

Perspectivas sobre diversidad: género, edad y etnia.



Prefacio

A pesar de la evidencia de que la diversidad de pensamiento da a las empresas una ventaja competitiva¹, a muchas de ellas aún les cuesta tomar decisiones al respecto. Las empresas se encuentran bajo una presión cada vez más intensa de reflejar la diversidad de sus mercados y comunidades. Entonces, ¿qué es lo que está frenando el progreso?



Las empresas que buscan ampliar su perspectiva incorporando diversas voces a sus equipos se consideran más conscientes de sí mismas, del mercado y con mentes más abiertas. Ésta es una de las clave del éxito en el mundo globalizado e impredecible en el que vivimos. En un momento en que la digitalización está cambiando rápidamente el panorama empresarial, los equipos gerenciales inclusivos estarán mejor equipados para el éxito si provienen de diversos entornos y contextos.

Nuestro reporte de Mujeres Directivas, en su 13º año, proporciona un poderoso punto de referencia sobre cómo los equipos gerenciales conformados por hombres y mujeres funcionan mejor que equipos formados por individuos de un solo sexo. Este informe será publicado el 8 de marzo, en el Día Internacional de la Mujer.

Dado que la evidencia demuestra que el rendimiento empresarial mejora² a medida que los equipos se vuelven más diversos, hemos ampliado nuestra investigación para analizar también la diversidad de etnias y edades de los equipos gerenciales alrededor del mundo.

Esperamos que los aspectos compartidos en este resumen sirvan como un primer paso para ampliar el debate sobre la diversidad en los negocios.

Encontramos equipos de alta dirección étnicamente diversos en sólo seis de los 35 países investigados. Mientras tanto, la representación femenina en la cúpula ronda el 25%. Las empresas parecen más cómodas con la idea de un equipo diverso en edades, ya que el 51% consideran que la diversidad de edad es importante.

Nuestras conclusiones con respecto a cómo las empresas encaran el asunto son reveladoras. En promedio, sólo el 40% de las empresas creen que la diversidad es clave para el éxito, y solamente un 14% actúan para promover la diversidad en sus equipos gerenciales. Los datos muestran que la diversidad sólo mejora realmente cuando las empresas valoran la diversidad y tienen planes para respaldarla. Esto nos recuerda que el cambio será difícil de lograr sin un compromiso de liderazgo.

La diversidad es una oportunidad que debemos aprovechar tanto en las empresas en las que trabajamos, como en nuestras comunidades. En este resumen establecemos algunos pasos pragmáticos para las empresas que busquen mejorar su desempeño comercial impulsando la diversidad de sus equipos de alta dirección.

Kim Schmidt

Líder global de liderazgo, gente y cultura, Grant Thornton

Contenido:

Visión general de los resultados	3
Diversidad étnica	4-5
Diversidad de edad	6-7
Diversidad de género	8
Prioridades, planes y desempeño	9
Ideas a considerar	10-11

¹ Women in business: el valor de la diversidad: Grant Thornton (2015); Las mujeres como un activo valioso: McKinsey & Co (2012); Creación de diversidad en las salas de juntas de Asia Pacífico Korn Ferry & NUS Business School (2016)

² Informe de Diversidad del Consejo de Singapur 2014: El dividendo de la diversidad - NUS Business School (2014)

Visión general de los resultados



40%

de las empresas a nivel mundial piensan que la diversidad es importante para el éxito de sus negocios.

Este resumen captura las opiniones de 2500 líderes de empresas en 35 países diferentes, explora la diversidad de los equipos gerenciales alrededor del mundo, con respecto a la diversidad étnica, de edad y de género, e investiga la actitud de los líderes sobre estos tres aspectos claves de la diversidad.

Encontramos que las empresas en su mayoría no tienen diversidad étnica ni de género, y si bien los grupos compuestos por personas de edades diversas son más fáciles de encontrar, sigue siendo poco frecuente encontrar un miembro de menos de 35 años en los equipos gerenciales.

África y América del Norte consideran la diversidad como importante, mientras Europa del Este se encuentra con el menor porcentaje de diversidad en las tres categorías, seguida de cerca por la Unión Europea. África se destaca por ser la región más orientada a la acción en las tres categorías, mientras que Europa se ubica al final de la lista.



