competidores (actuales, entrantes, y sustitutos); y por el Gobierno. En cambio, Heller (1997) indicó que la alta gerencia está encargada y es responsable ante los propietarios de sus acciones, de los empleados debajo del alto liderazgo, y de los clientes o consumidores.

El pluralismo cultural en este escenario global es un aspecto importante, debido a que trata con grupos de interés de diferentes naciones y culturas. Hofstede (1980), en su revolucionaria investigación, intentó determinar empíricamente los criterios principales por los cuales las culturas nacionales de 40 naciones independientes escogidas se diferenciaban.

Él encontró cuatro criterios que fueron denominados como dimensiones: distancia del poder, evasión de la incertidumbre, individualismo-colectivismo, y masculinidad-feminidad. El entendimiento de las dimensiones de la cultura nacional puede ser comparado



Figura 8. Mapa de los Grupos de Interés de un Fabricante de Autos

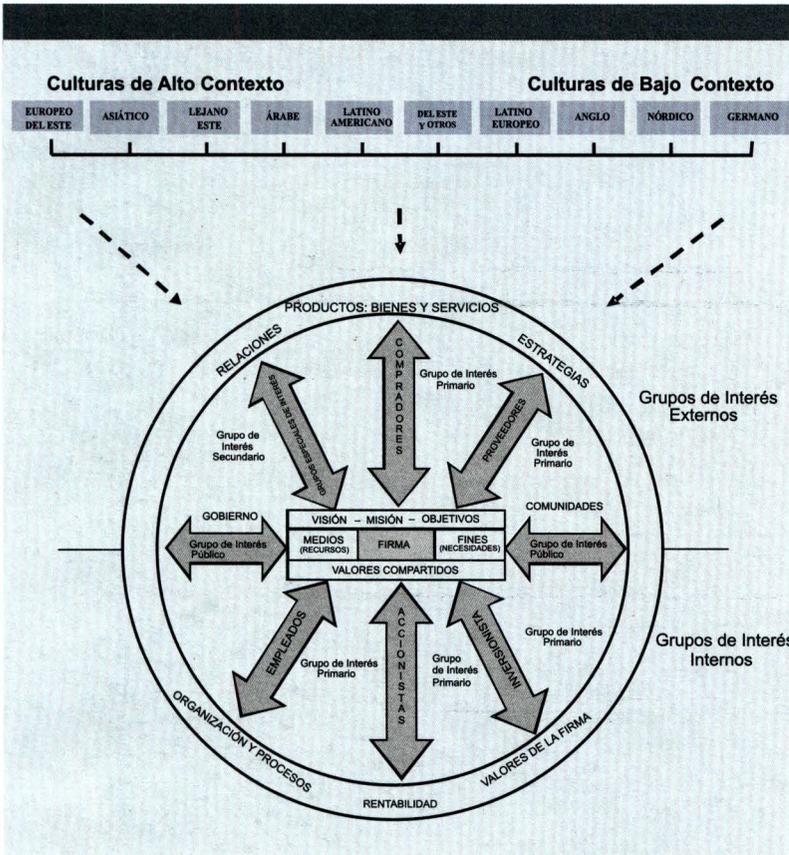


Figura 9. Modelo propuesto para la gestión de la comunidad vinculada y grupos de interés
 Nota: Elaboración propia

con las dimensiones de la personalidad en la conducta del individuo.

Se presenta un modelo para ayudar a los gerentes a desarrollar una gestión efectiva de la comunidad vinculada

y los grupos de interés en una arena competitiva global. La Figura 9 muestra el modelo propuesto.

Los tableros de control integrales (*balanced scorecard*) son herramientas

importantes para controlar las decisiones estratégicas y el logro de los objetivos. En los tableros, se identifican los componentes principales de la organización: accionistas, clientes, empleados, proveedores, grupos especiales de interés, Gobierno, y comunidades. El tablero usa los objetivos de los grupos de interés, representando sus necesidades, y desarrolla un conjunto apropiado de medidas y objetivos para ellos (Kaplan & Norton, 2001). Se necesita un tablero de desempeño de los grupos de interés para rastrear la satisfacción de varios de sus componentes que tienen intereses críticos e impactan en el desempeño de la organización.

En general, podemos decir que, en una economía global, los *stakeholders* (comunidad vinculada) han tomado una mayor relevancia que los *shareholders* (accionistas), al estar estos últimos incluidos en los primeros. Los aspectos de responsabilidad social, gobierno corporativo, cuidado ambiental y ecológico, entre otros, obligan a saber liderar diversos grupos de interés que conformen la comunidad vinculada para que se constituyan en un apoyo a la organización y hacerla más competitiva en el sector mundial donde opera.

Referencias

Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T.M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506.
 Clarkson, M. B .E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
 Donaldson, T., & Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of*

Management. The Academy of Management Review, 20(1), 65-91.
 Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Marshfield, MA: Pitman.
 Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
 Heller, F. (1997). Leadership and power in a stakeholder setting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(4), 467-479.
 Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.

Kotler, P. (2003). *Marketing management* (11th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
 Kreiner, R., & Kinicki, A. (2004). *Organizational behavior* (6th ed.). New York: McGraw Hill Irwin.
 Preble, J. F. (2005). Toward a comprehensive model of a stakeholder management. *Business and Society Review*, 110(4), 407-431.
 Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
 Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Management* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.