



Universidad
de Navarra

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Working Paper nº 03/14

Corporate Social Responsibility and the Role of
Managers. An Update of Friedmand´s Ideas

Ignacio Ferrero
University of Navarra

Corporate Social Responsibility and the Role of Managers. An Update of Friedmand ´s Ideas

Ignacio Ferrero
September 2014

ABSTRACT

Friedman has been traditionally interpreted as the exponent of the shareholder theory. According to this theory, among the various actors associated with a business, shareholders have unrivaled primacy, and hence, corporations should be managed so as to maximize their value alone, within certain limits. However, by framing these ideas in his libertarian philosophy, we present a more accurate interpretation, especially of the clauses limiting the managers' actions. This interpretation, together with the developments in the concepts of profit, property, and the role playing by the corporate culture, legitimates the inclusion of social responsibility into the managers' agenda, even in the shareholder model.

Ignacio Ferrero
Universidad de Navarra
jiferrero@unav.es

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EL PAPEL DE LOS
DIRECTIVOS. UNA PUESTA AL DÍA EN LAS IDEAS DE FRIEDMAN**

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND THE ROLE OF
MANAGERS. AN UPDATE ON FRIEDMAN'S IDEAS**

Ignacio Ferrero
University of Navarra

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Friedman ha sido tradicionalmente considerado como el exponente de la teoría de los shareholders. De acuerdo a este modelo los accionistas tienen prioridad sobre el resto de los agente implicados en la empresa, y por tanto los ejecutivos no tienen otra responsabilidad que maximizar el beneficio de los accionistas, si bien dentro de unos límites. En este artículo ofrecemos una interpretación distinta al enmarcar sus ideas en su filosofía libertaria. La nueva perspectiva que adquieren las cláusulas que limitan la actuación de los directivos, junto con recientes tendencias en los conceptos de beneficio, propiedad, así como en el papel de la cultura corporativa en la empresa, legitiman la incorporación de la responsabilidad social en las agendas de los directivos, incluso en el restrictivo modelo shareholder.

PALABRAS CLAVES: Responsabilidad social corporativa, Milton Friedman, modelo shareholder, propiedad, beneficio.

EXECUTIVE SUMMARY

Friedman has been traditionally interpreted as the exponent of the shareholder theory. According to this theory, among the various actors associated with a business, shareholders have unrivaled primacy, and hence, corporations should be managed so as to maximize their value alone, within certain limits. However, by framing these ideas in his libertarian philosophy, we present a more accurate interpretation, especially of the clauses limiting the managers' actions. This interpretation, together with the developments in the concepts of profit, property, and the role playing by the corporate culture, legitimates the inclusion of social responsibility into the managers' agenda, even in the shareholder model.

KEYWORDS: Corporate Social Responsibility, Milton Friedman, shareholder model, property, profit.

Clasificación del trabajo conforme a los descriptores utilizados por el Journal Economic Literature: M140

En el año 2012 se celebra el centenario de Milton Friedman. Esta efeméride es una buena ocasión para volver a las ideas del que es sin duda uno de los economistas más influyentes de nuestro tiempo (Leube 1987). En su dilatada y prolífica obra, pocos temas han sido tan polémicos como sus ideas acerca de la responsabilidad social de las empresas. A pesar de la evolución que han sufrido las corporaciones en las últimas décadas, así como el concepto de responsabilidad corporativa, es innegable el influjo que todavía tiene su doctrina en el mundo académico y empresarial (Ghoshal 2005).

1. Milton Friedman y la responsabilidad social corporativa

Milton Friedman es reconocido como el principal exponente del modelo “shareholder” de la empresa (Schaefer 2008). Esta teoría defiende que los directivos no tienen otra responsabilidad que la de dirigir la empresa buscando la maximización de los beneficios, siempre y cuando permanezcan dentro de las reglas del juego (Friedman 1970). De aquí que si la llamada “responsabilidad social corporativa” no es explícitamente requerida por los accionistas, o no asegura un impacto positivo, directo o indirecto, en los beneficios, debe ser rechazada.

