

CAPITAL HUMANO

DE WOLTERS KLUWER

Edición para CHILE

REVISTA PARA LA INTEGRACIÓN Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Nº 10 • Agosto 2007

Año II

www.revistacapitalhumano.cl



» **Carlitos Páez:** "Podemos ser timoneles del propio destino y no sólo sobrevivientes del mercado"

» **Headhunters:** la cacería en la **Guerra por el Talento** se convierte en un safari global

» Tendencias en la **evaluación del Desempeño:** Las estrategias de las **grandes empresas**

» **DOSSIER:** Software y nuevas tecnologías

CARLITOS PÁEZ,
UNO DE LOS 16
SOBREVIVIENTES DE LA
CATÁSTROFE AÉREA DE
LOS ANDES EN 1972

“Nuestra **historia ayuda** a empresas y personas **a ser timoneles** de su destino y no sólo sobrevivientes del mercado”

A 35 años de la caída del avión uruguayo en la cordillera de Los Andes, Carlitos Páez, uno de los 16 jóvenes que lograron superar la catástrofe, nos habla del sentido profundo de su experiencia de humildad y liderazgo y de cómo ésta sirve para mejorar la vida personal y empresarial. He aquí el relato íntimo de un miembro del reducido grupo de seres humanos que tras mirar a los ojos a la muerte ha logrado sobrevivir para contarlo.

CÉSAR PINCHEIRA, Redactor de Capital Humano. Edición para Chile

Viernes 13 de Octubre de 1972. Un avión de la Fuerza Aérea de Uruguay sobrevuela la Cordillera de Los Andes llevando en su interior 45 personas rumbo a Chile, muchos de ellos estudiantes y jugadores de rugby que jamás han visto antes montañas nevadas ni salido de su casa por mucho tiempo. Carlitos Páez es uno de esos adolescentes consentidos.

El avión se sacude por la turbulencia. Los jóvenes –para ahuyentar el miedo– festinan los corcoveos aéreos de la máquina. De un

segundo a otro las risas dan paso a los gritos y luego al silencio. Tras impactar con la cola el pico de un cerro, el avión se parte en dos, pierde las alas y su mitad anterior sigue por los aires hasta que milagrosamente cae sobre la nieve y se desliza por una ladera despejada hasta detenerse en medio de Los Andes a más de 4 mil metros de altura.

Doce mueren a causa de la caída y otros 17 luego producto de las heridas, el hambre, el frío de treinta grados bajo cero y las avalanchas. Como si todo este panorama no fuera ya una pesadilla, algunos aviones sobrevuelan la zona sin divisarlos pese a los gritos y las señas. Diez días después del colapso, a través de una radio los sobrevivientes se enteran que su búsqueda se suspendía por el mal clima y la escasa probabilidad de encontrar gente con vida en condiciones tan extremas.

EL DÍA NÚMERO DIEZ

Entonces comienza la parte más relevante de esta historia, ya que tras ese día número diez, según Carlitos Páez, dejaron de “sobrevivir” para empezar a “vivir”.

Ese día marca un hito fundamental “porque nos enteramos y tuvimos que asumir que ya

FICHA TÉCNICA

Autor:	PINCHEIRA, César.
Título:	“Nuestra historia ayuda a empresas y personas a ser timoneles de su destino y no sólo sobrevivientes del mercado”.
Fuente:	Capital Humano. Edición para Chile, nº 10, pág. 14, Agosto, 2007.
Resumen:	Aunque las probabilidades de sufrir un accidente aéreo como el que le tocó enfrentar a Carlitos Páez en 1972 son pocas, las enseñanzas que esta trágica experiencia le dejaron al uruguayo resultan especialmente oportunas de revisar y compartir en un mundo cada vez más incierto como el que nos toca vivir hoy. Altas dosis de humildad y buscar dentro de cada uno los recursos desconocidos para resolver crisis son dos de sus claves.
Descriptor:	Liderazgo / Trabajo en equipo / Manejo de crisis.

no nos buscaban”, comenta Páez durante la conferencia que dicta en Santiago de Chile invitado por la Revista Capital Humano. “Es muy difícil explicar la horrible sensación de saber que no ya no existes para el mundo y que desde ese momento eres sólo una fotografía sobre la estufa de tu casa y que están haciendo una misa fúnebre en tu nombre”. Sin embargo, también esa conciencia marca un antes y un después: “ese día nos dimos cuenta de que sólo podríamos apelar a lo nuestro, a nuestros recursos. En ese momento dejamos de ser sobrevivientes para vivir y ser los timoneles de nuestro propio destino”, agrega el uruguayo ante un selecto auditorio de suscriptores de nuestra revista e invitados especiales del mundo empresarial, quienes escuchan atentos.

