

## **REFLEXIONES SOBRE EL DESEMPEÑO DE LA GERENCIA DEL SIGLO XXI**

*Virginia Davis*  
[virginiadavisw@gmail.com](mailto:virginiadavisw@gmail.com)

### **PALABRAS CLAVE**

Gerencia, gerente, organización, gestor, talento humano.

### **RESUMEN**

En este ensayo se analiza y reflexiona sobre el desempeño de la gerencia del siglo XXI; su formación y cualidades para impulsar el desarrollo en un nuevo estilo de dirección, cónsona con la realidad organizacional y social vigente, sobre todo, con la gestión del conocimiento del talento humano de la empresa, a fin de incrementar la eficacia, así como la eficiencia del personal para cumplir la misión que ellos se propongan dentro de la organización. La gerencia actual demanda de un gerente con competencias básicas para manejar la complejidad, de allí que su perfil sea el de un gestor integral y sistémico, que comprenda todos los aspectos de la organización para darle direccionalidad. Por lo tanto, es un líder transformador, resiliente, con conocimiento de la tecnología, responsabilidad social, humanista, espiritual, emprendedor e innovador, estratega con visión de futuro y sobre todo con ética. La gerencia debe revisar y repensar no solo sus propios fundamentos, sino también la manera cómo emprenderlos, el gerente, como elemento direccional de las organizaciones inteligentes, en su carácter de líder, debe reflexionar en cómo hacerlo, es decir cómo incorporar nuevos enfoques, desechar aquellos que no generen valor a su formación y acción gerencial en la organización.

## CONSIDERATIONS ABOUT MANAGEMENT IN THE 21 ST CENTURY

---

*Virginia Davis*  
[virginiadavisw@gmail.com](mailto:virginiadavisw@gmail.com)

### KEYWORDS

Management, manager, organization, human talent.

### ABSTRACT

In this essay, the 21st century management performance is analyzed and reflected; its formation and qualities to promote development in a new management style, in harmony with the current organizational and social reality, above all, with the knowledge management of the human talent of the company, in order to increase the efficiency, as well as the efficiency of the personnel to fulfill the mission that they propose within the organization. Current management demands a manager with basic skills to handle complexity, hence the profile is that of a comprehensive and systemic manager, who understands all aspects of the organization to give guidance. Therefore, a manager must be a transformative leader, resilient, with knowledge in technology, in social responsibility, humanist, spiritual, enterprising and innovator, strategist with vision of the future and, very important, with ethics. Management must review and rethink, not only its own foundations, but also the way to undertake them; the manager as a guiding element of intelligent organizations, as a leader; must reflect on how to incorporate new approaches, and discard those ones that do not generate value to the formation and management action in the organization.

## INTRODUCCIÓN

Una pregunta común que nos hacemos cuando se observa una empresa exitosa es: ¿Quién será el coordinador de la empresa y cuál será la clave de su éxito? El gerente en las organizaciones en la economía del conocimiento se enfrenta a un enorme desafío debido a las grandes y continuas transformaciones que se han ido generando en todos los ámbitos: económico, social, político, cultural, tecnológico, científico, humanístico, espiritual, entre otros. Los aspectos anteriormente mencionados, se encuentran entrelazados por lo cual el gerente del siglo XXI debe tener la habilidad para procesar, producir la información y conocimiento e incorporarla en la estructura organizacional.

De manera tal, la empresa frente a este mundo cada vez más globalizado, ante esta sociedad de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) posea la ventaja y la posibilidad de involucrarse en un proceso de productividad, competitividad e innovación permanente, solo así podrá

permanecer en la sociedad del conocimiento, ser competentes laboralmente y exitosos, para ello necesitará desaprender lo que sabía, aprender de nuevo, así ponerlo en práctica, porque lo esencial no es solo saber sino saber hacer.

Por consiguiente, un gerente del siglo XXI debe poseer competencias básicas para gerenciar la complejidad, por eso su perfil es la de un gestor integral y sistémico, que comprenda y maneje todos los aspectos de la organización, así pues es un líder transformador y resiliente, con conocimiento de la tecnología, responsabilidad social, humanista, espiritual, emprendedor e innovador, estratega con visión de futuro y sobre todo con ética.

El objetivo de este ensayo es desarrollar un análisis y reflexión sobre el desempeño de la gerencia del siglo XXI, como debe ser su formación y características para impulsar la fortaleza de una nueva gerencia, cónsona con la realidad organizacional y social de la actualidad, sobre todo, la gestión del conocimiento del talento humano en la empresa, a fin de incrementar la

eficacia y eficiencia de los seres humanos para cumplir la misión que ellos se propongan en la organización.

Desde el inicio de la humanidad el ser humano se ha organizado para alcanzar metas y objetivos individuales o grupales, donde la gerencia es necesaria para la coordinación de los esfuerzos individuales a fin de cumplir con el propósito planteado, no obstante, al pasar la economía netamente agrícola a una manufacturera durante la revolución industrial fue necesario aplicar métodos eficientes para maximizar la productividad, disminuir los costos y aumentar la rentabilidad, la cual permitió definir el papel de la gerencia a finales del siglo XVIII.

Indudablemente que la gerencia ha evolucionado desde su inicio, de un capitalismo empresarial a finales del siglo XIX, hacia el capitalismo gerencial del siglo XX y a partir de allí se comienza a darle un enfoque científico, los cuales acarrió nuevos desafíos gerenciales. De hecho, un gran desarrollo tecnológico, industrial y el fortalecimiento administrativo identificaron al siglo XX, caracterizado por una revolución tecnológica que lo

etiqueta como la sociedad de la información y conocimiento en un proceso de globalización del mundo que determinan el rumbo de la gerencia.

Entre los autores que se dedicaron al estudio de la gerencia, vale destacar a Frederick Winslow Taylor (1856-1915) iniciador de la temática, representante del enfoque científico, consideraba que las tareas del gerente era diseñar trabajos apropiados y proporcionar incentivos de manera que el trabajador se sintiera motivado, así ser eficiente y productivo. Henri Fayol (1841-1925) actor de visión administrativa; estableció cinco (5) funciones de la administración: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar; rechazaba el paradigma: los gerentes nacen, no se hacen; al plantear que la gerencia involucra habilidades y competencias que pueden aprenderse o adquirirse si se comprende sus principios; y Max Weber (1864-1920) autor de perspectiva burocrática.

Al tomar en cuenta estos clásicos, cosmovisiono la gerencia del siglo XXI, que en ella debe considerarse los nuevos retos surgidos producto de los

cambios que ocurren desde el inicio del milenio y a los cuales están comprometidos a enfrentar, como la globalización, alta competitividad, la cambiante economía mundial, el auge de la tecnología de la información y la exigencia de una mayor responsabilidad ética y social.

La competitividad actual demanda darle un valor agregado al producto con la finalidad de sobrevivir y de contribución a la mejora social de un país, para esto, la gerencia de este siglo en la economía del conocimiento, debe ser como lo plantea Sallenave (s/f), una *Gerencia Integral*, considerada como el arte de reunir todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad. El mismo autor afirma que la gerencia define su estrategia con la finalidad de saber hacia dónde vamos y cómo lograrlo, de la misma manera, puntualiza a su organización para llevar a cabo la estrategia de una forma eficientemente, asimismo, específica su cultura para dinamizar la organización y darle ánimo a su personal.

Es decir, un gerente debe comprender todos los aspectos de la

organización sin fragmentarlo, la empresa la ve de forma global, plantea llevar a cabo la acción empresarial, por lo que se formula tres (3) preguntas: ¿Dónde estamos?, ¿A dónde vamos? y ¿Cómo lo vamos a lograr?, por lo tanto, la gerencia integral es el arte de reunir todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad, por lo que toma en cuenta: estrategia, organización y cultura organizacional.

Sin embargo, el autor considera que la excelencia y la calidad total son metas absolutas (como el paraíso); no se puede imaginar algo mejor, difiero de esta posición, puesto que, una empresa debería garantizar producto o servicio de calidad para sus clientes, de esta manera, ellos estén complacido; fin primordial y razón de ser de cada empresa, satisfacer las necesidades de sus consumidores con productos o servicios de calidad, el cual conlleva a la excelencia de la empresa, así, proveer lo mejor y el logro de resultados debido a la gestión de la organización. Es evidente que, el gerente Integral reúne estrategia, organización y cultura, además, en la

sociedad actual del siglo XXI debe tener Gerencia con liderazgo.

*Gerencia con Liderazgo:* la gerencia del siglo XXI requiere un perfil de un gerente diferente hasta el ahora existente, guía que direcciona su propia vida y la de las empresas que dirige de una manera distinta. Este nuevo director se torna en líder de su personal y administrador de las cosas. Por eso, el gerente líder del siglo XXI se debe formar, instruir, preparar en aptitudes, competencias en gerencia integral y en el desarrollo de la capacidad directiva, es pieza fundamental en el clima organizacional para hacerla productiva y competitiva en el mercado.

Dado que, los gerentes además de ser proactivos, críticos, visionarios, entre otros; debe ser un líder que motive intrínsecamente al personal de la empresa a realizar las cosas de manera correcta, laborar con eficacia y eficiencia en pro de la productividad y competitividad. En tal sentido, se requiere de un líder transformador que convierta a sus seguidores de seres ordinarios a extraordinarios. Este gerente debe actuar bajo un enfoque

sistémico, en donde todos los actores involucrados en la acción empresarial se combinan para generar valor agregado con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y de la sociedad en general.

Por el contrario, el gerente puede que no sea un buen líder pero el líder no nace, se hace, y ser esa persona a quienes los seguidores consideran como un modelo a seguir, digno de confianza, quien pueda convertir a la empresa en una organización exitosa. Así, el liderazgo organizacional permite formar un equipo que sea capaz de trabajar de manera positiva al colaborar con sus compañeros para conseguir los objetivos de la organización, que son: productividad, rentabilidad, competitividad y excelencia.

Adicionalmente, la gerencia de este siglo considera el liderazgo como una habilidad para influir en los seguidores a través de la inspiración; esto se origina a la gran capacidad de comunicación del líder con su grupo. Es importante resaltar que en algunas situaciones en la cultura organizacional, requieren del liderazgo transaccional y otras de

procesos transformacionales, además también podría permitirse ser resonante (emocionante), resiliente y coach, las cuales corresponden a teoría de liderazgo contemporáneo o emergente del siglo XXI, un paradigma moderno para la comprensión del proceso de liderar.

*Gerencia con Tecnología:* El siglo XXI está asociado a un proceso de profunda transformación social, cultural y económica, aunada a los avances en la tecnología de la información y la comunicación (TIC) que ha tomado un papel significativo en la sociedad, este milenio apunta hacia la tendencia que incluyen globalización, tecnología, información y conocimiento, es por ello, el gerente actual, amerita tener conocimientos en informática, estar a la vanguardia ante los cambios vertiginosos en este campo, el cual se innova día a día. Las organizaciones que tengan la habilidad para procesar e incorporar información y conocimiento a su estructura, tienen la ventaja y posibilidad de involucrarse en un proceso de innovación permanente, ante los cambios constantes.

Sin embargo, no es suficiente con adquirir tecnologías, se requiere además de la motivación, capacitar al personal ante este escenario para la toma de decisiones gerenciales. La tecnología utilizada por todos los miembros de la empresa influye positivamente en la organización al proporcionar al talento humano y gerencia, herramientas para una gestión de calidad competitiva y la posibilidad del posicionamiento de sus productos en el mercado internacional.

Ante este escenario, las nuevas configuraciones organizativas han coincidido y han sido asistidas por el desarrollo de las tecnologías; al agilizar cambios tanto estructurales como culturales, al distribuir la información a toda la organización de manera rápida y eficiente; todo ello se refleja tanto en la cultura como en el clima organizacional, al originar en muchos casos el rechazo por parte del talento humano a explorar nuevas situaciones que le generan dilema, debido a los cambios tecnológicos, como es el caso del uso de la inteligencia artificial, ha hecho pensar al personal en la posibilidad de perder

su empleo, eso será posible cuando exista una máquina capaz de sustituir a la raza humana completamente.

La Tecnología de la Información y Comunicación (TIC), Internet, la World Wide Web han penetrado tanto en la vida social como en la económica, al facilitar que cualquier país puede acceder a cualquier información de otros países y a disfrutar servicios ofrecidos en lugares remotos, esto es útil en el mundo del comercio. Su utilización en los negocios permite el contacto entre compañías y personas, al facilitar así las relaciones inter-empresariales.

