

## DE AQUÍ A LA VICTORIA

### Reflexiones sobre la Compañía de Fusileros Alfa del Batallón Uruguay en UNTAC (Camboya)

*El 16 de octubre de 1992, en la trémula ciudad camboyana de Tbeng Meanchey, una nube de periodistas internacionales asedia al Comandante de la Fuerza de UNTAC. “Usted viene confiando en los uruguayos para salir airoso de lo más avieso de la misión; ahora los trae para apaciguar esta ciudad: ¿hasta dónde quiere llegar con ellos?”. La pregunta tensa un arco imaginario, que parece crujir en la atmósfera densa de la carpa. El veterano General no se intimida, ajusta en él su flecha de punta de cristal australiana y dispara: “Con los uruguayos he llegado hasta aquí y de aquí a la Victoria”. Las miradas se vuelven, ahora pertinaces, hacia el Comandante de la Compañía de Fusileros Alfa del Batallón Uruguay, recio y firme junto al General; toda palabra sobra . . .*

“De Aquí a la Victoria” es la divisa que luce la bandera de la Compañía de Fusileros Alfa, primera Compañía del primer Batallón Uruguay que tuvo la tarea de mantener la paz en las zonas más conflictivas de Camboya, materializando la política exterior de nuestra República bajo el mandato de paz de UNTAC (Administración Transitoria de las Naciones Unidas en Camboya).

Los mandatos de paz se desarrollan en un determinado territorio, pero se centran en su población. El pueblo de Camboya fue víctima de toneladas de bombas y minas lanzadas en su territorio por efecto lateral de la guerra de Vietnam. Luego, fue brutalizado por la revolución cultural de Khmer Rojo que en 1975 declaró su “año cero”, exterminando todo acceso a la educación formal e incluso matando a todos quienes usaran lentes para prevenir la difusión de lecturas foráneas. Para después, ser empobrecido hasta el hartazgo por la corrupción reinante en los varios experimentos de corte soviético que supo sufrir durante toda la década de los 80.

Por otra parte, hacia el año 1992 era común considerar los mandatos de paz como una serie de operaciones relativamente estáticas. Incluso hoy día, esa percepción sigue arraigada probablemente por las impresiones que se tienen de las tareas de las tropas de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) desplegadas en misiones de paz como las de Líbano o Chipre, o aun de nuestros contingentes desplegados en la Fuerza Multinacional de Paz y Observadores del Sinaí. De hecho, buena parte de la instrucción del Batallón Uruguay previa al despliegue en Camboya en 1992 se ató a la instalación y defensa de bases de operaciones.



Madre Camboyana 1992

En lugar de ello, la Compañía de Fusileros Alfa se encontró al desplegar con una situación extremadamente dinámica e inestable, que exigía maniobrar para materializar la presencia de ONU en las áreas conflictivas y disuadir a las facciones de reiniciar la confrontación armada.

Esta confrontación de voluntades, en una guerra “dinámica” de maniobra, demandó una energía y una disciplina extraordinarias; pues se estuvo en medio de frecuente fuego enemigo, pero se dispararon los tiros mínimos e indispensables de nuestra parte.

La demanda operacional fue por momentos abrumadora. Para lograr el buen éxito en nuestra misión había una enormidad de tareas por cumplir y poco personal para ejecutarlas en los grandes espacios de responsabilidad que nos fueron asignados. Un sinfín de incidentes llevaban a que los líderes a todo nivel se sometieran a enormes presiones para tomar las decisiones correctas.

Naturalmente, surgió la tentación de centralizar la conducción de los eventos principales a nivel del Batallón. Pero, en medio de toda esa incertidumbre, surgió prístino el hecho de que no es posible sustituir la cadena de mando. La virtuosa aplicación de una actitud, que llamamos de “iniciativa reflexiva”, en la conducción de operaciones a todos los niveles de la Compañía de Fusileros Alfa logró honrar la práctica efectiva de nuestra acción descentralizada.

Sabemos que el soldado concurre a la misión aportando todo lo que tiene como persona: su carácter, su educación, sus creencias religiosas, su fortaleza o debilidad física, sus temores, sus amores y sus planes a futuro; importando sobremanera su entrenamiento militar. Hasta su despliegue en la Zona de Acción, nuestros soldados habían entrenado en un ambiente de tiempo de paz, incluyendo inevitablemente aspectos que eran artificiales, y arriesgábamos reproducir tales aspectos si no se hacía la transición mental de la paz a la de zona de conflicto. Conjurar el temor fue un aspecto central de esa transición.

Toda operación de paz se monta en zonas de conflicto, obviamente no de paz; constituyendo una tarea grupal donde los soldados se apoyan mutuamente, a veces a riesgo de su propia vida, para enfrentar dos problemas principales: quebrar la voluntad de quienes quieren continuar el conflicto armado y evitar la propia muerte, volviendo a casa sano y salvo. Por tanto, aparte de las realizaciones concretas, importa también advertir el clima organizacional de la Compañía de Fusileros Alfa durante la misión; o sea, el ambiente generado por las emociones de nuestro personal en cuanto a su real motivación, tanto en su aspecto físico como mental.

En el marco del Batallón Uruguay, la Compañía de Fusileros Alfa hizo su aporte al espíritu profesional militar que, reafirmado luego en las sucesivas misiones de paz, viene materializando la política exterior de la República. Política ésta que ha ganado el reconocimiento internacional a Uruguay por ser, no policía mundial, sino compañero de ruta de aquellos pueblos que le convocan, a veces incluso con gran insistencia, para transitar juntos el camino de la paz.



