

**DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EN LA  
CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA TRANSICIÓN DE  
LA NORMA NFPA 704 AL SISTEMA GLOBALMENTE  
ARMONIZADO**

**Presentado por:**

**Caterine Cárdenas Navarro**

**Presentado a:**

**Laura Buitrago**

**Universidad Militar Nueva Granada  
Especialización Gerencia de la Calidad  
Seminario de investigación**

**2017**

# **DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA TRANSICIÓN DE LA NORMA NFPA 704 AL SISTEMA GLOBALMENTE ARMONIZADO**

**Caterine Cárdenas Navarro<sup>1</sup>**

## **RESUMEN**

El objeto de este estudio es diseñar estrategias comunicativas para la transición entre la National Fire Protection Association – NFPA 704 y el Sistema Globalmente Armonizado en una empresa del sector de plásticos. El enfoque de este estudio es cualitativo, con un alcance descriptivo de un estudio de caso, en la cual se recolectan los datos en una sola visita a la planta, mediante el uso de las metodologías propuestas por [4] en el cual se indaga acerca de la percepción de comunicación interna y la propuesta por Cameron y Quinn [6] en la cual se realiza un estudio de la cultura organizacional con el fin de poder identificar el tipo de cultura dominante. Según lo evidenciado en los resultados al ser una organización de tipo Clan que hace referencia a empresas con una orientación interna fuerte y a un control flexible, las fallas a nivel de comunicación interna son generadas por la falta de retroalimentación a la hora de comunicarse; por lo cual se debe tener en cuenta que las capacitaciones lúdicas que se

realicen deben contar con un tipo de parafraseo que ayude a facilitar la comprensión de los cambios realizados entre las normas.

## **PALABRAS CLAVES**

NFPA 704, Sistema Globalmente Armonizado, comunicación, estrategias, cultura organizacional

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to design communication strategies for the implementation of the transition between the National Fire Protection Association - NFPA 704 and the Globally Harmonized System in a company in the plastics sector, the focus of this study is qualitative, with a descriptive scope of a case study, in which the data are collected in a single visit to the plant, using the methodologies proposed by D'aprix [4] in which it is inquired about the perception of internal communication and the proposal by Cameron and Quinn [6] in which a study of the organizational culture is carried out in order to identify the type of

dominant culture. As evidenced by the results as a Clan-type organization that refers to companies with a strong internal orientation and flexible control, failures at the level of internal communication are generated by the lack of feedback when communicating; Therefore, it should be taken into account that the recreational trainings that are carried out must have a type of paraphrasing that helps to facilitate the understanding of the changes made between the norms.

## **KEYWORDS**

NFPA 704, Globally Harmonized System, communication, strategies, organizational culture.

## **I. INTRODUCCIÓN**

El motivo de mejorar los canales de comunicación teniendo en cuenta la cultura organizacional de la empresa es hacer que sin importar el tipo de información que se desee comunicar, esta llegue de manera clara, concisa y suficiente a los trabajadores. Realizar esta mejora permite unificar la ejecución de las actividades por parte de los administrativos y los operarios cumpliendo de esta manera con las especificaciones requeridas y bajo condiciones de seguridad apropiadas.

Tener estrategias de comunicación óptimas permite tener un beneficio técnico, pero adicionalmente un beneficio económico, ya que

de esta manera se evitan reprocesos, errores por omisión y accidentes en el personal.

Actualmente una empresa del sector de plásticos cuenta con una oportunidad de mejora con respecto a la falta de información documentada y estrategias de comunicación interna. Dichas oportunidades fueron evidenciadas durante una inspección realizada a la planta, en la cual inicialmente se corrió una línea basal cuyos resultados arrojan los puntajes más bajos en las áreas de procedimientos documentados y estrategias internas de comunicación, especialmente en los trabajadores del área Health, Safety, Environment and Quality (Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Calidad) HSEQ y operarios, quienes trabajan de manera directa con productos químicos.