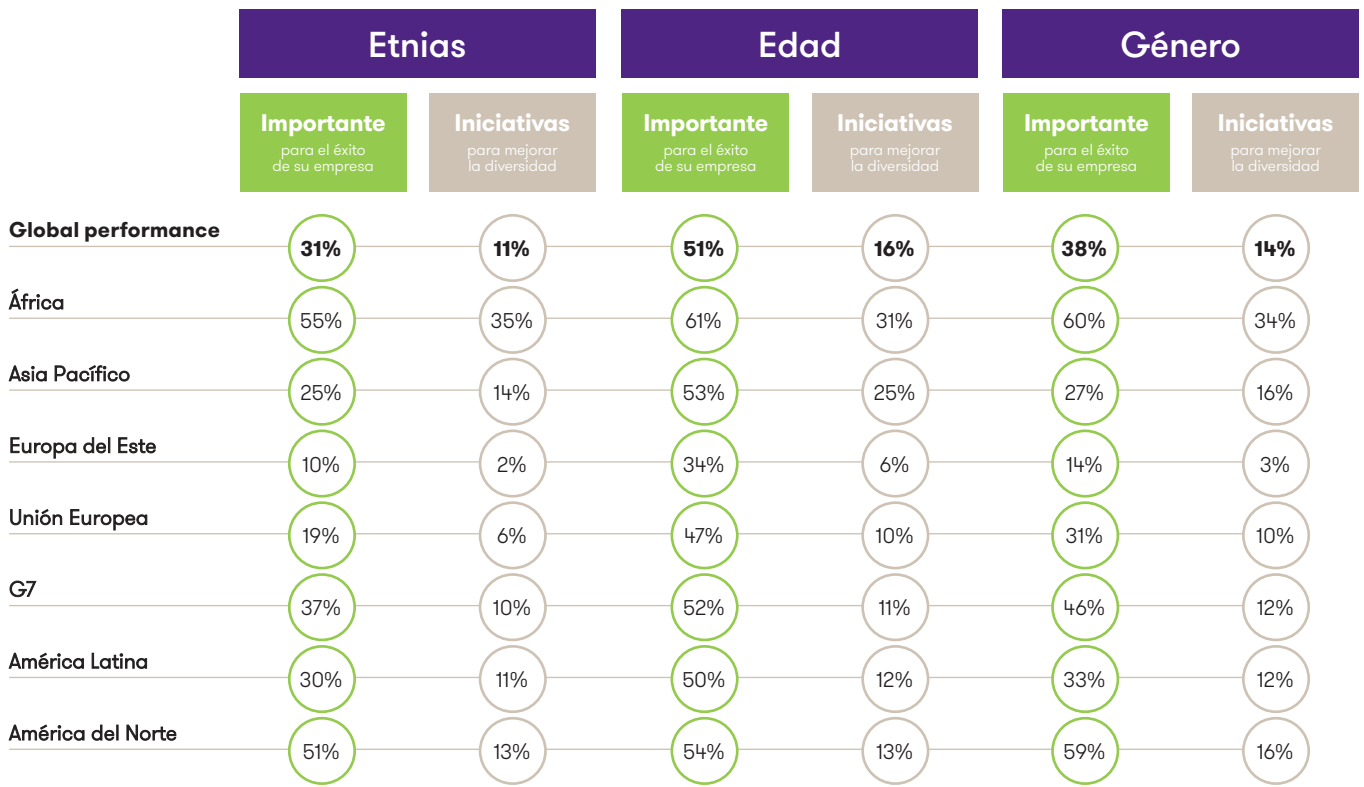
14%

de las empresas a nivel mundial tienen planes para ampliar la diversidad de sus equipos de alta gerencia.

Los datos muestran que la diversidad de edad es más importante para las empresas que la diversidad de género o étnica. La diversidad étnica es la más baja en términos de importancia para el éxito de su negocio, y pocas firmas toman medidas activas para mejorarla. Los bajos y variados niveles del compromiso en general demuestran cuán desafiante es impulsar el cambio. El cambio tiene lugar cuando se toman acciones deliberadas para hacer las cosas de manera diferente.

Queremos ayudar a las empresas a comprender las deficiencias en materia de diversidad. En las próximas secciones profundizaremos cada aspecto de la diversidad e incluiremos ideas que pueden ser consideradas para promoverla.

Figura 1: Diferencias regionales en el número de empresas que consideran que la diversidad es importante, y el número que está tomando medidas para mejorarla





Diversidad étnica

La diversidad étnica emerge como el aspecto de diversidad con más baja prioridad de los tres aspectos explorados.