El impacto de la tecnología en la cultura de las organizaciones es la base de las teorías de los sistemas socio técnicos. En estos sistemas ocurre una continua interacción entre los grupos humanos y la tecnología que llevan a modificaciones en el sistema social de la organización. Las nuevas tecnologías han causado impacto en los procesos organizacionales; como es la *Big data*, disruptores vs empresas tradicionales, Internet de las cosas, impresoras en 3d, robots inteligente de cuarta generación que se caracterizan por

poseer sensores que envían información a la computadora de control sobre el estado del proceso en tiempo real, *on demand*, la biotecnología y la nanotecnología.

*Gerencia Social*: el efecto que ha ocasionado la tecnología en las actividades humanas atentan contra el equilibrio de la comunidad y de la naturaleza del mundo, ha obligado a la organización a tener una responsabilidad social empresarial e implementar el manejo de medidas que obliguen a las empresas públicas y privadas a mejorar la calidad de vida de las personas, sobre todo a las desposeídas, ante esta situación la gerencia social ocupa un lugar primordial.

Existen empresas, caso de la empresa Polar, que asumen la responsabilidad social como cultura organizacional, su filosofía comprende realizar programas y proyectos de desarrollo social e incorporar dentro de sus estrategias esta planificación, una herramienta esencial para su accionar, al considerar estas contingencias económicas, políticas y socioculturales del entorno. De igual manera, las empresas enfrentan los

desafíos que plantea la gestión de planes de mejoras sociales, orientados a buscar impactos relevantes en la calidad de vida de las personas pobres, vulnerables o excluidas y a ofrecer alternativas que faciliten cambios que provoquen armonía entre los diferentes actores involucrados.

El gerente social es un líder que demuestra en sus actuaciones un compromiso ético con la sociedad, su actuar es transparente, con una gran inteligencia y control emocional, sentido común para afrontar los problemas y brinda soluciones adecuadas, se orienta a la construcción y el desarrollo de valores humanos y sociales, donde se resalta la dignidad humana, la honestidad y la participación.

La responsabilidad social de esta nueva gerencia, busca la construcción de espacios para la interacción, se fundamenta en las políticas y en el desarrollo de proyectos de interés social, actuando sobre la realidad con la participación de los actores para generar transformación y cambio global, esto se debe dar dentro de la empresa y fuera de ella. Además, el

abordaje de la cooperación entre las organizaciones y los entes de poder local, regional, nacional e internacional; igualmente, formar una cultura que rescate los valores, corresponsabilidad en el desarrollo social, el equilibrio, sostenibilidad e inclusión en lo social, económico cultural, político y disminuir la vulnerabilidad (Pardo, 2011, p. 3-11).

Por lo tanto, el gerente social del siglo XXI surge de la combinación de lo humano, lo conceptual y lo técnico, requiere de una gran sensibilidad ante los problemas sociales, la búsqueda de la solución, así como la capacidad de involucrar a la comunidad como el motor de su propio progreso, ya que, lo primordial no es lo económico sino también lo social.

Según Kliksberg (2000, p. 137-140), el perfil del gerente social comprende el reconocimiento de actitudes dinámicas, adaptativas al devenir, visión de futuro imprescindibles para este cambio, por tanto, presenta las siguientes características: capacidad para dirigir la complejidad a fin de lograr la concertación, orientación a la articulación, gestión de frontera

tecnológica, comprometido y con sensibilidad social, es decir, además, de ser técnico debe tener una gran humanidad para poseer una comprensión hacia los problemas y su solución e involucrar a la comunidad en el desarrollo en esta época que estamos afrontando.

*Gerencia Humanista:* la conducción humanista es fundamental en la estructura organizativa para de esa forma fluyan los procesos en una efectiva comunicación, esta debe predominar en su clima laboral ambiental, en donde motivación, relaciones laborales y humanas positivas coexistan con el propósito de optimizar la productividad a través de la planificación, dirección, organización, control, capacitación y disciplina pero considerando que la acción gerencial tenga como esencia el bienestar del ser humano, dar importancia a este talento humano, avanzar mediante las tecnologías en una nueva sociedad, armonizada con la productividad, rentabilidad, competitividad y excelencia para el éxito de la organización, protección de la empresa donde predomine la armonía, identificación y fidelidad del

trabajador con la organización, eficacia y eficiencia .

El talento humano es lo más valioso en la organización. El gerente, para el logro de sus metas y objetivos, considera al máximo la participación de sus colaboradores al promover la confianza mutua, favorecer la emergencia de la creatividad, sin olvidar las amenazas y oportunidades de su entorno. Debe contar con una misión, visión y valores, objetivos; así pues, generar cambios y establecer su propio sistema de gerencia activa. El gerente del siglo XXI no es diferente de otros, la humanización de la gerencia es importante en la organización, puesto que existe mucha vinculación entre lo social y lo humano. Ante este enfoque y la tecnología permiten la construcción de capital en la empresa.

*Gerencia con Espiritualidad:* en los pasados diez años se ha discutido la importancia de la espiritualidad como elemento relevante en relación con la gerencia de talento humano. Para mantener a los empleados satisfechos no solo basta con premiarlos económicamente, darle reconocimientos por su buen

desempeño porque las personas necesitan algo más y es dar un significado a su trabajo de forma tal de obtener satisfacción y propósito en la vida (Mitroff citado por Robles, s.f, p.

En la organización existen personas que dentro de la empresa obedecen a su coordinador con respeto, sencillez de corazón, no por ser vistos, como quien busca agradar a los hombres sino que cumplen la voluntad de Dios, anhelan más un sentimiento de amor, relacionan su trabajo con un propósito de vida, disfrutan de una moral alta, se ven felices, realizan sus actividades con una gran dignidad y motivación, por lo cual son más efectivo y productivo, esto es percibido por la empresa.

Ahora bien, ¿cómo sería la productividad, competitividad, rentabilidad de la estructura de la organización si el gerente líder utiliza la espiritualidad como una herramienta de motivación? Si la gerencia lo implementará como una filosofía, ayudaría a un clima cultural para una gestión de calidad competitiva y el posicionamiento en el mercado de sus productos al ser el talento humano más eficiente y eficaz.

*Gerencia Emprendedora e innovadora:* la gerencia actual debe tener un espíritu emprendedor e innovador para crear y estabilizar una empresa, es imposible concebir una empresa competitiva sino trabaja con la creatividad y la innovación. Por eso, integrar creatividad, innovación e internacionalización en su estrategia organizacional más que una necesidad es una urgencia. El gerente del siglo XXI, involucra el emprendimiento en la empresa para transformar el mundo al resolver grandes problemas y producir un cambio social.

La innovación no es solo incorporar tecnología, sino se obliga a prever las necesidades de los mercados, a detectar los nuevos productos, procesos y servicios de mayor calidad. En igual forma, quien decida permanecer a la orden del día en estas innovaciones deberá aprender de nuevo e instruirse en la aplicación de lo que sabe, hoy lo esencial no es saber sino saber hacer.

Los principios del emprendimiento deben formar parte de la cultura de la organización y su desarrollo debe estar liderado por

gerentes emprendedores, de esta manera se tiene la certeza de la necesidad que tienen las organizaciones de estos directores para lograr construir la competitividad estructural en sus empresas y de esta forma responder adecuadamente a las exigencias de las nuevas tendencias de la economía mundial.

*Gerencia Prospectiva y estratégica:* es fundamental para la gerencia transmitir a su equipo de trabajo la visión, la cual se refiere a la imagen de cómo será el negocio en el futuro, si todo sale como fue pensado. Pero para alcanzar la visión, la empresa debe tener estrategias y un equipo de trabajo realmente comprometido, sincronizado y alineado. También, cada integrante de la organización debe estar consciente del valor de su aporte para el logro de los objetivos a perseguir.

Según, García y otros (s.f, p. 10) además de la estrategia se requiere de una estructura adecuada para llevar a cabo el desarrollo del plan estratégico, formulado por la gerencia. Dicha estructura comprende tanto el talento humano debidamente seleccionado, capacitado, motivado y disponible,

comprometido con los valores organizacionales, para ejecutar el plan, así como los recursos materiales y tecnológicos en la cantidad, calidad, oportunidad y nivel de actualización que el entorno exige. La estructura adecuada, que soporte la estrategia más conveniente para el momento específico, sumada a la cultura institucional, permitirá configurar una organización competitiva, capaz de liderar los cambios del mercado de su campo de acción con ventajas sostenibles.

*Gerencia con Ética:* adicionalmente, cada empresa puede realizar su visión sobre la filosofía y ética que estimule a los empresarios a asumir los cambios necesarios para establecer nuevas formas de hacer negocios dentro del contexto económico y ante el mercado, asegurando una eficaz optimización de sus procesos administrativos, especialmente de la toma de decisiones, consolidar una visión moral y con responsabilidad social de la empresa, tener como premisas fundamentales: la excelencia, la justicia, la equidad, la oportunidad, la confianza, la confiabilidad, el flujo de

información y la comunicación, cuyo funcionamiento describa su personalidad definitoria, tanto para sus integrantes como para los agentes externos con los cuales se relaciona (Fernández y Pino, 2005, p. 37-39).

La ética gerencial se asume a nivel empresarial como un fundamento por cuanto se relaciona con el modo habitual de obrar, dentro del ámbito gerencial equivale a la filosofía moral sobre la cual los gerentes y empresarios ejecutan sus acciones para manejar los sistemas organizacional, comercial y los mercados.

A manera de síntesis, de allí que, la gerencia debe revisar y repensar no solo sus propios fundamentos, sino también la manera cómo emprenderlos, por lo tanto, el gerente, como elemento direccional de las organizaciones inteligentes, en su carácter de líder, debe reflexionar en cómo hacerlo, es decir cómo incorporar nuevos enfoques y desechar aquellos que no generen valor a su formación y a la organización, en este escenario global de competitividad.

La nueva gerencia debe fusionar las nuevas tecnologías, clima organizacional y el talento humano para crear productos y organizaciones competitivas, estimular la creatividad y la responsabilidad social, utilizando la espiritualidad y la ética. Por estas realidades, la gerencia de siglo XXI, como lo plantea Drucker (2001) debe tener un ejecutivo eficaz que aspire a lo que es correcto más que a lo que es aceptable, precisamente porque a la larga siempre es necesario un compromiso.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Drucker, P. (2001). **La Gerencia y el Liderazgo**. México. Editorial Norma.

Fernández, E. y Pino, L. (2005). **Filosofía y Ética Gerencial para la Empresa del siglo XXI**. [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.redalyc.org/pdf/993/99318830003.pdf>[Consulta: 2018, Noviembre 16].

García, G., Bolívar, J. y Roa, R. (s.f). **Gerencia Integrar para el Siglo XXI. Prácticas para Mejorar la Competitividad de las Organizaciones**. [Documento en Línea]. Disponible: <https://docplayer.es/79858939-Gerencia-el-siglo-xxi-practicas-para-mejorar-la-competitividad-de->

[las-organizaciones.html](#) [Consulta: 2018, Noviembre 16].

Klillsberg, B. (2000). **¿Cómo enfrentar la Pobreza? Artículo: ¿Cómo Formar Gerentes Sociales? Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (Clad)**. Grupo Editorial Latinoamericano. Pág. 137 a 140.

Pardo, L. (2011). **Gerencia Social en el Contexto Global y su Aporte al Desarrollo Social**. [Documento en Línea]. Disponible: [http://www.grupocieg.org/archivos\\_revista/2-Esp.%20Junio%202011%20\(01-17\)%20JIEGA%20luz%20patricia%20pardo\\_articulo\\_id35.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2-Esp.%20Junio%202011%20(01-17)%20JIEGA%20luz%20patricia%20pardo_articulo_id35.pdf) [Consulta: 2018, Noviembre 16].

Robles, E. (s.f). **Implicaciones de la Espiritualidad en Administración de Empresa**. [Documento en Línea]. Disponible: <http://cicia.uprrp.edu/PII/Elizabeth%20RoblesEspiritualidad.pdf> [Consulta: 2018, Noviembre 16].

Sallenave, J. (s.f). **La Gerencia Integral. ¡No le Tema a la Competencia, Témele a la Incompetencia!** Barcelona. Grupo Editorial Norma Interés General.