Por otra parte, se observa el inadecuado almacenamiento de sustancias químicas, ya que no se cuenta con un documento que comunique la manera correcta de almacenar los mismos; se encontraron envases sin rotulación y los que contaban con algún tipo de rotulo no tenían un sistema unificado para la identificación de riesgos químicos; teniendo en cuenta que esta situación podría desencadenar una serie de incidentes y/o accidente laborales, la empresa ha decidido realizar la transición entre la National Fire Protection Association – NFPA 704, que es actualmente el sistema de identificación de riesgos más utilizado en la

empresa y el Sistema Globalmente Armonizado – SGA, el cual fue establecido como sistema oficial para la identificación de riesgos químicos en Colombia de acuerdo [1], el SGA es una herramienta que permite avanzar hacia la protección del medio ambiente y la salud [2].

Con el fin de poder realizar la transición de manera correcta es necesario el diseño de estrategias, por cuanto se facilitaría la divulgación de información, permitiendo que la transición entre las normas sea adecuada y realizada en el menor tiempo posible, pero de manera efectiva.

En virtud de lo anterior, la compañía ha venido corrigiendo esto de manera secuencial, pero no se encuentra corregido en su totalidad, la falta de estrategias de comunicación interna ha hecho que el personal desconozca el debido almacenamiento de estos productos y sus debidos riesgos.

Actualmente la compañía se encuentra interesada en darle un correctivo total con el fin de evitar accidentes futuros, para ello se realizará el diseño de estrategias comunicativas para la implementación de la transición entre las normas NFPA 704 y el SGA.

## **II. MATERIALES Y MÉTODOS**

El enfoque de este estudio es cualitativo, con un alcance descriptivo de un estudio de caso, está delimitado a una población objeto de 600 trabajadores de una empresa del sector de

plásticos, donde la muestra tomada fue de 10 personas, caracterizadas de la siguiente manera: sus funciones están directamente relacionadas con la transición que se realizará; estas personas pertenecen al área de HSEQ; todos están debidamente implicados con las áreas que manejan sustancias químicas en la empresa; la muestra seleccionada adicionalmente tiene personal a cargo, es decir, en cargos directivos, o líderes de procesos, La muestra seleccionada es: Directora de HSEQ, Coordinadora de HSEQ, 2 auxiliares de calidad, 6 líderes de procesos operativos.

Inicialmente se realizó una matriz comparativa entre las normas NFPA 704 y el SGA en las cuales se caracteriza cada una de ellas [2][3], principalmente se establece la similitud y luego se especifican las diferencias que tienen y sus enfoques, esto con el fin de dar al trabajador y al lector una idea más clara de los aspectos cambiantes entre estas normas.

Acto seguido, se realiza una visita a la planta y durante la inspección se aplican una serie de instrumentos, el primero es de tipo prospectivo descriptivo y fue realizado con base en lo sugerido por [4], el diseño del instrumento depende de la persona que lo aplique, no se encuentra establecido como tal, pero para efecto de este estudio de caso se realizan todos los cuestionamientos sugeridos, inicialmente se cuestiona lo correspondiente a misión, visión y valores de la empresa, ya que esto se interioriza

a partir del trabajo conjunto y su evaluación constante; posteriormente recomienda cuestionar acerca de los objetivos planteados y las responsabilidades como trabajador, ya que dar tareas ligadas a la estrategia y prioridad de la organización permite que el trabajador se enfoque en realizar su trabajo de manera correcta, dando con esto cumplimiento a los objetivos establecidos; se debe preguntar al trabajador sobre sus necesidades individuales y su retroalimentación, esto con el fin de saber si el empleado es valorado como persona y no como subordinados, por último, se les cuestiona acerca de su percepción con respecto al tipo de comunicación interna que posee la empresa, para esto se les menciona que tienen tres opciones para escoger, considerando que la comunicación interna puede dividirse en: comunicación ascendente, que se refiere al flujo de información de los niveles inferiores a los niveles superiores de autoridad; comunicación descendente, que se define como el flujo de información de los niveles superiores de autoridad a los niveles inferiores y comunicación horizontal, la cual se destaca por darse a lo largo de la cadena de mando, entre las personas del mismo nivel jerárquico [5] este instrumento es aplicado a manera de diálogo esto con el fin de no generar ningún tipo de predisposición en los empleados, sin embargo, el instrumento es cuantificable.