A menudo estas ideas han sido interpretadas como la justificación para actuar al margen de la moral (Ghoshal 2005; Mulligan 1990), focalizando el interés sólo en los accionistas e ignorando por completo al resto de los grupos de interés de la empresa (Schrader 1987).

Friedman no suele entrar en el debate sobre las interpretaciones de sus ideas (Wagner-Tsukamoto 2007), pero, en las pocas veces que ha manifestado su opinión, ha

declarado estar en desacuerdo con las críticas que ha recibido (James y Rassekh 2000). Posiblemente porque no se han dirigido al núcleo de su pensamiento (Bowie 1991; Shaw 1988).

En este artículo defiendo que para entender adecuadamente la doctrina de la responsabilidad social de las empresas de Friedman es imprescindible conectarla con su filosofía política (Danley 1991), concretamente con su planteamiento acerca de la relación entre el Estado y el mercado. Friedman no pretende abordar los problemas de empresas particulares sino que está pensando en términos de fuerza empresarial agregada (Friedman 1988).

El punto central de su rechazo de la responsabilidad social es la ausencia de legitimidad de los directivos, derivada de las características de la propiedad privada. Los accionistas son los propietarios de las empresas (Friedman 1962), y por tanto, tienen el derecho a controlar la propiedad. Lo pueden hacer por sí mismos o contratando a unos agentes. Los agentes, en virtud del contrato, han de servir a los intereses de los accionistas, que suele ser la maximización del beneficio. Si, por el contrario, los directivos se implicaran en acciones que no guarden razonablemente relación con el beneficio, estarían actuando al margen del contrato y, por tanto, ilegítimamente, excepto en el caso que los propietarios hubieran manifestado explícitamente su deseo de acometer estas acciones. Si no fuera éste el caso, los efectos de sus decisiones equivaldrían a la imposición de un impuesto preferentemente a los accionistas, ya que afectarían tarde o temprano a los beneficios reduciendo sus dividendos. Aunque podrían terminar afectando a otros, ya que para evitar la reducción de beneficios los directivos podrían reducir el salario de los trabajadores, el precio pagado a los proveedores, o subir el precio del producto o servicio vendido a los consumidores. De un modo u otro se gastan el dinero de otros (Friedman 1970).

Para Friedman estas actuaciones adulteran la responsabilidad fiduciaria de los agentes –los directivos- con el principal –los accionistas- violando los elementos básicos que sustentan las sociedades libres: los derechos de propiedad privada y el intercambio voluntario (Friedman 1962). Al tomar decisiones para las que no están legitimados conculcan la propiedad privada, y al provocar resultados no deseados violentan la voluntariedad en las transacciones. A la vez, mediante la imposición de estos impuestos se erigen en legisladores, jueces y ejecutores aplicando una lógica política –que descansa en la conformidad- en lugar de los mecanismos de mercado –que se basan en la unanimidad-, alejándose de la economía libre e iniciando el camino hacia el socialismo (Friedman 1970). Una de las grandes virtudes de los mercados es que nadie puede forzar a otro a entrar en un intercambio no deseado. Todas las partes se implican voluntaria y libremente porque, según la información contenida en los precios, piensan que esas transacciones les benefician, existe una cooperación mutua (Friedman 1970). Por eso el propósito de Friedman no es proteger el egoísmo sino la libertad (Cima y Schubeck 2001).

Visto desde nuestros días, estas afirmaciones parecen algo exageradas. La noción actual de responsabilidad social no merece los miedos que provoca en Friedman. Es verdad que, a pesar de la extensa literatura, no hay un consenso acerca del contenido exacto de la responsabilidad social (Campbell 2007; Lee 2008); sin embargo, se acepta un cierto compromiso en las empresas de mirar más allá de la búsqueda del beneficio (Carroll 1999; Garriga y Melé 2004; Rowley y Berman 2000), ampliando su interés y responsabilidad a los trabajadores, proveedores, clientes, comunidades locales, gobiernos y medio ambiente (Clarkson 1995; Donaldson 1999; Freeman 1984; Shum 2011).

Pero en la época en la que Friedman escribe su famoso artículo¹, a las empresas se les exigía algo de naturaleza muy distinta, gravitando entre contribuir a solucionar grandes problemas sociales -proveer empleo, eliminar la discriminación, evitar la polución, controlar la inflación, etc.- y acciones esencialmente caritativas (Friedman 1970).