Sólo un 31% de las empresas ven a la diversidad étnica como factor importante para el éxito, y el 11% aplican políticas o tienen iniciativas para fomentarla. Esta actitud se ve reflejada en la composición étnica de los equipos gerenciales.

Como no existe una definición universal de raza o etnia, le preguntamos a las empresas cuántos grupos étnicos tenían en sus equipos gerenciales, de manera que pudieran responder acorde a las perspectivas de su país. Una cifra mayor a dos podría considerarse étnicamente diversa, mientras que una cifra menor significa que no es étnicamente diversa.

Los resultados demuestran que el promedio de grupos étnicos representados en los equipos gerenciales alrededor del mundo es de 1.5. A nivel regional, solamente los equipos africanos están compuestos por dos o más grupos étnicos (3.2). El promedio más bajo lo tiene la Unión Europea con un 1.2.

A nivel nacional, sólo seis de los 35 países encuestados tienen empresas con más de dos grupos étnicos diferentes en sus equipos de alta gerencia: Botsuana, India, Malasia, Nigeria, Filipinas y Sudáfrica. Esto refleja, en cierto punto, la diversidad

étnica de estos países en general. Las poblaciones de Nigeria, India y Sudáfrica están entre los 20 países más diversos en el mundo, y Malasia rankea en los primeros 3³.

Sin embargo, no se puede considerar a Botsuana y Filipinas de la misma manera, ya que sus poblaciones no son tan diversas. Esto quiere decir que su alto promedio en diversidad étnica se debe a una actitud y compromiso diferentes con respecto a la diversidad en los equipos de trabajo gerenciales. En Botsuana se encuentra que un porcentaje mucho más alto de empresas (58%) cree que la diversidad étnica es clave para su éxito, mientras que un porcentaje mayor al medio (18%) aplica políticas para incrementar y fomentar la diversidad en Filipinas.

Si las empresas van a enfocarse en reflejar de mejor manera la diversidad de sus mercados, un paso clave es comprender de qué manera se compone la diversidad étnica de sus empleados en relación con la población subyacente.



³ Diversidad étnica y cultural por país - James Fearon (2003)

“Es preocupante que, en general, las empresas no sean étnicamente diversas. ¿Cómo podemos servir efectivamente a nuestros mercados si no reflejamos su diversidad? Las empresas deben comprender de qué manera se insertan en la sociedad en la que operan”

Kim Schmidt, líder mundial de liderazgo, gente y cultura, Grant Thornton

Discutiendo sobre diversidad étnica

¿Qué idioma se usa para hablar de etnicidad? Las estructuras étnicas difieren según los países, y la forma en que las personas eligen describir su propia raza o etnia a menudo es subjetiva. En algunos países, estas formas de identidad son difíciles de separar de las cuestiones de clase social, lo que puede complicar aún más la conversación. Scarlett Brown, Analista Senior de Gobernabilidad de Grant Thornton Reino Unido, explica: “la historia del país importa mucho. En Estados Unidos, la raza ha sido un tema de discusión durante mucho tiempo debido a su cultura, pero

aquí en el Reino Unido nos sentimos incómodos hablando del tema.”

Una solución es hablar sobre la diversidad como un todo, en lugar de limitar la discusión a un aspecto particular. Los líderes pueden optar por preguntar a sus empleados de qué manera cada uno aborda el tema, creando un marco de diversidad con el que todos se sientan cómodos.

Figura 2: Número de grupo étnicos representados en los equipos gerenciales en cada región .



“Las empresas medianas no siempre sienten que tienen recursos suficientes para dedicar tiempo a un problema como la diversidad. Tienen otras prioridades. Pero el valor de la diversidad es innegable, y tenemos que seguir demostrando este argumento a las empresas.”

Francesca Lagerberg, líder mundial de desarrollo de la red, Grant Thornton



Diversidad de edad

De las tres cuestiones, la edad puede ser la más fácil para discutir abiertamente. Sin embargo, es común generalizar sobre el tema: a menudo escuchamos que una persona ‘no tiene la edad suficiente’ o que es ‘demasiado mayor’ para un puesto. Las empresas deben evitar hacer suposiciones sobre la edad o cualquier característica de diversidad.