Por otra parte, al aplicar la metodología OCAI (Organizational Culture Assessment

Instrument) [6] basada en el modelo de valores de competencia, se pudo diagnosticar el tipo dominante de cultura organizacional que tiene la empresa. El instrumento abarca las 6 dimensiones de la Cultura Organizacional que son: características dominantes, liderazgo organizacional, factor de cohesión, clima organizacional, criterio de éxito y estilo de administración. El cuestionario se responde dividiendo 100 puntos entre las cuatro preguntas que posee cada una de las 6 dimensiones, para un total de 24 preguntas donde se les indica que la mayor puntuación debe darse a aquello que considera propio de la empresa.

Los puntajes de cada una de las preguntas fueron sumados y promediados y de esta manera se obtuvo un gráfico que resume el perfil de la organización. Los resultados por cada categoría se presentan por medio de planos cartesianos, en donde el eje Y representa el continuo entre flexibilidad y control y el eje X el continuo entre el entorno interno y el entorno externo.

Según los resultados este puede ser tipo a) Clan, que hace referencia a empresas con una orientación interna fuerte y a un control flexible. Sus características claves son los valores y objetivos compartidos, la participación, desarrollo de las personas, cohesión, sentido de pertenencia, trabajo en equipo, normas de lealtad y consenso; b) Adhocrática,

característico de empresas con fuerte orientación externa y control flexible, en las que se estimula el conocimiento, el riesgo y la creatividad; c) Jerárquica, la cual hace referencia a empresas con orientación interna y control estable, especialización de las tareas, responsabilidades y jerarquía. Las metas de la organización se establecen a largo plazo, buscan la estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia; d) Mercado, define a las empresas con fuerte orientación externa, con control estable, orientados a los resultados, sus valores centrales son la competitividad y productividad [6]. La ventaja de este instrumento es que actúa como un espejo ya que en este los trabajadores encuestados reflejan la cultura actual de la empresa.

Este instrumento de medición posee una fundamentación teórica, es rápido y sencillo de aplicar, posee validez y la literatura científica lo destaca como un instrumento vigente para la medición de la cultura organizacional [6].

### **III. DISCUSIÓN Y RESULTADOS**

Al realizar la caracterización de cada una de las normas se puede observar que el SGA busca mejorar la protección de la salud humana y del medio ambiente al facilitar un sistema de comunicación de peligros en el plano internacional de manera clara, concisa y suficiente. Por otro lado, reduce la necesidad de efectuar ensayos y evaluaciones de los productos químicos, puesto que al tener más

especificaciones da al trabajador las herramientas necesarias a la hora de manipular las sustancias químicas.

Dentro de los cambios analizados entre las normas se encuentra que la NFPA 704 da una visión ampliada de los riesgos, considerando cuatro condiciones, la inflamabilidad, la reactividad, el riesgo específico y el riesgo a la salud. Su información es brindada de manera numérica lo cual no permite que sea clara para todo tipo de persona, solo para aquellos que han sido capacitados en manejo seguro de sustancias químicas. El SGA por su parte divide sus condiciones en riesgos físicos; riesgos a la salud y riesgos al medio ambiente; este contempla un riesgo que anteriormente no era tenido en cuenta; este sistema de comunicación es mucho más claro que el anterior puesto que adicional a su pictograma cuenta con dos palabras de advertencia que pueden ser peligro o prudencia y cuenta con frases alusivas a cada palabra, con ellas se busca que el operario tenga claro a que se está enfrentando al manipular la sustancia, antes, durante y después. (Anexo A.)

Si se tiene en cuenta la comunicación como punto de partida para el análisis de la cultura organizacional, y se asume el lenguaje (códigos verbales y no verbales) como herramienta principal de trabajo [5], vale la pena recalcar que, si bien es cierto que se tiene un poco de cada uno de los tipos de comunicación

planteados, el mayor porcentaje de la planta se comunica de manera horizontal, lo que permite corroborar que el trabajo en equipo y por procesos permite un mejor desarrollo de las actividades.