Monjes de Angkor, Camboya

Pasados 25 años, la vieja letanía de los monjes camboyanos de Angkor Wat: “aprender siempre es un regalo, aun cuando el dolor sea el maestro”, todavía nos exhorta a revisar ese aporte de nuestra Compañía en busca de conocimientos prácticos aún por afianzar.

## Preparación para el Despliegue

La preparación para el despliegue se desarrolló por algo más de un mes antes que la Compañía ocupara su Zona de Acción en Camboya. Fue sustancial al buen desempeño, que la mayoría de nuestros efectivos habían sido instruidos en forma muy similar sobre las operaciones militares de pequeñas unidades en el área rural.

La selección de personal para el Batallón Uruguay priorizó a quienes pertenecieran a las Secciones Antiterroristas de sus respectivas Unidades y tuvieran los cursos correspondientes. Así, se logró amalgamar rápidamente efectivos pertenecientes a los Batallones de Infantería 3 y 11, junto con los provenientes del Regimiento de Caballería Mecanizado 4 y el Grupo de Artillería Antiaéreo 1.

Tuvimos la contribución de un equipo brasileros de guerra en la selva, que dejó lecciones indelebles de supervivencia técnica y también de táctica: aprendimos que en la selva densa no existe frente ni retaguardia, que allí no se defienden puntos fijos del terreno por ser muy fácil aproximarse o atacarlos con tiros indirectos, y, sobre todo, que la voluntad allí se impone por un constante movimiento de presencia y una actitud que gane los corazones y las mentes de los lugareños.

Excepción hecha de la propia familia y el patriotismo, se buscó privilegiar el espíritu de la Compañía de Fusileros Alfa sobre los otros muy fuertes sentimientos de pertenencia de nuestros efectivos; como ser, el de orgullo por su Arma y Unidad de origen, o el motivado por su voluntaria adhesión al primer Batallón en misión armada fuera del país en casi 100 años, que sería desplegado en otro continente a miles de kilómetros de casa, que operaría al servicio de la Paz Mundial, etc.

Inicialmente, la materialización de ese espíritu se vio en que todos nuestros efectivos portaban el “cuchillo de Camboya”, comprado de su propio peculio, y en la instauración de una imagen de la Virgen de Verdún como nuestra patrona de la Campaña. En el transcurso de la Campaña se sumaría la divisa “de Aquí a la Victoria”, incorporada incluso en la bandera de la Compañía.

Durante toda esta instrucción previa de los efectivos de la Compañía de Fusileros Alfa, en particular la de los Cabos y Sargentos, se hizo hincapié en la internalización de un concepto táctico alemán adoptado del sentir romántico latino y llamado Auftragstaktik (*otras tácticas*: por contraposición a las tácticas normales del ritual disciplinario prusiano).

Aplicando este concepto se buscó evitar el sentimiento interpretativo esquemático de los acontecimientos vivos del mando; asociando la actividad creadora con el riesgo y fomentando la voluntad para “tomar iniciativas en forma reflexiva”, a la luz de la intención de cada respectivo Comandante. Se definió como error esperar órdenes en momentos en que las órdenes no se pudieran recibir o no llegaran a tiempo.

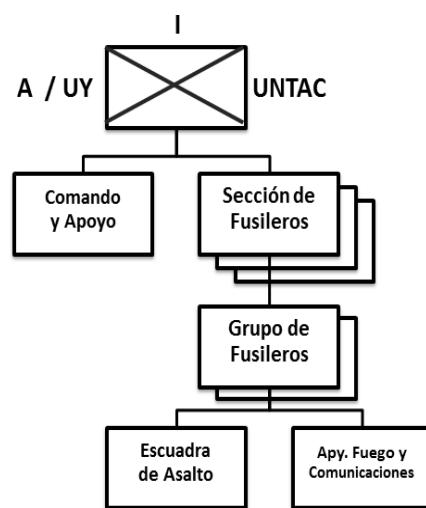
En este período, que incluyó una semana en Tailandia, realizamos ejercicios prácticos para poner a punto los procedimientos a emplear en las patrullas, los puestos de control, las acciones en los campos minados, las técnicas de vigilancia, las bases de operaciones, los sitios de despegue y aterrizaje de aeronaves, las técnicas de evacuación médica, etc.

Los soldados debieron asimilar las reglas operativas y un alto nivel de disciplina para mantenerse calmos en circunstancias difíciles. Los Cabos y Sargentos tenían que conciliar lo ya aprendido sobre atacar para destruir al enemigo con lo ahora indicado para impedir el uso de la fuerza entre las facciones en conflicto, viendo la importancia y sensibilidad de sus propias decisiones tácticas.

El tiempo empleado en Tailandia sirvió también para asimilar en parte el choque cultural Occidente-Oriente, al tiempo de obtener mayor conocimiento sobre las características de nuestro despliegue y sobre las facciones en conflicto en Camboya.

Cuando razonamos lo inmenso de nuestra Zona de Acción comprendimos que dentro de nuestra propia Compañía y sus componentes estaríamos obligados a combinar tareas. Mientras unos elementos se encontraban en un dispositivo estático, por tareas de seguridad, otros deberían adoptar dispositivo dinámico, conduciendo un patrullaje intenso y agresivo.