Desde ese momento, desde el día diez, según relata Carlitos Páez, cada uno asume su rol en la tarea central por sobrevivir. “Los estudiantes de medicina se convirtieron en médicos y los estudiantes de ingeniería en ingenieros”.

Comienzan así a aflorar los recursos desconocidos que cada uno posee: inventos para derretir agua, para caminar sobre la nieve sin hundirse o para intentar –aunque sea sin éxito– resucitar el radio del avión, son ejemplos de la nueva actitud que florece en medio de la adversidad más extrema. Hasta Carlitos, que jamás había utilizado aguja e hilo en su cómoda vida en Montevideo, se encuentra con una habilidad desconocida para él: confecciona sacos de dormir con material aislante de la cabina para que dos de sus compañeros enfrenten la incierta travesía de ir en busca de ayuda en medio de las gélidas montañas rumbo a Chile.

LAS OTRAS CORDILLERAS COTIDIANAS

Los mayores de 40 años recuerdan muy bien el episodio del avión uruguayo caído en la cordillera. En Chile, Argentina y Uruguay la ciudadanía siguió con atención la noticia del colapso aéreo, luego la suspensión de la búsqueda y con especial nitidez la sorpresa que recorrió el mundo entero pocos días antes de Navidad del año 72 cuando se informa que hay 16 sobrevivientes.

Los más jóvenes conocen también la historia por medio de los centenares de reporta-



“Esta historia importa más que yo mismo, porque acá está en juego el ser humano en su esencia”, comenta Páez.

jes que se han hecho en televisión y en las revistas. Son 5 los documentales, 14 libros escritos y 3 películas que han abordado la epopeya de los uruguayos que vencieron a la muerte tras pasar 72 días en medio de Los Andes.

Por eso mismo Carlitos Páez no está hoy aquí en Chile para relatar detalles escabrosos del inusual capítulo de su vida. No viene a dar consejos de sobrevivencia ni fórmulas de éxito para las empresas. Porque aunque Hollywood y la prensa han convertido su historia en una aventura trágica pero con final feliz, lo cierto es que este técnico agropecuario que hoy recorre el mundo impartiendo conferencias con su testimonio de vida, está lejos de verse a sí mismo como un héroe.

EL CURRÍCULUM DE PÁEZ

Carlos Páez, más conocido como "Carlitos Páez" es uno de los 16 sobrevivientes que permaneció durante 72 días en la Cordillera de Los Andes tras estrellarse el avión de la Fuerza Aérea de Uruguay en el que viajaba rumbo a Chile a jugar rugby junto a sus compañeros.

Es técnico agropecuario recibido en la Universidad del Trabajo del Uruguay, desarrollándose en esta actividad durante 10 años. En 1992, ingresó en la actividad publicitaria formando parte del equipo creativo de Nivel-Publicis. Fundó su agencia, Rating Publicidad y fue director de Bates Uruguay Publicidad. Carlos en la actualidad, además de sus actividades como conferencista, dirige su propia empresa de consultoría en comunicación y relaciones públicas. Tiene 53 años y dos hijos: María Elena de los Andes "Gochi" y Carlos Diego, además de tres nietas: Justina, Mía y Violeta.

"El ser humano está un empecinado en vivir historias perfectas. Pero la mayor parte de las historias no son perfectas. Sin embargo, cuando uno le pone ilusión, pasión, corazón y sobre todo actitud, muchas veces, aunque el resultado no sea perfecto, consigue lo que busca", comenta.

"No es necesario estrellarse en la cordillera para entender el valor de la vida. Además, no existe un dolorómetro ni un angustiómetro para comparar cuál situación de cada uno es más o menos dramática que la de la persona que está al lado. Cada cual vive su propia cordillera y no sólo en los grandes problemas sino también en sus desafíos cotidianos".

EL LIDERAZGO Y LA HUMILDAD

P.- PLANTEAS EN TU CONFERENCIA QUE EL LIDERAZGO ESTÁ ÍNTIMAMENTE RELACIONADO CON EL TRABAJO. QUE PARA SER UN LÍDER DE VERDAD ES NECESARIO PONER MANOS A LA OBRA. ¿QUÉ MÁS DEBE TENER UN LÍDER?