El 51% de las empresas piensan que un equipo formado por personas de diversas edades es importante, y esto se refleja en la composición de los equipos gerenciales. A nivel global, el 26% de los equipos de alta gerencia incluyen personas mayores de 64 años, mientras que el 24% están integrados por miembros de menos de 35 años.

Empresas muy exitosas de tecnología como Facebook están iniciando una generación de líderes jóvenes. Sin embargo, todavía no es común encontrar a alguien muy joven en los equipos de toma de decisiones. En el 50% de las empresas, el miembro más joven del equipo gerencial ronda entre los 35-44 años.

A pesar de todo, sigue existiendo una brecha entre la importancia que se le da a la diversidad de edades, y los planes que hay para promoverla. Sólo el 16% de las empresas están tomando medidas para ampliar su rango de edades. Las empresas reconocen su valor, pero no están actuando al respecto.

Entonces, ¿cuál es la combinación correcta de diversidad de edad? Tal vez la respuesta radique en reflejar la diversidad de edad de sus mercados, sus empleados, el lugar en donde operan y el tipo de industria al que pertenecen.

Diferencias entre las regiones

China es una sociedad reconocida por el respeto que le da a los mayores, pero poco a poco le está extendiendo esta cortesía a los jóvenes. Casi un tercio (32%) de los equipos gerenciales en China tienen un miembro de 34 años o menos, lo que triplica el porcentaje de los Estados Unidos (11%). Esto puede deberse a razones demográficas, ya que el 25% de la población china tiene entre 20 y 34 años, en comparación con el 21% en Estados Unidos - pero esto no explica completamente esta discrepancia.*

En general, las empresas en economías grandes y bien establecidas, como las del G7, parecen priorizar la experiencia por sobre el talento joven, con menos miembros jóvenes dentro de su equipo directivo. Lo opuesto ocurre en los mercados emergentes de África y América Latina.

*Datos de las Naciones Unidas.

“Esperar que los candidatos senior tengan más de 20 años de experiencia no es realista en ciertos campos que emergieron en la última década. Ante la evolución de la inteligencia artificial y la automatización, las empresas deben cambiar su definición de lo que significa tener experiencia.”

Peter Bodin, CEO global de Grant Thornton

Figura 3: Porcentaje de empresas con directivos menores de 35 años en cada región

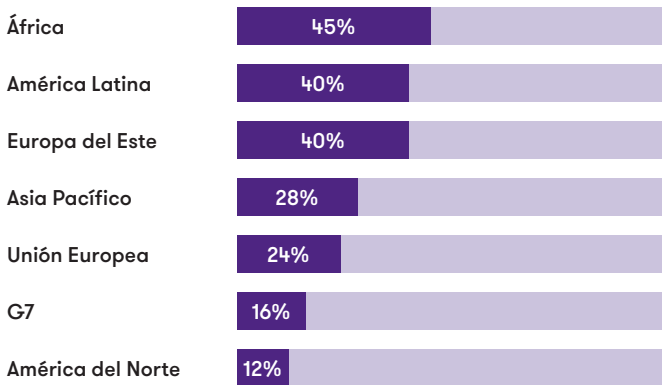
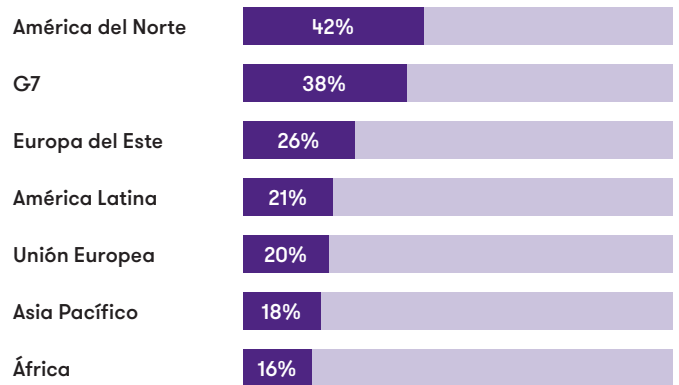


Figura 4: Porcentaje de empresas con directivos mayores de 64 años en cada región





Diversidad de género

Gracias a las investigaciones del reporte *Mujeres Directivas* de Grant Thornton, sabemos que las cifras mundiales de diversidad de género están mejorando paulatinamente.