Para realizar una caracterización de la comunicación interna atribuida a la cultura organizacional, se parte del diagnóstico de la cultura organizacional, es decir, de las características de comunicación interna de la empresa, dado que la cultura tiene un componente cognitivo que se da mediante un proceso de socialización. Concretamente se parte del supuesto de que la cultura organizacional se comunica y se expresa, generando una estrecha relación entre la cultura organizacional y la comunicación interna [6], por tal motivo es importante desarrollar una visión comunitaria con disposición al cambio, que logre construir a partir del objetivo común, que para este estudio de caso es realizar la transición entre las normas NFPA 704 y el SGA de la manera más adecuada.

La comunicación pobre o ausente es uno de los mayores enemigos en el esfuerzo por crear conexiones. Desgraciadamente, lo que a menudo se hace pasar por una buena comunicación en las empresas es que circulen los informes de las acciones o eventos de la organización. En este enfoque, se considera que la tarea de comunicación es informar a los empleados y otros interesados las acciones que

la conducción piensa implementar para responder a un evento. Si no hay eventos o acciones que les resulte cómodo comentar a los dirigentes, no hay comunicación [4], es por eso que para realizar la transición entre las normas es necesario que se diseñe una estrategia que incluya a todo el personal.

[4] señala que “una estrategia de comunicación se basa en una serie de principios estratégicos que ayudan a mejorar el servicio interno y externo que brinda la organización a su personal, sus proveedores y a su público consumidor”, por tal motivo es que una estrategia debe ser fomentada de manera cualitativa y cuantitativa, el proceso de comunicación debe servir para estimular una actitud positiva sobre las condiciones bajo las cuales se encuentra la organización, teniendo en cuenta que el tipo de cultura dominante es el Clan.

De acuerdo a la información plasmada en el instrumento prospectivo descriptivo aplicado de manera oral según lo recomendado por [4] acerca del conocimiento de la organización y la percepción en cuanto a la comunicación interna de la empresa se mostró que el 80% de los trabajadores informo que sus directivos tienen actos de presencia constante, lo que permite que ellos sientan un acompañamiento y un respaldo directo por parte de la empresa. El 25% del personal administrativo informo que su grupo operativo muestra convicción y

compromiso, personal y grupal con respecto a los valores corporativos.

Con respecto a las responsabilidades y el cumplimiento de objetivos el 60% de la población expresó que al darles sus directivos definiciones claras de sus tareas y roles, les permite tener claro su papel de cumplimiento con la organización. No obstante, dentro de ese 60%, el 66.6 % afirmó que la consecución de logros se realiza gracias al buen desarrollo del trabajo en equipo en cada uno de los procesos.

El 95% los trabajadores manifestaron que, en las reuniones de equipo, pueden realizar planteamientos, sugerencias y/o peticiones. El 100% conoce la identificación de riesgos mediante la NFPA 704 y muestra interés al mencionarles la implementación del SGA, sin embargo, manifiestan no tener claro los otros sistemas de identificación de riesgos, lo cual en algunas ocasiones les ha generado cierta confusión.

Por último, con respecto al tipo de comunicación interna aplicada en la empresa, el 75% del personal administrativo afirma tener adecuada comunicación descendente con su grupo operativo. Sin embargo, asevera que en muchos casos no se cuenta con algún tipo de retroalimentación por parte de los operarios. El 10% de ellos manifestó conformidad por la comunicación de tipo horizontal que hay con sus superiores.

El 60% de los empleados, es decir, los operativos, expresaron tener una óptima comunicación descendente, puesto que sus superiores utilizan canales como flyers, agenda de reuniones, carteleras digitales o conversaciones con el jefe inmediato. Adicionalmente especificaron que entre ellos como operarios existe una comunicación 100% horizontal, ya que se sienten en total confianza a la hora de comunicarse, caracterizándose siempre por mostrar apoyo entre ellos, haciendo énfasis que muchas veces prefieren aclarar sus dudas con sus compañeros en vez de acudir directamente a sus jefes.