R.- "Yo no conozco cuáles son todas las características que debe tener un líder, pero sin duda que una fundamental para liderar es el trabajo. Eso lo aprendí a fuerza. No creo que pueda existir un líder que no trabaje. O a la inversa, todo líder es necesariamente un profundo y comprometido trabajador".

"Las empresas buscan mostrarle a sus trabajadores que sí se puede lograr cosas importantes dentro de una dinámica de colaboración que es desde donde surgen las soluciones"

P.- LA TRÁGICA EXPERIENCIA QUE LES TOCÓ VIVIR PERMITE VALORAR AÚN MÁS EL TRABAJO EN EQUIPO, QUE ES HOY UN CONCEPTO BÁSICO EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

R.- "Creo que más que un concepto en boga hoy, es un asunto que ha sido necesario desde siempre cuando se piensa de personas que emprenden desafíos en conjunto. Pienso que el trabajo en equipo no es algo que se aprenda o que se enseñe: es algo que el ser humano lleva en sus genes. Recuerdo que hace poco me tocó participar en una convención en Puerto Rico, organizada por una empresa que buscaba enfatizar entre sus empleados la importancia del trabajo en equipo. Y a mi me tocó dar la conferencia magistral como cierre de la actividad. Sin embargo, les dije que según mi parecer, ellos habían perdido los tres días anteriores tratando de instalar el tema del trabajo en equipo en las personas, porque como ya te decía, este no es un asunto que se aprenda ya que está en nuestra base como seres humanos".

P.- ¿Y ENTONCES QUÉ DEBIERON HABER HECHO EN ESA COMPAÑÍA DURANTE ESOS TRES DÍAS?

R.- "Yo les dije que debieron haber organizado una convención sobre humildad. Porque la única forma de trabajar en equipo es con humildad. Y lo mismo se aplica para el caso del liderazgo".

P.- SIN EMBARGO, ESA DEFINICIÓN SE CONTRAPONA CON LA VISIÓN CLÁSICA DE LÍDER QUE LO VE COMO EL MÁS EXTROVERTIDO O EL MÁS ARROJADO.

R.- "Un líder no necesariamente posee los atributos que tú señalas, no siempre es quien lleva la voz cantante. Pienso que un liderazgo más potente tiene que ver con ser capaz de actuar con humildad y con confianza, dejando hacer a los demás. Sólo entonces creo que se empieza a liderar de verdad".

P.- ¿Y EN LA HISTORIA DE USTEDES EN LA CORDILLERA CÓMO SE DIO ESA CONFORMACIÓN DE LIDERAZGOS?

R.- "Curiosamente, en la película "Viven", ponen como líder absoluto de la historia a (Fernando) Parrado, que fue quien caminó al

final en busca de ayuda junto a (Roberto) Carnessa, pero yo te diría que Parrado no fue un líder en el sentido tradicional, sino que fue más bien una persona que concretó cosas importantes en el momento adecuado”.

P.- EN TU EXPERIENCIA DANDO CONFERENCIAS ALREDEDOR DEL MUNDO, CUÁL CREEES TÚ QUE ES EL VACÍO QUE BUSCAN LLENAR LAS EMPRESAS CUANDO SE PLANTEAN FRENTE AL TEMA DEL LIDERAZGO.

R.- “Yo creo que más que identificar y potenciar los liderazgos en el interior de sus empresas, lo que buscan es desarrollar el trabajo en equipo, como un valor permanente, y nuestra historia habla fundamentalmente de eso como un ejemplo único y hasta brutal, si quieres, de la importancia de trabajar en conjunto. La nuestra jamás podría haber sido una historia individual”.

P.- ¿ENTONCES LOS VACÍOS VAN POR EL LADO DE FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO?

R.- “Con el tiempo, las empresas han ido cambiando de enfoque. Ya no buscan más al profesor que les enseñe métodos o secretos del trabajo en equipo. Al ser un asunto que llevamos en los genes, las empresas buscan hoy ejemplos de situaciones en las que se logró el objetivo –por más difícil que éste fuera– luego de operar en conjunto. Las empresas hoy buscan sobre todas las cosas mostrarle a sus trabajadores que sí se puede lograr cosas importantes en esa dinámica de colaboración que es desde donde surge la innovación y las soluciones”.

P.- SIN EMBARGO, ESO DEBE SER MÁS COMPLICADO DE ASIMILAR EN GRUPOS QUE LLEVAN MUCHO TIEMPO TRABAJANDO JUNTOS.