En 2017, alcanzamos un hito histórico: uno de cada cuatro puestos gerenciales de alto rango ahora son ocupados por mujeres⁴. Sin embargo, con sólo el 25%, la paridad entre hombres y mujeres a nivel ejecutivo aún está muy lejos. En la última década, se vio una mejora de un 1% en la proporción de altos cargos ocupados por mujeres. Lo que nos deja pensando: ¿cuánto tiempo debemos esperar para ver un cambio significativo?

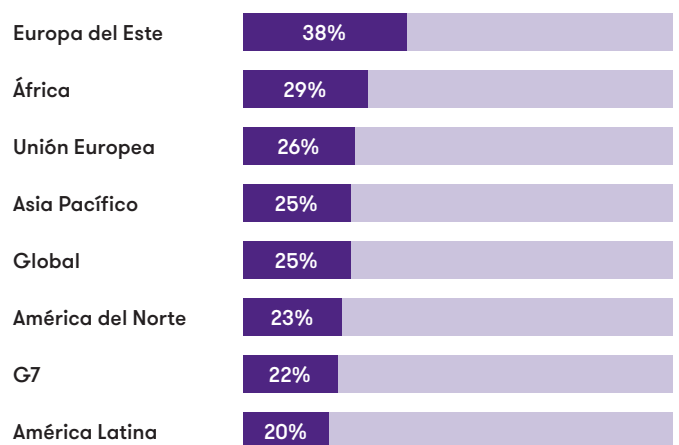
A pesar de que el progreso existe, las empresas no deben suponer que la mejora continuará sin un esfuerzo y compromiso constante. La creencia de que el progreso viene de forma natural es una fantasía, dice Scarlett Brown: “es una suposición peligrosa ya que, por ejemplo, un nuevo boom tecnológico podría beneficiar más a los hombres que a las mujeres, haciendo que las cosas retrocedan”. No podemos darnos el lujo de sentarnos y no hacer nada. Por lo tanto, es preocupante que sólo el 38% de las empresas consideren que la diversidad de género es importante, y que sólo el 14% piensen tomar medidas al respecto.

En investigaciones previas, hemos identificado los obstáculos clave para el cambio, a fin de comprender mejor cómo podemos encontrar soluciones para una mayor igualdad de género. Superar estos desafíos no es sencillo. Sabemos que un número significativo de mujeres continúa enfrentando estereotipos de género, falta de confianza, menos oportunidades de networking y modelos de liderazgo conservadores. A su vez, el deseo de equilibrar la maternidad y otros compromisos familiares⁵ tiene un gran impacto a la hora de tomar decisiones sobre su carrera. No obstante, los hombres también experimentan normas sociales/comerciales que afectan el rol que desempeñan en los negocios y en sus familias.

Entonces ¿cuál es el próximo paso? En nuestro reporte *Mujeres Directivas 2018*, que se publicará el 8 de marzo en el Día Internacional de la Mujer, estamos investigando los roles desempeñados por los gobiernos y las empresas para alentar a las personas a actuar. Al considerar las diferentes políticas, esperamos comprender mejor de qué manera la intervención activa influye en las actitudes de las empresas con respecto al cambio.



Figura 5: Porcentaje de mujeres que ocupan puestos gerenciales senior en cada región⁶



⁴ Mujeres Directivas - Nuevas perspectivas sobre riesgo y recompensa - Grant Thornton (2017)

⁵ Mujeres Directivas - El camino hacia el liderazgo - Grant Thornton (2015)

⁶ IBR Mujeres Directivas 2017

Prioridades, planes y desempeño

Nuestra investigación muestra un vínculo entre priorizar la diversidad, establecer planes para aumentarla y lograr una mayor diversidad en los equipos de alta gerencia.

El desempeño, la prioridad y los planes de cada región recibieron una clasificación porcentual para cada una de las tres características de diversidad: etnia, género y edad. Algunos de los valores atípicos se pueden relacionar con los contextos políticos, culturales y demográficos específicos de cada una de ellas.

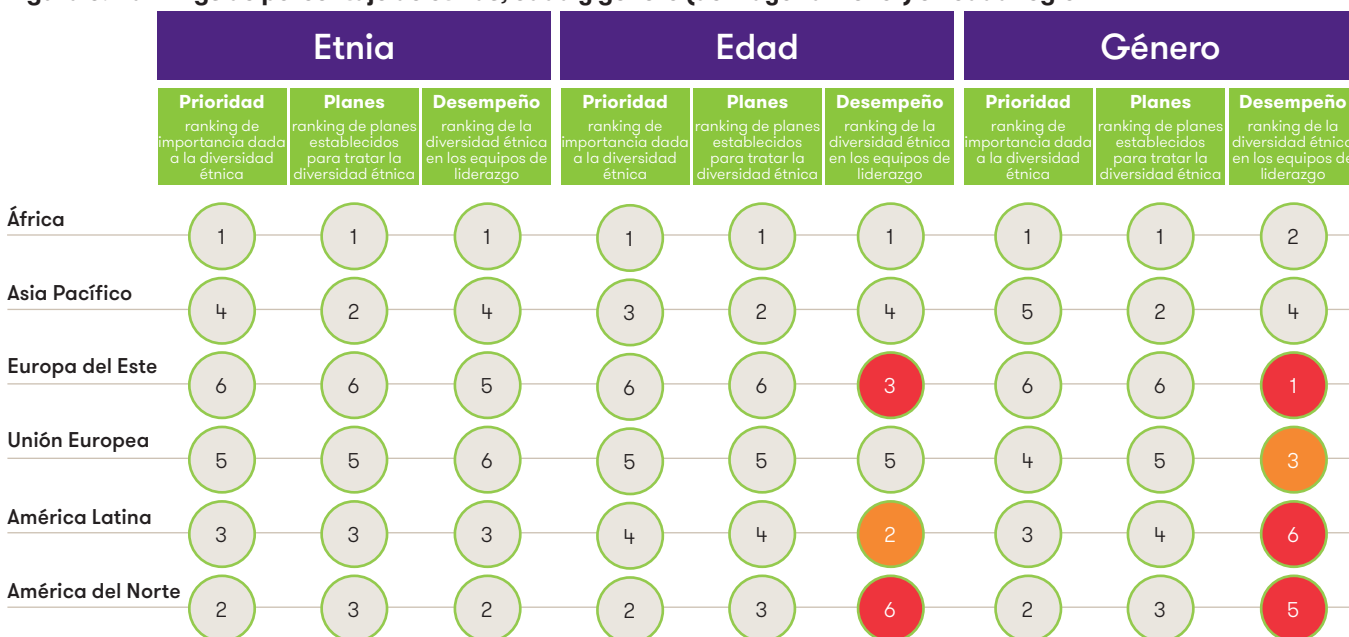
América del Norte tiene un porcentaje relativamente pequeño de personas con edades comprendidas entre 20-34 (21%) en su población general, lo que puede explicar en parte por qué las empresas tienen un bajo número de jóvenes en sus equipos gerenciales. En la misma medida, países como Argentina y Brasil tienen poblaciones más grandes en esta categoría de edad, 26% y 23% respectivamente, lo que podría nuevamente explicar en parte el desempeño superior de América Latina con respecto a este aspecto de la diversidad.

Sabemos por investigaciones anteriores que Europa del Este le debe su alto porcentaje de mujeres empresariales a los principios comunistas de igualdad. El hecho que los líderes de

las empresas no consideren que esto sea un tema importante podría deberse simplemente a que la diversidad de género está normalizada en la región y no necesita ser priorizada o planificada. Será interesante ver si los planes implementados en Asia Pacífico logran generar en un desempeño más alto en los próximos años, a pesar de la escasa importancia (relativa) percibida de la tarea.

Es más difícil explicar por qué los planes para mejorar la diversidad de género no están dando sus frutos en América del Norte, y por qué sí lo están en la Unión Europea, donde los esfuerzos son menores. Las políticas como la licencia de maternidad remunerada, el permiso parental y los derechos de vacaciones, que son mucho más generosos en la Unión Europea que en Estados Unidos, quizás expliquen parte de esto⁶. En nuestro próximo reporte de Mujeres Directivas 2018 investigaremos en qué punto las políticas dirigidas por el gobierno y las empresas pueden estar haciendo una diferencia.

Figura 6: Rankings de porcentaje de etnias, edad y género (de mayor a menor) en cada región



Referencias:

- desempeño bajo en relación a sus prioridades y planes
- desempeño alto en relación a sus prioridades y planes

Nota: Los rankings por edad se basan en los miembros del equipo directivo de 35 años o menos

Ideas a considerar



Si una empresa refleja el mercado y la comunidad en la que trabaja, tiene mayor potencial de atraer a más clientes, inversores y talentos.

Por la investigación global sabemos que ha habido un progreso lento para muchos aspectos de la diversidad; pero está claro que las empresas necesitan acelerar el ritmo.

Las empresas no sólo enfrentan barreras para el progreso, sino también prioridades competitivas, lo que significa que la diversidad no está alcanzando los primeros puestos de la agenda para el cambio. Entonces, ¿cómo podemos ayudar a las empresas a ser más diversas y cosechar las recompensas? Aquí hay una serie de consideraciones para ayudar a las empresas a tomar medidas positivas para aumentar la diversidad.

Pasos positivos hacia una mayor diversidad

Una mirada más amplia. Mire la población de su país y cómo se compara a la diversidad de su negocio. Coloque esto en relación a su sector y evalúe su propio desempeño. Use esto como base para una conversación más productiva y persuasiva con los empleados.

Aborde el sesgo. Ser consciente de un problema no es suficiente para superar el sesgo inconsciente. Aplique medidas que lleven a los empleados a la dirección correcta: por ejemplo, promueva modelos de roles inusuales que desafíen los estereotipos y demuestren lo que es posible.

Aprenda a hablar de diversidad de manera sensible y natural. Consulte a los empleados de qué manera hablan sobre género, edad, raza, origen étnico y cualquier otra forma de diversidad, para crear un marco que facilite una conversación abierta. Pregúnteles cuáles son los factores culturales que existen y qué apoyo necesitan para ser exitosos.

No confunda diversidad con inclusión. Una empresa puede tener un equipo diverso que no sea inclusivo, o un equipo inclusivo que no sea diverso. Desafíese a juntar estos conceptos sin mezclarlos en uno solo.

Busque ampliar su perspectiva. Considere escuchar las opiniones de distintas generaciones, ya que pueden traer nuevas perspectivas clave para las empresas sobre temas como digitalización o automatización.



Planes específicos a considerar

Cree su propia herramienta de benchmarking de diversidad para monitorear el progreso. Considere qué aspectos de la diversidad puede medir y cómo puede recopilar sistemática y sensiblemente datos sobre los miembros del personal actuales y futuros. Vaya más allá del conteo de personas para identificar qué más sabe sobre los individuos y sus roles: por ejemplo, dónde se encuentran geográficamente y si son de tiempo completo o no. Comprender los números es clave, no sólo para ver dónde puede existir una barrera, sino también para descubrir por qué está allí. Profundice en la rotación de personal, explore por qué la gente se va, a quién se asciende y cuándo.

Re-evalúe sus indicadores clave de desempeño. Considere cómo su enfoque actual de diversidad e inclusión contribuye a su estrategia comercial: por ejemplo, si la composición de su equipo senior refleja su base de clientes. Esto ayudará a incentivar objetivos y políticas específicos.

Promueva políticas y objetivos concretos de diversidad e inclusión. Exprese su opinión dentro de su equipo sobre las políticas y objetivos que tiene su empresa, y revise cómo las actitudes y los comportamientos de los empleados, así como también el enfoque de la compañía, están cambiando hacia la diversidad.

Formalice el intercambio de información sobre diversidad e inclusión. Haga de la diversidad y la inclusión un elemento permanente en la agenda del equipo de liderazgo, y asegúrese de que la tarea de fomentar la diversidad sea propia del equipo y que no esté asignada a un solo miembro. La responsabilidad y el compromiso del liderazgo con la importancia de la diversidad son un punto clave inicial.

Asegúrese de que la diversidad y la inclusión sean una parte integral de los valores de su empresa. Los valores de la organización crean la cultura cotidiana de su empresa y son un factor clave para mejorar las actitudes y los comportamientos de los empleados. Asegúrese de que la diversidad y la inclusión estén incorporadas en la suya.



Investigación

Expanda la evidencia existente. Para mantener el foco en este tema, debemos continuar investigando qué es lo que apoya el cambio cultural: las barreras que impiden y los incentivos que promueven el progreso.

Apunte a nuevas investigaciones. De la misma manera en que los factores ambientales, sociales y de gobierno están cambiando la demanda de los inversores, debemos considerar cómo la diversidad afecta el comportamiento y el activismo de los accionistas.

Cómo Grant Thornton puede ayudar

En el entorno empresarial globalizado y volátil en el que estamos, las organizaciones deben poder adoptar un enfoque equilibrado para explorar los riesgos y las oportunidades de crear un crecimiento sostenible

Los líderes también deben asegurarse de que puedan traer un equilibrio de perspectivas a la mesa para tomar decisiones. Grant Thornton se relaciona con los líderes empresariales para crear y fomentar una fuerza de trabajo flexible y colaboradora.

Le ayudamos a crear, transformar y proteger valor. Desde explorar sus opciones de crecimiento estratégico, entender cómo administrar los riesgos y las oportunidades, hasta obtener lo mejor de los talentos, nuestra red global brinda la asistencia especializada que se necesita para prosperar en un mundo en constante

Metodología del IBR

El International Business Report (IBR) de Grant Thornton es la principal encuesta global a empresas de tamaño medio, en la que cada trimestre se entrevista a 2,500 directivos de empresas privadas y que cotizan en bolsa de todo el mundo. El IBR se lanzó en 1992 en nueve países europeos y actualmente analiza cada año a más de 10,000 líderes empresariales de 35 economías, para ofrecer análisis avanzados acerca de los problemas económicos y comerciales que afectan a las perspectivas de crecimiento de las empresas en todo el mundo.

Los datos en este informe provienen de 2,500 entrevistas realizadas entre agosto y septiembre de 2017 a directores ejecutivos, directores generales y otros altos funcionarios encargados de la toma de decisiones de todos los sectores de la industria en empresas de tamaño medio en 35 países. Se realizaron otras 15 entrevistas en profundidad con líderes empresariales dentro y fuera de Grant Thornton. La definición de mercado medio varía en todo el mundo: en China continental, entrevistamos negocios con 100-1,000 empleados; en los Estados Unidos, aquellos con ingresos anuales de US\$ 20 millones a US\$ 2 mil millones; en Europa, aquellos con 50-499 empleados. A los efectos del presente estudio, se entiende por puestos directivos o de alta dirección a cargos como director general (CEO), director de operaciones (COO), director financiero (CFO), director general o socio.

Más información:

Publicaciones: [grantthornton.global](https://www.grantthornton.global)

Metodología: [grantthornton.global](https://www.grantthornton.global)

Andrew Brosnan

Gerente de perspectivas y liderazgo de pensamiento

Grant Thornton International Ltd

T +44 (0)20 7391 9613

E andrew.brosnan@gti.gt.com

Acerca de Grant Thornton

Grant Thornton es una red de servicios profesionales reconocida mundialmente y es una de las organizaciones líderes mundiales de firmas independientes de auditoría, impuestos y consultoría.

Grant Thornton es un asesor de negocios líder que ayuda a organizaciones dinámicas a liberar su potencial de crecimiento. Nuestra marca es respetada globalmente como una de las principales organizaciones contables del mundo reconocida por los mercados de capitales, por los reguladores y las entidades que establecen las normas internacionales.

Nuestra escala global en más de 135 países con más de 50,000 personas significa que tenemos la capacidad para satisfacer sus necesidades cambiantes, pero con la perspectiva y agilidad que le ayuden a permanecer a la vanguardia.

Los clientes de empresas privadas, empresas que cotizan en bolsa y organismos del sector público vienen a nosotros en busca de habilidades técnicas y capacidades del sector, pero también por nuestra manera diferente de trabajar. Los socios y equipos de nuestras firmas miembro invierten tiempo para comprender verdaderamente su negocio y proporcionar una perspectiva real y fresca para que usted continúe avanzando.

Ya sea que su empresa tenga aspiraciones nacionales o internacionales, Grant Thornton puede ayudarle a liberar su potencial de crecimiento.

Visite [grantthornton.global](https://www.grantthornton.global) hoy para descubrir cómo podemos ayudarlo.



© 2018 Grant Thornton International Ltd. Todos los derechos reservados.

"Grant Thornton" se refiere a la marca bajo la cual las firmas miembro de Grant Thornton prestan servicios de auditoría, impuestos y consultoría a sus clientes, y/o se refiere a una o más firmas miembro, según lo requiera el contexto. Grant Thornton International Ltd (GTIL) y las firmas miembro no forman una sociedad internacional. GTIL, y cada firma miembro, es una entidad legal independiente. Los servicios son prestados por las firmas miembro. GTIL no presta servicios a clientes. GTIL y sus firmas miembros no se representan ni obligan entre sí, y no son responsables por los actos u omisiones de las demás.

EPI.196