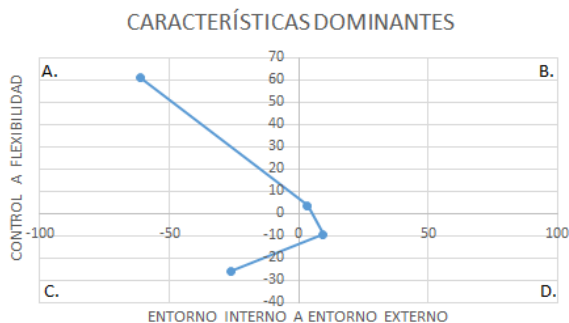
Analizando los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario desarrollado [6] señalan que en la dimensión de características dominantes el 26% considera que la empresa está enfocada en lograr que el trabajo sea hecho de modo correcto, la conducta de los trabajadores se orienta hacia la producción y el logro de los objetivos; en cuanto a la categoría de líder organizacional el 10% considera al jefe de la organización como un hombre exigente y competidor generando de cierta manera una jerarquización, el 1.5% manifiesta que el clima es competitivo y de confrontación lo cual es alentador ya que el 98.5% restante se encuentra muy conforme con la organización donde labora y manifiesta que valores como la ayuda y el trabajo en equipo son característicos de la empresa, lo que adicionalmente conlleva al éxito del estilo administrativo.



## 1. Características dominantes:

La tendencia de las respuestas de los trabajadores encuestados señala que la característica dominante es el del ser una organización orientada a generar en sus trabajadores lealtad, compromiso, participación y sentido de pertenencia hacia la empresa, la organización es considerada por parte de algunos empleados como una organización formal y estructurada, donde toda actividad que se realice es regulada por un superior. No suelen correr mucho tipo de riesgos pero sin embargo permiten que el trabajador incentive su emprendimiento dando cumplimiento al logro de los objetivos o metas propuestas. En este sentido, la Figura 1., destaca una fuerte orientación a la flexibilidad en el entorno interno lo que es característico de una cultura tipo Clan.

Figura 1. Características dominantes de la Cultura Organizacional.

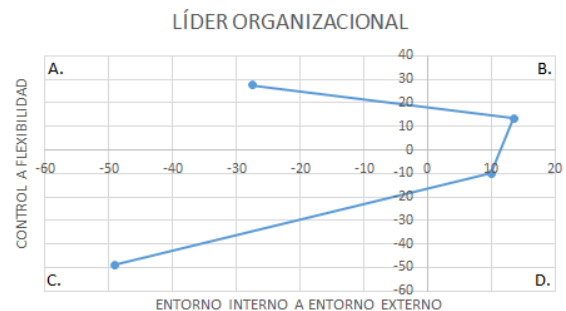


## 2. Fuente: Elaboración propia. Líder Organizacional:

El liderazgo en la organización resalta la cultura de tipo jerarquizada, en el cual los trabajadores tienen la visión de su líder como un buen coordinador, un organizador eficiente, dentro de

las características que más se resaltan aplica que lo ven como un mentor o un facilitador. Son pocos los trabajadores que ven en su líder un competidor estricto y exigente. En este sentido la organización suele generar controles de manera interna. Figura 2.

Figura 2. Características de la cultura general en relación con los líderes organizacionales.

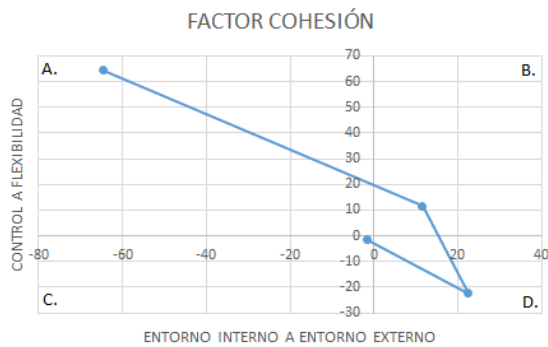


Fuente: Elaboración propia

## 3. Cohesión Organizacional

En cuanto al factor de cohesión para la mayoría de los trabajadores es importante trabajar en una organización que no posea problemas, valores como el compromiso y la lealtad priman, sin embargo, se enfocan al cumplimiento claro de objetivos y a mantener una producción constante. Cada empleado tiene la oportunidad de desarrollarse y crecer dentro de la organización y a pesar de que es claro que el mercado es competitivo y que la innovación es necesaria, estos no son sus pilares centrales como lo muestra la Figura 3.