Algunos autores han criticado la estrecha visión de Friedman acerca de la responsabilidad corporativa, tachándola casi de caricatura (Mulligan 1986), aunque en nuestra opinión es más bien lo contrario: su extensión a unos ámbitos que excedían claramente las obligaciones y posibilidades de la empresa (O'Leary 2004). Por tanto, bajo esta perspectiva no es extraño que Friedman considerara la responsabilidad social fuera de la obligación de las empresas, e incluso como una amenaza a los fundamentos de la economía de mercado.

2. ¿Qué límites tienen los directivos en la búsqueda del beneficio?

Junto a estas precisiones sobre la naturaleza de la responsabilidad social, es importante destacar que Friedman no concibe la libertad como absoluta. Los ejecutivos no tienen licencia para emprender cualquier acción vinculada con el beneficio. Las empresas desarrollan su actividad en una sociedad interdependiente llena de constricciones. Por tanto, los directivos deben respetar unos límites, que Friedman designa como las reglas de juego: proteger una competencia abierta y libre; vivir la ley y la costumbre ética; no cometer fraude o engaño (Friedman 1970).

La interpretación de estas cláusulas ha provocado una gran cantidad de literatura (Bowie 1991; Carson 1993; Cosans 2009; Gallagher 2005; Grant 1991; James y Rassekh 2000; Mulligan 1986; Shaw 1988; Silver 2005; Wagner-Tsukamoto 2007). Nos llevaría mucho espacio entrar en profundidad en su interpretación, pero una aproximación puede

¹ "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits" publicado en 1970 en *The New York Times Magazine*.

ser suficiente para mostrar cómo Friedman no presenta un mundo tan amoral como a menudo se le critica.

Por un lado, **la prohibición de cometer fraude o engaño**, aunque se presenta como un mínimo moral, tiene sin embargo, una contrapartida positiva que se concreta en decir la verdad, cumplir las promesas, ser fiel, vivir la justicia y por tanto no cometer daños injustos, etc. (Cosans 2009, Shaw 1988), convirtiéndose en la práctica en un alto nivel moral para las empresas (Gallagher 2005; Mulligan 1986). Por otra parte, esta restricción va de la mano con el requerimiento de **respetar la ley**. De hecho, una gran parte de las leyes que regulan las relaciones entre la empresa y el resto de los grupos de interés tienen un estrecho vínculo con esta cláusula (Wagner-Tsukamoto 2007). La condición de actuar dentro de **la costumbre ética** es de difícil interpretación desde que Friedman no detalla en ningún sitio cómo hay que entenderla. Es un término vago pero que parece navegar más en los terrenos marcados por la ley (Carson 1993), como si la ética se fuera plasmando de algún modo en la legislación, resultando que más allá de la ley no hay obligación moral de actuar (Wagner-Tsukamoto 2007). Si la ley estuviera correctamente formulada, su cumplimiento garantizaría un comportamiento ético. Por tanto la legislación se presenta como un elemento clave para delimitar el ámbito de actuación de los directivos en la consecución del beneficio. Ésta es una de las funciones esenciales del gobierno, tal y como las detalla Friedman en *Capitalismo y libertad*: “mantener el orden y la ley, definir y modificar los derechos de propiedad, hacer cumplir los contratos, fomentar la competencia, proveer un sistema monetario, contrarrestar los monopolios técnicos y los efectos de vecindad de importancia, y suplementar a la familia y a la caridad en la protección de los irresponsables (sean locos o niños)” (Friedman 1962, 54).

Con relación a la protección de **una competencia libre y abierta**, dado que su garantía es el intercambio voluntario, toda decisión debe moverse dentro de la

voluntariedad mutua. Como corolario de esta cláusula, los individuos en el ejercicio de su libertad deben compensar los costes o daños que causen a otros, tanto voluntaria como involuntariamente. Por consiguiente, si una empresa causa un daño a terceros debe compensarlos de algún modo.