Mantuvimos la clásica organización ternaria de la Infantería, con un elemento de Comando y Apoyo de la Compañía y tres Secciones de Fusileros como elementos de maniobra. Pero, la organización de las Secciones fue binaria; en base a dos Grupos, cada uno formado por una Escuadra de Asalto y otra de Apoyo de Fuego y Comunicaciones.



---

Buscando mayor flexibilidad e iniciativa, transferimos Sargentos de nuestro Comando de Compañía a las Secciones. Cada Grupo de Fusileros contó con 12 efectivos al mando de un Sargento. Así, una Sección de Fusileros podía estar dando seguridad a una instalación o estableciendo puestos de control con un grupo, al tiempo que empeñaba el otro, por ejemplo, en patrulla de largo alcance.

La bondad de esta organización se demostró desde un primer momento. Siendo nuestra Compañía la primera en desplegar una Sección de Fusileros en la Zona de Acción del Batallón Uruguay en Camboya, ésta relevó al personal del contingente francés en los puestos de control de acceso a Stung Treng, ciudad sede del Comando de Batallón, al tiempo de apoyar la seguridad de los purificadores de agua y las instalaciones de comando, sitios casi aislados por lo distantes entre sí.

## Área de Operaciones asignada

Inicialmente cubrimos un área de 120 km. de frente por 60 km. al interior de Camboya, a lo largo de sus fronteras con Tailandia y Laos, donde aún se desarrollaban minados de combate y escaramuzas entre las facciones en conflicto, y lo hicimos con unos 60 hombres, cubriendo a razón de una legua de selva densa (unos 5 km.) a la redonda por soldado.

Simultáneamente desplegamos sobre una extensa zona de selva y arrozales a lo largo del río Mekong, de 60 x 40 km, con unos 30 hombres y contribuimos junto a las demás Compañías a dar la seguridad del Cuartel General del Batallón Uruguay, ubicado en la ciudad de Stung Treng, con otros 30 hombres. Sus relevos cada tres semanas éramos nosotros mismos, descansados unos días.

Consolidada con enorme esfuerzo la Zona de Acción que nos fue asignada, a los tres meses ampliamos nuestras responsabilidades incluyendo Tbeng Meanchey, la capital provincial, y parte de las villas sede de distritos provinciales, asumiendo una extensión adicional de 5.000 km. cuadrados. Tuvimos que actuar muy velozmente para conjurar una situación de rebelión popular debida a la mala performance del Batallón de ONU con efectivos pakistaníes desplegado en esa parte de la Provincia. Felizmente, logramos estabilizar la situación.

Cambiada luego la estrategia UNTAC, ante la falta de cooperación de las facciones en conflicto, debimos desplegarnos en Kratie. En esta provincia, de 11.000 km. cuadrados que acoge 140 km. del curso medio de río Mekong, ejercimos el liderazgo y la supervisión de las fuerzas militares de la misión y de las facciones cooperantes. Logramos la sinergia necesaria con los componentes civiles internacionales y locales para completar el registro electoral de toda la provincia, con la participación voluntaria del 95 % de habilitados de sus 250.000 habitantes. Para ello, hubo que garantizar la libertad de movimiento para el acceso seguro y reiterado aún a los más recónditos centros cívicos provinciales, y materializar la presencia de UNTAC en zonas conflictivas.

## El Ambiente Operacional

Las condiciones meteorológicas severas, impuestas por las lluvias monzónicas a nuestro arribo a Camboya, hicieron muy difícil el uso de aeronaves y vehículos; por lo que nuestra movilidad táctica quedó inicialmente reducida a la del hombre a pie. Y esto con muy serias dificultades, como el cruce de cursos de agua desbordados, que subían de 3 a 5 metros sobre el nivel de sus cauces en la estación seca, o la trasposición de áreas minadas, que se desplazaban al azar por el arrastre de las aguas o que eran allí reubicadas diariamente por las facciones en conflicto, como seguridad habitual para sus campamentos y cubrir sus desplazamientos, o para hostigar la población civil o facciones rivales.



Cruce de arroyos en el Norte de Camboya

Nuestro desplazamiento a la Provincia de Kratie, coincidió con el término de la larga estación lluviosa. Allí no solo nos beneficiamos por una mejor movilidad vehicular terrestre y aérea, sino que tuvimos a disposición suficientes medios fluviales, incluso medios navales de ONU artillados.

Amén del calor intenso, la humedad oscura de la selva, la profusión de insectos y animales ponzoñosos, las enfermedades tropicales, la deshidratación, etc., el principal desafío fue la comunicación con la población local. Ya desde el lenguaje no verbal, los gestos y posturas más comunes en Uruguay no se corresponden en nada con las del Sudeste Asiático. Los camboyanos emplean dos clases de sonrisa, muy parecidas entre sí; una para expresar alegría o placer, la otra para demostrar culpa o sentimientos embarazosos.

Básicamente bisilábico, el idioma Khmer, a diferencia del Chino o del Vietnamita, no utiliza tonos de pronunciación lo cual simplifica un poco su aprendizaje. Aun así, emplea sonidos guturales casi imposibles de pronunciar por nosotros entre sus 33 consonantes. Con sus 26 vocales, cortas y largas, más los diptongos, llega a unos 60 sonidos distintos de vocales para memorizar.

La escritura, basada en el Sanscrito, contiene vocales intrínsecas que no se escriben, pero la costumbre indica cuando se deben pronunciar. Pese a todo, y no obstante ser su alfabeto uno de los más largos del mundo, el orden y estructura de sus oraciones es similar al nuestro.