R.- “Es que precisamente, más allá de sólo recalcar el tema del trabajo en equipo, el desafío está en encontrar los recursos desconocidos dentro de la propia organización y las personas para aprovecharlos al enfrentar situaciones complejas. Te voy a contar una anécdota: un alto directivo en México me invitó a dictar una conferencia y antes de comenzar me pidió que pusiera el énfasis en

LOS LIBROS DE LA TRAGEDIA

- “La verdad sobre el milagro de los Andes”. Serge Soiret. Uruguay, 1973.
- “Vivir o morir - El drama de los resucitados de las nieves”. Alfonso Alcalde. Chile, 1973.
- “San Fernando, Chile, urgente”. Oscar Vega. Chile, 1973.
- “El milagro de los Andes”. Héctor Suanes. Argentina, 1973.
- “Survive”. Clay Blair Jr. EEUU, 1973.
- “They lived on human flesh”. Enrique Hank López. EEUU, 1973.
- “Vengo de un avión que cayó en las montañas”. Alfonso Alcalde. Argentina, 1973.
- “Para que otros puedan vivir”. Rodolfo Martínez Ugarte. Chile, 1973.
- “The place where the world ends”. Richard Cunningham. EEUU, 1973.
- “¡Viven! La tragedia de los Andes” de Piers Paul Read. EEUU, 1974.
- “Entre mi hijo y yo, la luna”. Carlos Páez Vilaró. Argentina, 1982.
- “Después del día diez”. Carlitos Páez. Uruguay, 2003.



fomentar el trabajo en equipo. Sin embargo, yo le dije que esta historia va más allá de sólo eso. Cuando terminó la conferencia, me vino a abrazar con lágrimas en los ojos para reconocer que tenía razón y que nuestra historia habla sobre todo de la capacidad de encontrar en nosotros mismos los recursos que poseemos pero que desconocemos”.

P.- ¿Y ESA DEFINICIÓN PUEDE SER APLICABLE A CUALQUIER TIPO DE ORGANIZACIÓN, NO SÓLO EMPRESARIAL?

R.- “Fíjate que yo jamás me meto en detalle a analizar la realidad de la empresa que me invita a dictar una conferencia. Yo no doy cátedra sobre trabajo en equipo, ni liderazgo, ni sobre aspectos propios de cada compañía.

“Yo sólo hablo de la historia que nos tocó vivir y de la que se pueden desprender todos los conceptos que a las empresas y sus directivos les interesa fomentar: trabajo en equipo, tolerancia a la frustración, toma de decisiones críticas, adaptación al cambio y actitud, sobre todo actitud ante la crisis y sus desafíos”



Carlitos Páez ofreció su conferencia "Actitud, Actitud, Actitud", especialmente para los suscriptores de Capital Humano en Chile.

Ni siquiera hablo de mí como persona individual. Yo sólo hablo de la historia que nos tocó vivir y de la que se pueden desprender todos los conceptos que a las empresas y

LOS CONCEPTOS DE CARLITOS

- Creatividad para poder vivir: venciendo obstáculos en un entorno desconocido y adverso.
- Liderazgo para quien trabaja más.
- Justificar lo malo: convertir la crisis en oportunidad.
- Minimetas para cumplir grandes metas: un día la vez.
- Uno no puede ganar solo: integración y trabajo en equipo.
- Encontrar tus propios recursos dentro de ti.

sus directivos les interesa fomentar: trabajo en equipo, tolerancia a la frustración, toma de decisiones críticas, adaptación al cambio y actitud, sobre todo actitud ante la crisis y los desafíos".

P.- ¿ES NECESARIO ENFRENTAR UNA CRISIS PARA PODER LLEVAR A LA PRÁCTICA TODOS ESOS CONCEPTOS EN UNA EMPRESA?

R.- "No necesariamente se debe enfrentar una crisis para actuar bajo esos conceptos. Puedes, de hecho, comenzar por trabajar con la actitud para evitar llegar a una crisis. Nosotros tuvimos que llegar a al día número diez para tomar conciencia implícita de aquello. En el día diez nos enteramos que la búsqueda de sobrevivientes se suspendía, y fíjate que una noticia tan terrible fue la que nos impulsó a dejar de esperar y empezar a actuar. Claro, pudimos haber tomado decisiones antes, que es de lo que se trata en definitiva cualquier estrategia para superar un problema. Sin embargo, nos pasamos diez días en actitud de espera, que es la actitud del sobreviviente. Sólo después que nos enteramos que no nos buscaban más, nos dimos cuenta que de lo que se trataba en la cordillera era de vivir y no sólo de sobrevivir. Lo mismo ocurre con las empresas y las personas: se trata de ir hacia delante y ser timoneles del destino de la compañía y no sólo sobrevivientes del mercado, esperando a que las cosas se den o que las condiciones mejoren para dejarnos avanzar".