El ejemplo más gráfico es el de la contaminación. Si una empresa contamina un río, y no hay contrato por medio, está imponiendo un coste extra a los demás, un impuesto, al obligarles a cambiar agua buena por mala sin compensación de ningún tipo (Friedman 1962, 30). No habría problema moral si existiera la mediación de un contrato por el que todas las partes estuvieran de acuerdo bajo qué condiciones aceptar esa contaminación, pero como habitualmente estas actuaciones acontecen sin la existencia de ese contrato, habría que arbitrar una compensación posterior, ya que la naturaleza del intercambio voluntario así lo exige. Friedman no se plantea si la empresa debe compensar estos daños injustos o no, sino más bien cómo debe hacerlo (James y Rassekh 2000). En este caso concreto, como no sería posible para los afectados por la contaminación llegar a un acuerdo, ya que individualmente no tendrán fuerza suficiente para evitar ese vertido ni para lograr una compensación adecuada, y conjuntamente es muy difícil que actúen (Friedman 1962, 30), estas externalidades negativas no tienen solución de mercado, dejando espacio a la intervención del gobierno. En opinión de Friedman, el gobierno debe intervenir por medio de impuestos a las empresas contaminantes más que mediante un control de emisiones (Friedman 1973).

Estas cláusulas, en definitiva, delimitan un campo de actuación a los ejecutivos que garantiza un comportamiento moral de las empresas, que dista mucho de la justificación de un comportamiento amoral que algunos critican al modelo de Friedman (Ghoshal 2005; Mulligan 1990).

3. Hacia la integración de la responsabilidad social corporativa en el modelo shareholder

El pensamiento de Milton Friedman acerca de la responsabilidad social ha recibido tantas interpretaciones como lecturas (Carson 1993), pero, sin embargo, a la vuelta de los años, Friedman no ha considerado necesario cambiar ni añadir nada (Friedman 2005).

Esta constancia en su postura se debe por un lado a que las críticas han surgido mayoritariamente en el plano de la organización empresarial mientras que su intención se dirige al plano político: cómo organizar la sociedad sin interferir inadecuadamente en la libertad individual; y por otro, a que Friedman está absolutamente seguro de su coherencia y solidez.

Sin embargo, recientes investigaciones acerca del significado de beneficio, de la noción de propiedad y del papel de los códigos y documentos escritos en las empresas, abren nuevas vías para integrar coherentemente la responsabilidad social en su planteamiento.

El significado del beneficio

Friedman establece un vínculo firme y cerrado entre los directivos y la consecución del máximo beneficio para los accionistas, que suele concretarse en el reparto más alto posible de dividendos. Pero hay muchas voces que reclaman una distinta noción del beneficio, considerando más bien el valor futuro de la acción en lugar del valor presente, lo que implica atender a la sostenibilidad de la empresa y al resto de los stakeholders (Bowie 1991, Grant 1991, Nunan 1988, Schrader 1987); o reclaman la inclusión en el beneficio de otros aspectos menos cuantificables como la satisfacción del trabajo, unas buenas relaciones humanas, etc. (Mulligan 1990). Esta noción ampliada del beneficio da más libertad a los ejecutivos en la toma de decisiones, ya que cae bajo su interpretación y

criterio qué medidas pueden contribuir al incremento del beneficio a medio y largo plazo, sin centrarse exclusivamente en el rendimiento a corto plazo.

El concepto de propiedad

Hemos visto cómo el rechazo de la responsabilidad social se justifica apelando a los derechos de propiedad, entre los que se encuentra el control de la posesión. Aunque todavía es común en el sentir general considerar que los accionistas poseen la empresa, esta afirmación empieza a perder adherentes en el mundo académico, especialmente en el jurídico (Bainbridge, 1993; Green, 1993; Stout, 2002). Parece que el concepto de propiedad de Friedman ha quedado obsoleto (Schrader 1987). La empresa se concibe más bien como un grupo de contratos firmados por las partes implicadas por el que se acuerda que recibirán un pago a lo aportado por cada uno: los accionistas reciben “las ganancias residuales” por el capital invertido, los trabajadores el salario por sus horas de trabajo, los proveedores el pago por los productos básicos que proporcionan, los consumidores el bien por el dinero que dan, etc. Propiamente nadie posee la empresa, ya que como dice Bainbridge “la empresa no es algo susceptible de ser poseída” (1993). Cada uno posee un input específico y recibe una compensación por él. Los accionistas son poseedores de una acción con el derecho a las ganancias residuales de la empresa pero no por ello se pueden considerar propietarios de la empresa (Boatright 2004; Hansmann 1996). Además, sus portfolios están tan diversificados y el porcentaje de acciones que poseen es tan pequeño que difícilmente se pueden sentir reales propietarios (Green 1993). Por consiguiente, la vinculación de los directivos con los propietarios se amplía al conjunto de los grupos de interés de la empresa, ya que en caso de que alguien se considere dueño de la empresa, no serán los accionistas sino los firmantes de los contratos, es decir, los grupos de interés, los stakeholders directos.