Completaron la impronta operacional, el fuerte retorno a los mitos y supersticiones acarreado por el quiebre prolongado de la educación formal, sumado a la exacerbación de los conflictos étnicos y a la existencia de varios cientos de miles de personas entre refugiados en las fronteras o desplazados de sus lugares de pertenencia dentro del suelo camboyano. En ese marco, no es extraño que la menor demostración exterior de enojo o frustración causara alarma y angustia entre los camboyanos. La regla de oro fue ser paciente y sonreír.

### **El Impacto Operacional**

Sin lugar a dudas, la contribución operacional más significativa a la causa de UNTAC por parte de todos los integrantes de la Compañía de Fusileros Alfa fue su denodado e irrenunciable esfuerzo por aprender y manejar los rudimentos del idioma Khmer.

Desplegados en un área de altísima conflictividad, donde Naciones Unidas no fue capaz de contratar intérpretes ya que éstos temían por su vida, nuestros soldados día tras día aumentaban su acervo con al menos un par de frases; compartiendo en un pizarrón improvisado lo aprendido entre ellos mismos, normalmente a la hora del mate de la tarde.

En verdad, el poder comunicarse con la población en una zona de intenso conflicto era un asunto de supervivencia colectiva; pero, parecía un milagro ver como nuestros soldados se aproximaban decididamente a las gentes de las aldeas más remotas quienes les transmitían sus penalidades y carencias; e incluso les proporcionaban información de altísimo valor táctico que, confrontada con otros informes a su regreso a base, probaba ser cierta y oportuna.

Varios asignaban esto a la acción protectora de nuestra Virgen del Verdún, pues realmente parecía que “hablaron en lenguas”. Pienso que un genio moral como Rodó, de haber visto esas escenas, hubiera dicho que ellos se comunicaban así porque sabían de corazón el idioma de los pobres.

Rápidamente descubrimos que no había sustituto alguno de nuestra propia inteligencia local. Si bien, el Oficial de Inteligencia del Batallón y los reportes de UNTAC nos aportaban información acertada sobre las posiciones e intenciones de las fracciones en conflicto, nadie conocía nuestra Zona de Acción mejor que nosotros gracias a la decidida ayuda de la población local.

La recolección de información local pasó a constituir una tarea esencial de todo nuestro personal. Una vez que comprendimos las realidades locales en juego logramos hacer aquello realmente útil para contribuir decisivamente a pacificar la zona, multiplicando así nuestro impacto operacional.

Afianzando paulatinamente nuestro contacto con la población, durante los seis meses de nuestra participación en la campaña de mantenimiento de la paz en Camboya realizamos extensos patrullajes, establecimos puestos de control, recibimos y custodiamos las armas que las facciones entregaron, al tiempo que amparamos la seguridad de casi un centenar de aldeas, decenas de villas y un par de ciudades de mediano porte. Mantuvimos así una paz armada, frágil pero eficaz, entre las diversas facciones del conflicto.

Como vimos, la estrategia de la misión cambió; dejando de orientarse al desarme y desmovilización de las facciones para enfocarse en la celebración de elecciones, la jura de una constitución y la consolidación de autoridades nacionales democráticas. Entonces, debimos asumir el control total del accionar militar en la Provincia de Kratie; permitiendo con ello que se completara el registro electoral de esa estratégica provincia, lo que redundó en un gran éxito político para UNTAC.

Materializar operaciones para lograr el impacto requerido, asumiendo su seguridad en grupos muy reducidos durante noches en la selva, exigió gran compromiso moral de todos los integrantes de nuestra Compañía.

Tal compromiso trasuntó en muchas acciones extraordinarias, varias de ellas heroicas, y cuyos protagonistas, humildes e ignorados, estoy seguro las atesorarán a corazón hasta el fin de sus días.



Villa ribereña del Mekong en la Provincia de Kratie

Podríamos traer a colación, sin apenas despuntar la lista, casos como el cruce de cursos de agua de más de 50 metros de ancho, por puentes demolidos excepto sus pilares y vigas trasversales, empleando un jeep y cuatro tablones de 5 metros. Otro, como quienes exigieron ser considerados voluntarios para continuar operando una base de nuestra Compañía ubicada en la plena zona de confrontación de artillería entre las facciones en conflicto.

Otro, como quienes brindaron asistencia médica, y aun veterinaria, en las aldeas más remotas a pacientes y animales con graves enfermedades infecto-contagiosas. Otro, como quienes cruzaron campos minados caminando por el cauce de los arroyos, cubiertos de nylon hasta el pecho para evitar las sanguisueñas, y llegaron a aquel cerro desde donde hicieron la escucha y grabación del tráfico de radio militar de las facciones. Muchos "otros" aguardan un mero reconocimiento.

## **Los Jefes de Sección**

Nuestro objetivo no era combatir con un enemigo, sino forzar a las facciones en pugna a desistir de continuar sus actos bélicos, amenazándoles con nuestro posible uso de la fuerza en caso de ser atacados. Nuestra presencia irrestricta e impredecible en toda la Zona de Acción era en sí misma una victoria y mostraba a lo camboyanos que no temíamos ir donde fuera para apoyarlos, sumando así confianza en UNTAC. Maniobras audaces como estas, conducidas mediante patrullas, requerían una intensa reflexión de nuestro Comando de Compañía, a la vez que les exigían a los Jefes de Patrulla demostrar su resolución y mantener un firme control.

En este marco, implementar la intención del Comandante de Compañía requirió de un fuerte liderazgo por parte de los Jefes de Sección de Fusileros. Siendo de distintas Armas de origen – Infantería, Artillería y Caballería – estos jóvenes Oficiales ejercieron, según la idiosincrasia de su Arma respectiva, una señalada influencia en la disposición y comportamiento de los integrantes de su Sección hacia el logro de esa intención; yendo mucho más allá de las facultades jerárquicas y disciplinarias que poseían reglamentariamente.

Su liderazgo fue la clave para mantener el poder de combate de la Compañía. Ellos conocían bien la técnica y táctica de la profesión, a sus clases y soldados y a las herramientas, tales como el material de guerra a su alcance, para concretar nuestras operaciones de paz en condiciones peligrosas y de tensión. Fueron muy versátiles y velaron porque sus hombres portaran únicamente el equipo y el abastecimiento requeridos para permitirles llegar a sus objetivos y estuvieran preparados físicamente para llevar a cabo las misiones encomendadas.

Los Jefes de Sección debieron actuar a menudo como Jefes de Base, responsables por la construcción y mejora de las mismas, confrontados con la posible escasez de comida o agua potable, así como la sanidad y el bienestar de su personal; todo sin descuidar el ritmo operacional trazado en la conducción de patrullas y otras tareas de seguridad o de búsqueda de información.

Los niveles de confianza de los Jefes de Sección de Fusileros en sus subordinados podían ser altos o bajos, en base de su conocimiento profundo de las habilidades de ellos, logrado como resultado de su responsabilidad personal previa para entrenarlos y la efectiva en Camboya, para conducirlos durante las operaciones. Sabían bien cuales entre ellos eran los más capaces de cumplir una misión a base de órdenes generales y conocían las posibles limitaciones con que cada uno actuaría.



**Oficiales de la Compañía de Fusileros Alfa del Batallón Uruguay**

Nos era, también, imprescindible entender los límites en cuanto a la presión a que debíamos someter a las facciones en pugna. La conducción operaciones ofensivas sin recurrir al empleo de la fuerza representó un gran desafío en todos nuestros niveles de mando, pero especialmente para los Jefes de Sección. Estos valientes Oficiales constituyeron un modelo constante e inquebrantable de abnegación y audacia para todos sus subordinados.

### **La Iniciativa Reflexiva**

Como norma propia, la Compañía de Fusileros Alfa diariamente reportaba desde sus diferentes bases sólo la información imprescindible para que a nivel del Batallón supieran claramente en qué andábamos. Habíamos recibido una detallada guía de nuestra misión por parte del Estado Mayor del Batallón y conocíamos sin lugar a dudas la Intención del Comandante; sobre todo, sabíamos que nuestro Jefe de Batallón confiaba mucho en nosotros y nosotros realmente sentíamos que él nos respaldaría ante todo tipo de adversidad.

Al aumentar significativamente la Zona de Acción de nuestra Compañía, ya desde un principio gigantesca, llegamos a un punto de presión operacional en que, para no perder los logros de nuestra acción de presencia en las aldeas y villas, realizábamos patrullas de mediano alcance y establecíamos destacamentos con efectivos de nivel Escuadra. Es decir, que unos 6 hombres liderados por un Cabo deberían operar aislados de 3 a 6 días, a distancias límites de nuestra movilidad para reforzarlos, manteniendo solo el contacto radial imprescindible con nuestras bases.

Por otra parte, la confusión e inconstancia del relacionamiento de las facciones en pugna para con la población camboyana era una fuente permanente de oportunidades que solo podrían aprovecharse con un proceso bien descentralizado de toma de decisiones. Impulsados por esa lógica, enfrentamos y solucionamos el problema de animar a nuestros soldados a actuar rápida e independientemente, sin necesitar órdenes muy específicas o supervisión directa.

A todos nuestros niveles de mando asumimos que hay más arte que ciencia en las operaciones de paz, caracterizadas por la ambigüedad; por lo tanto, canjeamos la seguridad de tener control inmediato sobre nuestros subordinados por la seguridad de contar con su iniciativa reflexiva.

Los criterios básicos para juzgar el desempeño de nuestros jóvenes líderes en cada actividad eran la oportunidad de sus decisiones y su propia justificación. Que un subordinado cometiera errores no ameritaba más que un comentario correctivo. Era criticado constructivamente. Comentar el resultado de su acción y la razón por que la emprendió, eran lo importante.

Al lograr que los hombres justificaran sus decisiones a sí mismos antes de llevarlas a cabo, era menos probable que se tomaran decisiones imprudentes y acciones precipitadas. Así nuestros hombres fueron capaces de actuar con prontitud – dentro de unos conceptos amplios y bien entendidos – para solucionar los numerosos problemas logísticos y tácticos que se presentaron y, sobre todo, implementaron lo que era necesario hacer en el momento y lugar a fin de ganar la buena voluntad de la población para con nosotros y asegurar su apoyo a nuestra causa de la paz.

Los soldados confiaban en que sus líderes apoyarían toda acción materializada en buena fe, para contribuir al éxito del esfuerzo global; por lo que estuvieron dispuestos a ejercer su juicio propio aun en períodos de mucha presión, sin recibir instrucciones adicionales una vez iniciada la acción.

En ese ambiente carente de toda fórmula, tal actitud logró soluciones innovadoras, incorporando la creatividad colectiva de los subordinados en los procesos de tomar decisiones y emprender acciones. Nuestros soldados tenían un interés personal en el resultado final de cada operación, porque sabían que habían contribuido intelectual e independientemente a su desenlace.

Fue así que, a juzgar por nuestro tráfico radial con el Batallón, estábamos casi siempre en “situación normal”; al tiempo que, diariamente, ejercitábamos nuestra propia iniciativa reflexiva con tanta audacia y determinación que casi remontábamos las crestas de la osadía.

### **Conjurando el temor**

El normal dilema de todo ser humano es la incertidumbre sobre el futuro. A su alrededor giran las actividades de trabajar, economizar, construir, reproducirse, mejorar su educación, etc. En situación normal ese futuro es siempre mediato. En una operación de paz, donde la posible emboscada o combate fortuito con sus secuelas de muerte tiñen el horizonte, esa incertidumbre se da por el futuro inmediato. Así, los mecanismos sicológicos son puestos a máxima tensión. Cuando se adoptan actitudes meramente defensivas y conservadoras, dejando la iniciativa en poder de los adversarios, el estado de incertidumbre es extremo; se abren así las fuentes de temor.

Los soldados tienen que enfrentar personalmente el miedo y lo hacen de muchas maneras. Varios métodos, aun siendo irracionales, funcionan para el soldado en campaña. Una protección común es recurrir a las fuentes del valor mediante el pensamiento mágico “eso no puede pasarme a mí”. Otro método es no pensar en el futuro ni recordar las experiencias negativas vividas en la campaña, canalizando los afectos con la fórmula “comer, beber y disfrutar” porque quizás mañana moriré.



**Virgen del Verdún de la Ca. Fusileros Alfa**

Otra forma de confrontar el miedo es hacerse el duro o pensar que se lo es. Así, se busca obtener dos cosas: impresionar a los demás como agresivo y “fuerte”, al tiempo creérselo, y también ahuyentar el propio miedo para no verse vulnerable. Hay que estar atentos a neutralizar el efecto de reacciones desmedidamente agresivas de quienes temen aceptar su vulnerabilidad e intentan no percibirla, asustando a los demás y haciéndose los fuertes.

Una fuente tradicional de valor se basa en la relación del individuo con Dios. En una zona de conflicto, la religión – no importando el credo – cumple con la función de dar fortaleza espiritual, paz y consuelo ante el caos generado por la violencia armada. Contar en la base principal de nuestra Compañía con una imagen de la Virgen del Verdún, venerada por nuestros soldados católicos y respetada como símbolo cultural nacional por los nuestros de las demás confesiones, sirvió como referente para los creyentes y aún como talismán para varios más.

Así, canalizamos en parte ese fenómeno cultural que se expresa como mecanismo de defensa mágico o sobrenatural, consistente en alejar el mal o protegerse de él; y que obedece a la necesidad psicológica de hallar alguna seguridad ante lo desconocido, percibido como peligroso y posiblemente dañino. Pero, si bien el miedo es el aspecto catalizador en la desintegración gradual del soldado, los factores ya mencionados en la impronta operacional afectaron nuestra misión.

Estos factores operacionales aumentaban los efectos del temor, ayudando a destruir las defensas contra las tribulaciones del conflicto. Precisamente, por la habilidad o no de construir defensas contra los devastadores efectos del miedo, aprendimos en Camboya que pasa línea divisoria entre los fundamentos de los actos valerosos y de los desempeños cobardes.

Allí, también aquilatamos que las acciones ofensivas, en la cuales el Comandante ejerce su iniciativa para hacer prevalecer la paz sobre la voluntad de combate de las partes en conflicto, contribuyen a despejar la incertidumbre repeliendo las fuentes del temor. Los propósitos de nuestras acciones ofensivas incluyeron desarmar y desmovilizar las facciones en conflicto, asegurar terreno para su libre uso por la población civil, conocer el dispositivo de las facciones en conflicto, y privarlas de los recursos necesarios para continuar sus acciones bélicas. Esa actitud ofensiva contribuyó a afianzar la voluntad de vencer de nuestros soldados, conjurando sus lógicos temores.

### **El Clima Organizacional**

Sin duda que reducir la presencia del temor formó parte esencial de las consideraciones con respecto al clima organizacional de la Compañía. Pero también, aliviar la incomodidad física y conceder tiempo al descanso ayudaron mucho a restaurar la moral. El servicio prolongado en campaña, el comer a la carrera o en zonas poco seguras, el dormir poco y la falta de oportunidades para entrenamiento físico dentro de la zona de conflicto, también hicieron gran mella en Camboya.

Dormir 4 horas diarias puede arrojar un rendimiento aceptable por semanas; pero, en operaciones prolongadas los soldados necesitan de 6 a 8 horas diarias para su higiene personal, alimentarse debidamente, beber agua y dormir. Además, deben hacer siestas cortas y tener breves períodos de descanso si es posible; pero, sobre todo, nuestros soldados necesitan gozar de su bebida favorita para subir la moral y mejorar el clima organizacional: el mate!

Durante la campaña en Camboya, comprobamos empíricamente que el universo de nuestros soldados quedaba reducido a su alrededor inmediato. Nuestra Compañía y sus camaradas más íntimos formaban el límite de su horizonte y dentro de él encontraban seguridad y la tranquilidad.

Todo lo que estaba más allá de ese límite era como si se borrara temporalmente de la memoria, perdiendo valor; inclusive, en ocasiones, los fines mismos de nuestra operación, y hasta los familiares más queridos o la vida de tiempo de paz.

Contribuía sobremanera a ese sentimiento, el aislamiento que los muy pobres medios de comunicación internacional existentes en la época imponían a nuestro personal. Ante las escasas comunicaciones con Uruguay, nuestra Compañía desarrolló un sistema de correo interno entre sus bases. Las cartas nobles, sinceras y entusiastas de nuestros soldados entre sí resistieron el paso del tiempo, conservándose más de un centenar de ellas hoy día.

Nuestra camaradería, en su forma más básica, constituyó un mecanismo defensivo que facilitaba a los soldados controlar sus temores, aliviar su soledad y soportar las contrariedades. En su forma más elevada era un reto, pues se vinculaba al temor que siente el soldado de no estar a la altura de sus responsabilidades para con los camaradas.

Paradojalmente, nuestros soldados obtenían gran fortaleza de la amistad de sus camaradas, pero reconocían que eso debía de ser recíproco y elegían conscientemente permanecer con ellos, aún a riesgo de su propia vida si era necesario. Sabían perfectamente, que al abandonar sus puestos en la marcha o la trinchera para salvarse la vida expondrían a sus camaradas a un peligro mayor. Esa lealtad a la Compañía, como grupo humano de seres pares, fue la esencia de nuestra moral durante toda la campaña y la clave del buen éxito en nuestras más audaces maniobras ofensivas.

Fuimos afortunados, porque nuestros líderes a todo nivel compartían la necesidad de ganarse el respeto y aun el afecto de su Escuadra, Grupo o Sección, tanto como los demás soldados, y lo hicieron; pero además entendieron que como líderes militares debían dirigir a sus camaradas en las operaciones, ordenando realizar tareas que eventualmente podían acarrear la muerte.

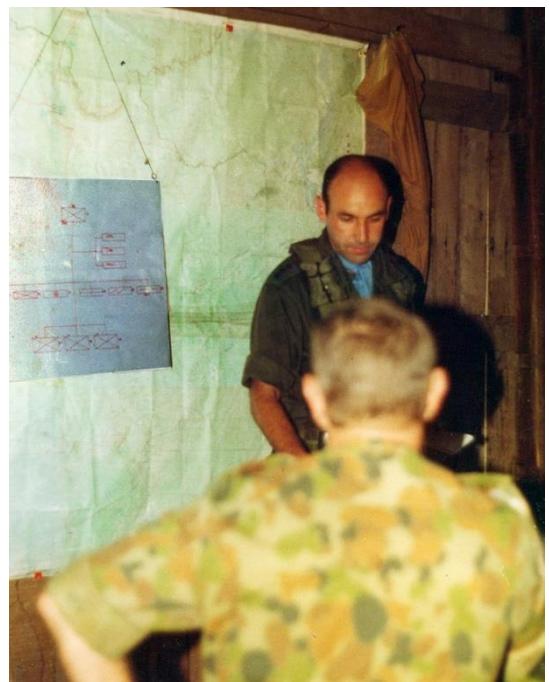
Obviamente, la propia humanidad de los soldados no los inclinaba a seguir a nadie de esa forma. Fue preciso para ello, que nuestros líderes demostraran un profundo cariño por lo que es el soldado y la función que desempeña, y la mayoría lo logró. En el transcurso de las operaciones prolongadas que exigió nuestra campaña en Camboya era imposible fingir ese cariño, sobraban las oportunidades para que los soldados descubrieran si el interés de sus líderes era real o fingido.

Nuestros soldados estuvieron siempre dispuestos a seguir en las operaciones ofensivas aquellos líderes que realmente “cuidaban de sus vidas” y daban prueba de ello con su presencia y sus actos. Es entonces oportuno reconocer que, felizmente, contábamos con muchísimos de esos líderes dentro de la Compañía de Fusileros Alfa.

### La Acción de Comando

En nuestra Compañía no hubo dudas de que tanto el comandante como el subordinado compartían el deber de cumplir la misión, pero estaba bien clara la mayor responsabilidad que tenía el de mayor grado, ya que tenía que enseñar, apoyar y confiar en su subalterno, además de corregir sus acciones bien intencionadas, pero posiblemente bastante erradas al comienzo

Era absolutamente esencial que nuestros soldados y líderes jóvenes se mantvieran calmados, pues una actitud equivocada podría causar la rápida escalada de una confrontación. La efectiva ejecución de las tareas, visando implementar la Intención del Comando de la Compañía, un elemento tan vital en combate, probó ser igualmente vital en el mantenimiento de la paz.



Comandante de la Compañía en “briefing” al Comandante de la Fuerza de UNTAC

A nivel de ese Comando, yo era consciente de la necesidad de hacer sentir la presencia y cercanía afectiva del Comandante de Compañía; tarea difícil por la vasta extensión de la Zona de Acción.

Para lograrlo, jamás intenté comandar por medio de la radio ni, aún menos, centralizar las acciones. Aproveché toda oportunidad para recorrer los múltiples lugares donde operábamos y participar personalmente en los sitios críticos de las operaciones de mayor riesgo.

Al llegar a nuestros destacamentos, no hablaba de grandes planes ni trataba de aportar todas las soluciones; quería escuchar. Prefería mantener una conversación humana, en profundidad, con alguno de nuestros hombres allí; al partir, seguro que todos iban a querer saber lo que hablamos.

No hubiera sido posible ejercer mi acción de mando en Camboya sin la colaboración animosa del Teniente Ejecutivo y del Sargento Encargado de Compañía. Ellos, más que ser mis brazos derecho e izquierdo como se suele decir, fueron mis hermanos de armas. En sus respectivas esferas de influencia, uno Teniente de Tenientes y el otro Sargento de Sargentos, llevaron a ejecutar la intención del Comandante de la Compañía, consultada normalmente con ellos, sin basarse en mis palabras sino en lo que bien sabían que anidaba en mi espíritu.

Aún en su juventud, estos dos líderes se desempeñaron como verdaderos veteranos de Infantería. No hubo tarea que no supieran hacer o enseñar, ni riesgo que no quisieran enfrentar. Ellos contribuyeron a forjar el clima organizacional de la Compañía, encarnando con su accionar y su ejemplo constante el ánimo de marcha de la Infantería Oriental “No nos importa que muchos sean/ los que pelean aquí o allá/ no los contamos ni los medimos/ pues nos lucimos cuando son más.”



Sargento Encargado de Compañía en patrulla - Provincia de Tbeng Meanchey.

## Conclusiones

Nunca debemos permitir que nuestras tropas se empeñen en operaciones de paz con expectativas de encontrarse en circunstancias de tiempo de paz. Tampoco, hay que perder de vista el hecho de que toda unidad de Infantería asignada a una operación de mantenimiento de la paz debe ser capaz de luchar. El altísimo rendimiento táctico obtenido en Camboya avala de seguro a los nuevos hijos del romanticismo latino defensores del *Auftragstaktik* que pregnan una formación e instrucción de calidad y una planificación coherente, acompañada por una reflexiva ejecución; todo ello enmarcado en un liderazgo descentralizado, responsable por sus decisiones y accionar a todo nivel.

Paradójicamente, la camaradería tiene una importancia tal que constituye la esencia de la existencia del soldado, que está dispuesto a morir por sus camaradas al mismo tiempo que depende de su apoyo para su propia supervivencia. Al glorificar los atributos positivos del liderazgo, se pasa por alto que los líderes de una operación de paz deben confrontar en sus hombres el temor, la muerte, la fatiga operacional, y las tribulaciones particulares de cada misión. Estos factores son tan integrales al espíritu militar, como lo son el rendimiento táctico y las destrezas de combate. Asumirlo, reconcilia lo humano con el conflicto y facilita el mantenimiento de la paz.

Por su entereza ante las tribulaciones, su proceder valeroso y su compasión para con el pueblo camboyano, los integrantes de la Compañía de Fusileros Alfa supieron ganarse el aprecio de todos los que tuvieron la oportunidad de observarlos en acción. Brutalizada durante décadas por regímenes oprobiosos, la población camboyana fue evidentemente sorprendida al ver que era posible empeñar soldados por el bien común. Las cartas de nuestros soldados atestiguan fielmente los hechos y sentires del momento. Solo aguardan la pluma inspirada que lleve al sitio de honra pública el valor caballeresco de su compromiso con aquellos, los más indefensos de Camboya.

Vistas en perspectiva, las palabras del Gral. Sanderson, Comandante de la Fuerza de UNTAC, fueron proféticas. De aquella incertidumbre inicial de nuestra participación armada en misiones de paz, incomprendidos y hasta tildados de mercenarios por propios y ajenos, al reconocimiento público de las más altas autoridades nacionales en la sede del Comando General del Ejército ha habido sin duda una marcha victoriosa de 25 años. Venimos de recorrer allí sus metros más recientes con los veteranos del primer Batallón Uruguay, en la certidumbre de ser pronto sobrepasados por nuestros jóvenes camaradas sirviendo a la noble causa de la paz alrededor del mundo.

Jalonan esa marcha varias otras misiones de paz cumplidas a cabalidad, dejando en lo más alto el profesionalismo, el altruismo y la compasión de los hombres y mujeres del Ejército Nacional. Amén del reciente reconocimiento del parlamento uruguayo, también lo jalona el empleo reiterado y eficaz de nuestra fuerza en la materialización de la política exterior de la República. Esto, bien acorde con los principios de seguridad y defensa, nacional y regional, de los tiempos modernos; que han llevado a Uruguay a ocupar un sitio de preferencia en el concierto internacional, presidiendo incluso el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas.

A punto de mi partida de Camboya, le entregué al Gral. Sanderson una bandera de nuestra Compañía, él la colocó en su despacho de Comandante de la Fuerza junto a la bandera de su Regimiento australiano. Luego, la llevó con él al asumir su puesto de Gobernador del Territorio de Australia del Oeste. Allí, había nacido y compartido con los aborígenes la exploración y cacería artesanal por los territorios desérticos, usando el arco y sus famosas flechas de punta de cristal. Supe que aun hoy guarda nuestra bandera en su casa. Cosas de soldados . . .

Siendo yo de confesión católica asumí a nuestra Virgen del Verdún como capitana y guía de la campaña, pero remarco especialmente la gallardía de los camaradas de otras confesiones y ateos, que respetaron ese símbolo cultural en bien de la cohesión de la Compañía de Fusileros Alfa. Siempre me sentí orgulloso de estar con absolutamente todos ellos, sin importancia de su credo o cualquier otra impronta personal. Su dedicación desinteresada en medio de las difíciles tareas que nos fueron asignadas, me hacen considerarlos a todos ellos entre los más dignos profesionales de las armas. Mi mayor premio es su recuerdo permanente!