ESTA HISTORIA YA NO NOS PERTENECE

P.- ¿Y ESO TAMBIÉN ES VÁLIDO PARA LA VIDA PERSONAL DE CADA INDIVIDUO?

"De eso es de lo que trata fundamentalmente nuestra historia: no es necesario, ni en la historia individual ni en la vida empresarial, esperar a que lleguen los recursos de otro lado para construir tu destino: en ti mismo pueden estar los recursos, muchas veces desconocidos, para salir adelante".

P.- ¿QUÉ IMPACTO CREES QUE HA TENIDO TU HISTORIA EN LA REALIDAD COTIDIANA DE LAS PERSONAS QUE

LES TOCÓ PRESENCIARLA CUANDO OCURRIÓ Y QUE CON LOS AÑOS HAN LEÍDO LIBROS Y VISTO PELÍCULAS Y DOCUMENTALES?

“Creo que esta historia ya no nos pertenece exclusivamente a quienes nos tocó vivirla. Hoy es una historia que ha crecido con el tiempo, y aunque ocurrió en 1972, está totalmente actual y vigente. Fue vivida por gente joven y por eso los jóvenes actuales también pueden ver en ella un ejemplo de que las historias gigantescas también pueden ser protagonizadas por gente joven. Porque de historias como ésta no hay antecedentes en todo el mundo. No hay otra, aunque la busques, que haya motivado la realización de 14 libros, 5 documentales y 3 películas.

P.- ¿CUÁL ES LA ESENCIA DE ESTA HISTORIA QUE HA PROVOCADO TAL INTERÉS?

“Nuestra historia habla de la evolución del ser humano puesto a prueba ante dos aspectos claves: lo imprevisible y lo prolongado de una situación, ya que sólo así puedes darte cuenta de la transformación que se experimenta en cada persona expuesta ante un hecho que era imposible de prever. Y ambas condiciones resultan hoy más que oportunas y necesarias de observar y revisar ya que el mundo en general hoy se ha vuelto un lugar mucho más imprevisible, sobre todo desde que cayeron las Torres Gemelas y la historia de todo el planeta cambió de golpe”.

P.- ¿Y LAS EMPRESAS ESTÁN PREPARADAS PARA ENFRENTAR ESE ALTO GRADO DE IMPREVISIÓN? ¿DE QUÉ MANERA ESTA HISTORIA LES AYUDA EN ESE SENTIDO?

LA SOLIDARIDAD SIGUE

35 años después de posibilitar el rescate de los sobrevivientes de la tragedia aérea de Los Andes, Sergio Catalán, el arriero que encontró a los dos rugbistas que habían dejado las ruinas del avión para buscar ayuda, ha recibido recientemente la solidaridad de los mismos uruguayos que en su momento rescató.

El arriero fue operado con éxito hace poco más de un mes para corregir una artrosis de cadera que le afectaba. La cirugía fue realizada gratuitamente como parte de una campaña solidaria coordinada por algunos de los 16 sobrevivientes del avión, encabezados por Roberto Canessa.

El doctor que encabezó la intervención, Felipe Jugo, era en 1972 uno de los rugbistas chilenos que esperaba a los uruguayos para disputar un partido que quedó pendiente.

LAS DEDICATORIAS

“Me gusta dedicar esta conferencia a mis dos amigos muertos en la cordillera Diego Storm y Gustavo Nicolich; a mi abuela, a mi madre y a mi padre, quienes desafiaron la sensatez al buscarnos siempre, aunque los creyeran locos. También a Fernando Parrado y Roberto Canessa, esos dos locos que tuvieron la valentía para enfrentar la montaña para ir en busca de ayuda. Me gusta además dedicar estas conferencias a mis dos hijos María Elena y Carlos Diego. Pero por sobre todas las cosas, me gusta dedicárselas a mis tres nietas Justina, Mía y Violeta, porque son el signo inequívoco de que la vida merece ser vivida”.

“Las empresas tienen hoy la necesidad de mostrarle a su gente, a su fuerza de venta, a su directorio que sí se puede, que el ser humano puede protagonizar grandes historias y que muchas veces existe un desánimo provocado por trabas, que puestas en proporción resultan mínimas. A nosotros nos llaman muchas

“Un liderazgo potente tiene que ver con ser capaz de actuar con humildad y con confianza, dejando hacer a los demás. Sólo entonces creo que se empieza a liderar de verdad”



www.escueladelossentidos.cl

catas, cursos de vino, empresas, regalos



Hasta nuestros días, los detalles del caso de los sobrevivientes de Los Andes, ha despertado el interés de los medios.

compañías que buscan apoyar a sus ejecutivos de venta que viven presionados y estresados por las metas y cuando les presentamos esta historia, les permitimos poner en perspectiva sus objetivos y darse cuenta que no es lo mismo pelear por vender más este mes que pelear por la vida misma, y eso ayuda mucho, tanto a directivos como a trabajadores”.

P.- YO SÉ QUE NO TE GUSTA DAR CONSEJOS, PERO QUÉ MENSAJE SE PUEDE TRANSMITIR A QUIENES ENCABEZAN ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS Y QUE PRECISAMENTE TIENEN QUE LIDIAR CON TEMAS COMO EL LIDERAZGO O EL COMPROMISO.

“Efectivamente creo que los consejos y los mensajes en ese sentido son patrimonio de la arrogancia. Yo no doy consejos ni reparto mensajes. Dios me enseñó que el camino era por el lado de abajo. Y me lo enseñó en medio de la cordillera y a fuerza: cada vez que nos la creímos y pensábamos que ya lo habíamos logrado y que saldríamos de esa situación trágica pronto, nos pegaba un mazazo y nos decía, es por abajo, por el lado

de la humildad. Lo único que puedo decirte a ti y a los lectores es una frase cortita: “Se puede”. Y otra de San Francisco de Asís: “Empieza por hacer lo necesario, luego lo que es posible y de pronto te encontrarás haciendo lo imposible”. Con esas dos frases, puedes tener el mundo en tus manos.

P.- ¿CREES, EN ESE SENTIDO, QUE FALTA HUMILDAD ENTRE QUIENES DIRIGEN PERSONAS AL INTERIOR DE LAS EMPRESAS?

Absolutamente. Creo que ése es uno de los grandes ingredientes que falta hoy en las empresas y mira que yo se lo dije a la empresa más arrogante del mundo –que no puedo nombrar– y a la que me invitaron 45 días después para repetir la conferencia. Definitivamente lo que más hace falta hoy a nivel de líderes en las empresas es humildad para aceptar que no siempre tienes las respuestas para todo y que precisamente la humildad te puede ayudar a encontrar las respuestas dentro de las mismas personas que te rodean.

DE VUELTA AL SHERATON

Las vueltas del destino han hecho que esta tarde de Carlitos Páez retorne al Hotel Sheraton de la capital chilena, el mismo recinto que lo albergó a él y a los otros sobrevivientes en 1972, un día antes de Nochebuena, cuando la pesadilla de Los Andes ya había terminado para ellos.

Su conferencia es seguida con atención durante esta tarde en la capital de Chile. Los asistentes aplauden y ríen con las anécdotas que relata (como cuando su mamá, al reencontrarse con él, le planteó su sorpresa al ver que no había gastado ni uno de los 70 dólares que le entregó al subir al avión en Montevideo). Otros no ocultan las lágrimas al escuchar, por ejemplo, las muestras de profundo afecto que une a Carlitos y su padre antes, durante y después de la búsqueda por los sobrevivientes.

Antes de terminar, Carlitos dedica palabras de agradecimiento al auditorio. “Quiero agradecer el silencio y el respeto con que han escuchado mis palabras. Porque esta historia importa más que yo mismo, porque acá está en juego el ser humano en su esencia y eso es lo más importante de todo esto”. ▲

LOS 16 SOBREVIVIENTES

- | | |
|-------------------------|----------------------|
| • Roberto François | • José Pedro Algorta |
| • Roy Harley | • Roberto Canessa |
| • José Luis Inciarte | • Alfredo Delgado |
| • Javier Methol | • Daniel Fernández |
| • Álvaro Mangino | • Adolfo Strauch |
| • Carlos Páez Rodríguez | • Eduardo Strauch |
| • Fernando Parrado | • Antonio Vizintín |
| • Ramón Sabella | • Gustavo Zerbino |