Figura 3. Características de la cultura en relación con la Cohesión Organizacional.



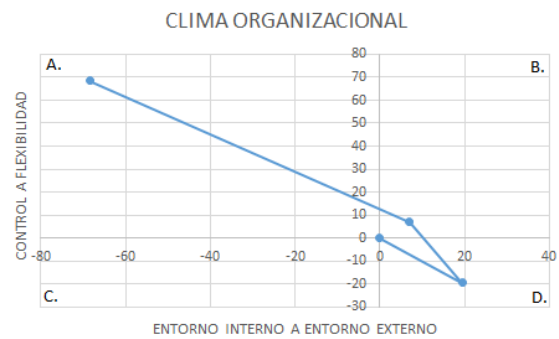
Fuente: Elaboración propia

#### 4. Clima Organizacional

Teniendo en cuenta que el clima organizacional puede ser un vínculo positivo dentro de la organización o por el contrario afectar su desempeño vale la pena resaltar que en esta categoría es donde quizás la mayoría de empleados estuvieron de acuerdo (Figura 4.) ya que la cultura muestra rasgos fuertes y marcados, la empresa de plásticos permite que haya un ambiente participativo y comfortable entre ellos, la mayoría manifiesta sentir confianza hacia sus compañeros, es un clima que permite que las labores se desarrollen bajo las mejores condiciones.

Algunos trabajadores manifestaron que la permanencia y la estabilidad eran importantes y que las expectativas con respecto a su trabajo y lo que deben realizar es claro y deben ser cumplidos a cabalidad. Un buen clima organizacional permite que el trabajador se sienta satisfecho por la labor lograda, permite que se enfrenten mejor los cambios ya que hace que los trabajadores sean más receptivos.

Figura 4. Características de la cultura en relación con el Clima Organizacional.

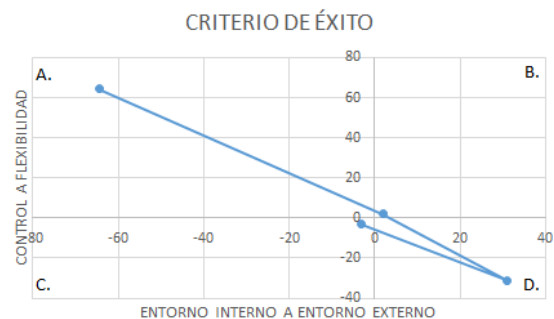


Fuente: Elaboración propia

#### 5. Criterio de Éxito

Para la mayoría de los trabajadores el criterio del éxito se basa en el desarrollo humano que hay en la organización, el trabajo en equipo y el interés que presentan por sus trabajadores son características que recalcan una vez más el tipo de organización (Clan) (Figura 5.), este tipo de organizaciones tiene claro que el trabajar en equipo permite unir las aptitudes de todos los trabajadores y de esta manera se potencian los esfuerzos.

Figura 5. Características de la cultura organizacional en relación con el Criterio de Éxito.

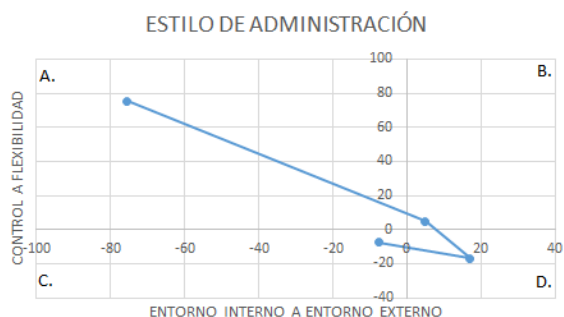


Fuente: Elaboración propia

#### 6. Estilo de administración

Con respecto al estilo de administración sigue siendo marcada la tendencia hacia flexibilidad del control en la parte interna, adicionalmente no se ve un patrón de jerarquización marcado lo cual podría indicar que a la hora de comunicarse no hay un superior directo, sin embargo, se observa que se disminuyen tiempos, aumentando la eficacia de los resultados (Figura. 6).