El papel de los códigos y documentos escritos de la empresa

Por último, un modo claro y rápido de conectar la acción de los ejecutivos con una voluntad más amplia y social de los accionistas es por medio de documentos formales. Documentos como la visión y la misión de la empresa, al recoger los valores que conforman el espíritu de la corporación, pueden incluir también acciones de responsabilidad social (Mulligan 1986, 1990). Así cuando el accionista invierte en esa empresa ya sabe que el beneficio no es el objetivo prioritario de esa corporación y por tanto da su conformidad implícita a la persecución de otros fines, los señalados en esos documentos (Carson 1993). Por otra parte, la letra de los contratos que firman los ejecutivos les suelen otorgar una amplia libertad en las decisiones, sin vincularlas necesariamente con el beneficio a corto plazo. Hay mucha jurisprudencia que avala esta libertad (Nunan 1988; Silver 2005).

4. Conclusiones

En este artículo hemos argumentado que, a pesar de la extendida opinión del rechazo de Friedman de la responsabilidad social corporativa, un adecuado encuadre de sus ideas en su filosofía política libertaria ofrece otra interpretación. La perspectiva que adquieren las cláusulas que limitan la actuación de los directivos debería garantizar un comportamiento ético de la empresa. Por otra parte, la evolución que han sufrido los conceptos de beneficio; la propiedad; y el papel desempeñado por los documentos formales que componen la cultura corporativa, permite, si se aceptan esas nuevas formulaciones, la consideración de la responsabilidad social corporativa en las agendas de los directivos, incluso en el estrecho horizonte del modelo “shareholder”.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bainbridge, S. M. (1993). "In defense of the shareholder wealth maximization norm: A reply to Professor Green", *Washington and Lee Law Review*, vol. 50, núm. 4, pp. 1423-1448.
- Boatright, J. R. (2004) "Employee governance and the ownership of the firm. *Business Ethics Quarterly*", vol. 14, núm. 1, pp. 1-21.
- Bowie, N. (1991). "New directions in corporate social responsibility", *Business Horizons*, July-August, pp. 56-65.
- Campbell, J. (2007). "Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, vol. 32, núm. 3, pp. 946–967.
- Carroll, A. (1999). "Corporate social responsibility", *Business and Society*, vol. 38, núm. 3, pp. 268–295.
- Carson, Th. (1993). "Friedman's theory of corporate social responsibility", *Business and Professional Ethics Journal*, vol. 12, núm. 1, pp. 3-32.
- Cima, L. R. and Schubeck, Th. (2001). "Self-interest, love, and economic justice: A dialogue between classical economic liberalism and catholic social teaching", *Journal of Business Ethics*, vol. 30, núm. 3, pp. 213-231.
- Clarkson, M. (1995). "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, vol. 20, núm 1, pp. 92–117.
- Cosans, Ch. (2009). "Does Milton Friedman support a vigorous business ethics?" *Journal of Business Ethics*, vol. 87, núm. 3, pp. 391–399
- Danley, Jh. (1991). "Polestar refined: Business ethics and political economy", *Journal of Business Ethics*, vol. 10, núm.12, pp. 915-933.

- Donaldson, T. (1999). "Making stakeholder theory whole", *Academy of Management Review*, vol. 24, núm. 2, pp. 237-241.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*, University of Chicago Press.
- (1970). "The social responsibility of business", *The New York Times Magazine*, 13 de septiembre.
- (1973) "Playboy Interview: Milton Friedman", *Playboy*, Vol. 28(2), Febrero, pp. 51-68.
Reimpreso en Friedman, M. *Bright Promises, Dismal Performance: An Economist's Protest*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1983, pp. 9-59.
- (1998), The Suicidal Impulse of the Business Community. Luncheon Address of Dr. Milton Friedman, Nobel Laureate, Economics. Unedited Transcript. November 21, San José, California.
- (2005). "Social responsibility: 'Fundamentally subversive'?", Business Week on-line.
- with Friedman, R. (1980). *Free to choose*, Nueva York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Gallagher, S. A (2005). "Strategic Response to Friedman's Critique of Business Ethics", *Journal of Business Strategy*, vol. 26, núm. 6, pp. 55-60.
- Garriga, E. y Melé, D. (2004). "Corporate social responsibility theories: Mapping the territory", *Journal of Business Ethics*, vol. 53, nn. 1-2, pp. 51-71.
- Ghoshal, S. (2005). "Bad management theories are destroying good management practices", *Academy of Management Learning & Education*, vol. 4, núm. 1, pp. 75-91.
- Grant, C. (1991). "Friedman fallacies", *Journal of Business Ethics*, vol. 10, núm. 12, pp. 907-914.
- Green, R. M. (1993). "Shareholders as stakeholders: Changing metaphors of corporate governance", *Washington and Lee Law Review*, vol. 50, núm. 4, pp. 1409-1421.
- Hansmann, H. (1996). *The ownership of enterprise*, Cambridge: Harvard University Press.

- James, H. S. y Rassekh, F. (2000). "Smith, Friedman and self-Interest in ethical society", *Business Ethics Quarterly*, vol. 10, núm. 3, pp. 659-674.
- Lee, D. (2008). "A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead", *International Journal of Management Reviews*, vol. 10, núm. 1, pp. 53-73.
- Leube, K. R. (1987) *The essence of Friedman*, Stanford, California, Hoover Institution Press.
- Mulligan, Th. (1986). "A critique of Milton Friedman's essay 'The social responsibility of business'". *Journal of Business Ethics*, vol. 5, núm. 4. pp. 265-269.
- Mulligan, Th. (1990). "Justifying moral initiative by business, with rejoinders to Bill Shaw and Richard Nunan", *Journal of Business Ethics*, vol. 9, núm 2. pp. 93-103.
- Nunan, R. (1988). "The libertarian conception of corporate property: A critique of Milton Friedman's views on the social responsibility of business", *Journal of Business Ethics*, vol. 7, núm. 12. pp. 891-906.
- O'Leary, D. (2004). "Interpreting Friedman's view of business", *Journal of Macrodynamic Analysis*, vol. 4, pp. 40-52.
- Rowley, T. y Berman, S. (2000). "A brand new brand of corporate social performance", *Business and Society*, vol. 39, núm. 4, pp. 397-418.
- Schaefer, B. (2008). "Shareholders and social responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 81, núm. 2, pp. 297-312.
- Schrader, D. (1987). "The corporation and profits", *Journal of Business Ethics*, vol. 6, núm. 8. pp. 589-601.
- Shaw, B. (1988). "A reply to Thomas Mulligan's 'critique of Milton Friedman's'", *Journal of Business Ethics*, vol. 7, núm. 7, pp. 537-543.

- Shum, P. K. y Yam, Sh. L. (2011). "Ethics and law: Guiding the invisible hand to correct corporate social responsibility externalities", *Journal of Business Ethics*, vol. 98, núm. 4, pp. 549-571.
- Silver, D. (2005). "Corporate codes of conduct and the value of autonomy", *Journal of Business Ethics*, vol. 59, núm. 1, pp. 3-8.
- Stout, L. A. (2002). "Bad and not-so-bad arguments for shareholder primacy", *Southern California Law Review*, vol. 75, núm. 5 , pp. 1189-1210.
- Wagner-Tsukamoto, S. (2007). "Moral agency, profits and the firm: economic revisions to the Friedman theorem", *Journal of Business Ethics*, vol. 70, núm. 2, pp. 209–220.