Figura 6. Características de la cultura organizacional en relación con el Estilo de Administración.



Fuente: Elaboración propia

#### IV. CONCLUSIÓN

Al tener una empresa con una Cultura Organizacional tipo Clan es posible afirmar que como lo planteaban los autores del modelo, “las organizaciones efectivas son capaces de comportarse de forma flexible y a veces contradictoria” [6]. Es decir, una organización puede fomentar el crecimiento humano de sus trabajadores, sin descuidar el control y la eficiencia en los procesos, es por eso, que el éxito de la organización se define en términos de consideración de las personas y la satisfacción del cliente; adicionalmente la empresa a pesar de ser en la mayoría de las

dimensiones tipo Clan no deja de ser un lugar estructurado y formalizado para laborar, en este caso los líderes se preocupan por ser buenos coordinadores de sus equipos, manteniendo de esta manera una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un papel considerable, en la empresa se tiene la posibilidad de ascender y tener una mejor remuneración lo cual es característico de un liderazgo jerárquico.

Cabe concluir que el tipo de información que se desea comunicar, para este estudio de caso es una transición entre dos normas (NFPA 704 – SGA), teniendo en cuenta esto, es necesario que todos los trabajadores interactúen entre sí, tanto administrativos como operarios deben participar en la transición para poder llevar a cabo acciones exitosas, sin dejar de lado que dichas actividades deben ser planeadas, dirigidas y ejecutadas por un superior; a su vez interactúen con las áreas de trabajo donde se manipulan sustancias químicas, por lo que también se podrían realizar un enfoque por procesos, adicionalmente se debe tener en cuenta que el proceso que se implemente debe contar con un tipo de parafraseo que ayude a facilitar la comprensión de los cambios realizados, es indispensable que los trabajadores asocien las similitudes y las diferencias entre las dos normas por lo cual no es recomendable la eliminación de identificación de riesgos por medio de la NFPA 704, lo que se busca es realizar una transición asistida.

Por tal motivo, teniendo como referencia el tipo de organización que se tiene, la estrategia más adecuada para realizar la transición de manera efectiva es, inicialmente generar una matriz de compatibilidad donde se identifiquen los dos sistemas de identificación de riesgos químicos, esta debe estar ubicada en cada uno de los lugares de almacenamiento, este será un medio de comunicación visual que permitirá al operario conocer el manejo seguro de sustancias químicas.

Por otra parte, se deben realizar capacitaciones del SGA de manera lúdica y dinámica, ya que según los resultados obtenidos se corrobora que el aprendizaje es más rápido trabajando por equipos [8].

Para finalizar y complementar la comprensión a nivel empresarial, es necesario que todos los trabajadores estén en contacto continuo con el SGA, para ello es necesario el uso de las carteleras digitales ya existentes, teniendo en cuenta que el SGA es un método de comunicación visual, armonizado y comprensible [2], que permitirá que no solo asocien el contenido a la parte empresarial sino a su diario vivir.

## REFERENCIAS

[1] Resolución número 1111, Ministerio de Trabajo, 27 marzo de 2017.

[2] Naciones Unidas, Sistema Globalmente Armonizado de Clasificación y Etiquetado de

productos Químicos (SGA). Sexta Edición Revisada, Nueva York y Ginebra, 2015.

[3] Sura, Clasificación de productos químicos según la norma NFPA 704.

[4] Razón y Palabra ISSN Impreso: 1605-4806 Número Especial 2, mayo - junio 2008 Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México.

[5] Costa, J. (1999). La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión. Barcelona: Paidós.

[6] Cameron & Quin (1999) Diagnosing and Changing Organizational Culture Based Competing values framework EUA: Addison – Wesley Publishing Company, Inc.

[7] Anzola, O. (2002). Caracterizando la cultura corporativa. Revista Sotavento, 1 (6), 30-45.

[8] Gomez, Diana Marcela, Sarsosa Prowesk, Key. Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali.