

INTRODUCCIÓN A LA «GESTIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES»

OPERATIONAL RISK MANAGEMENT (ORM)

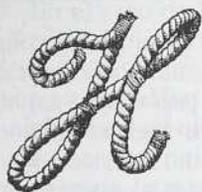
Luis MELÉNDEZ PASQUÍN



Primero calcula, después arriesga.

Field Marshal Helmuth von Moltke.

Introducción



ACE algún tiempo fui invitado por el CEVACO a una presentación sobre un tema del cual no había oído hablar hasta ese momento. El tema en cuestión era algo denominado *Operational Risk Management (ORM)*, lo que podríamos traducir al castellano como «Gestión o Control de Riesgos Operacionales». En un principio lo asocié a la Seguridad Operativa (SEGOP), y pensé que aquello del «ORM» (conservamos sus iniciales en inglés por ser más conocido por ellas) sería una parte más de ella. Pronto descubrí que no estaba equivocado, pero con gran sorpresa para mí comprobé que era todo lo contrario y que la SEGOP, la cual en la Armada está orientada a prevenir los peligros y las causas potenciales de accidentes, no era ni más ni menos que una parte integrante del ORM.

Me pareció un tema apasionante y de verdadera actualidad, ya que, como podemos ver a diario en los medios de comunicación, por una razón u otra, la *Prevención de Riesgos Laborales* está muy en boga en la vida civil. Fue precisamente una noticia aparecida en la prensa, relativa a un accidente laboral, lo que me animó aún más a profundizar en este tema.

La curiosa sentencia judicial, emitida por un juzgado catalán, exculpaba a un empresario de pagar una indemnización millonaria a un trabajador que había sufrido un accidente laboral. La sentencia se basaba en que, a juicio del magistrado, el operario había asumido voluntariamente un riesgo innecesario al enfrentarse a una determinada situación de peligro sin adoptar las medidas



Abandono de aeronaves.

de seguridad laboral necesarias. No deja de ser una sentencia polémica, ya que da la impresión de que está exculpando a un patrón que no sólo ha hecho dejación de sus deberes en lo referente a la seguridad laboral, sino que, además, podría entenderse que ha abusado de su posición para obligar al operario a realizar un trabajo, so pena de ser despedido, y además sin dotarlo de las susodichas medidas de seguridad.

En mi opinión, creo que el juez lo que pretende dejar claro, con independencia de que la sentencia sea justa o no, es la obligación que tenemos todos de analizar con detenimiento nuestros actos, de tomar nuestras propias decisiones, de riesgo o no, y, por supuesto, asumir sus consecuencias. Creo que si el operario y el empresario, cada uno desde su punto de vista, hubieran analizado, identificado y evaluado los riesgos que el trabajo en cuestión tenía, el primero se habría negado a efectuarlo, a pesar de que le hubiera costado el puesto de trabajo —siempre es mejor eso que perder la propia vida—, y el segundo se habría dado cuenta de que ningún trabajo, por complicado que sea, compensa la pérdida de una vida humana.

Antes de continuar, y con objeto de no sembrar el pánico y el desconcierto entre los lectores, decir que debe quedar claro que no es mi intención, ni la del ORM, paralizar la actividad militar, ya que como bien sabemos ésta implica, en multitud de ocasiones, asumir incluso la pérdida de vidas humanas. Mi

intención es poner encima de la mesa un tema que, como ya he dicho, me ha parecido interesante y que entiendo que de aplicarse adecuadamente evitaría, tanto en operaciones como en adiestramiento, una cantidad importante de incidentes no deseados. Incidentes que supondrán pérdidas de personal y material, lo que en nuestra profesión representa una pérdida de eficacia operativa. Por otra parte, tener en cuenta que la intención o el propósito del ORM, que como veremos más adelante, no es suprimir los riesgos en su totalidad, sino dar una herramienta que nos permita ser conscientes, cuando adoptamos una decisión, de qué riesgos estamos asumiendo y, por supuesto, si éstos son totalmente necesarios para el cumplimiento de la misión.

Así que para no llegar a conclusiones equivocadas habrá que tener perfectamente claro en qué se distinguen las operaciones militares de lo que son actividades laborales cotidianas, incluidas las propias de la vida militar.

Por definición, las *operaciones militares* son inherentemente complejas, dinámicas, peligrosas, y por naturaleza implican la *aceptación de riesgos*. Caso muy distinto es el de las segundas, en las que la pérdida de una sola vida humana no es en ningún caso rentable. Como consecuencia de esto es por lo que la Prevención de Riesgos Laborales, en la vida civil, y la Seguridad Operativa, en la Armada, dedican sus esfuerzos a reducir al máximo el nivel de riesgo, evitando toda fuente de peligro.

En el caso de las operaciones militares sabemos que en los últimos treinta años los mejores ejércitos del mundo han sufrido, curiosamente, más bajas o pérdidas por causas ajenas al combate que por la acción enemiga. Del análisis de las causas que produjeron dichas bajas se deduce que la mayoría de éstas podían haberse evitado con sólo haber identificado los riesgos asociados y haber establecido los controles necesarios para evitarlos o minimizarlos, ya que éstas se debieron a fallos en el equipo individual de combate, a factores humanos, o a fallos en la prestación de apoyos logísticos o de combate.

Me gustaría hacer mención a una de las características intrínsecas a la milicia profesional, especialmente referida a la tropa profesional, como es la larga permanencia en los destinos, la cual, en mi opinión, es una de las causas principales de accidentes en la actualidad, ya que trae asociada un exceso de adiestramiento, lo que sin querer les hará bajar la guardia al creer que conocen a la perfección todos los procedimientos. Esto, que conocemos como «exceso de confianza», está demostrado que solamente se puede evitar si contamos con una herramienta que nos haga, de una manera natural, reflexionar acerca de las acciones que vamos a realizar, ya que es el único modo de detectar qué riesgos pueden tener estas asociadas, lo que nos ayudará a evaluarlos, lo que nos permitirá establecer los controles necesarios, para minimizarlos o evitarlos.

Si hiciéramos un análisis de nuestra vida cotidiana, acto a acto, podríamos llegar a la conclusión equivocada de que ésta es un desafío constante, en la que nos pasamos el día tomando decisiones, unas arriesgadas y otras no.

Ahora bien, gracias a Dios, no vivimos sumidos en un trance continuo decidiendo qué hacer o qué no hacer, evaluando peligros y sus riesgos asociados, así no podríamos vivir. Pero está claro que de una manera inconsciente sí lo hacemos; esta facilidad para evaluar y decidir con rapidez, y que además nos permite asumir una parte primordial de nuestra vida, la denominamos experiencia, la cual está basada en aspectos fundamentales, como la experiencia propia, raramente en la experiencia ajena y, como no, en el adiestramiento—educación— que hayamos recibido.

Esta misma experiencia nos enseña que hay diferentes tipos de decisiones, las cuales podemos clasificar, bien por el impacto que tengan sus consecuencias en nuestra vida, o por la rapidez con que deben ser tomadas, o si éstas implican asumir más o menos riesgos. Normalmente empleamos más tiempo de estudio y análisis para decidir sobre aquellas cosas que pensamos que podrían influir de una manera verdaderamente importante en nosotros o nuestro entorno, y en cambio hay otras que las adoptamos de una manera instintiva y sin preocuparnos por sus consecuencias, sin darnos cuenta que podrían ser incluso peores. Debemos ser conscientes de que en ocasiones tendremos que decidir, en minutos e incluso en segundos, acerca de algo que tendrá un verdadero impacto en nuestras vidas, y no por ese motivo debe hacerse de una manera distinta o adoptar una decisión de menor calidad.

Por ejemplo, si estudiamos el comportamiento de un niño seguro que opinamos que, en la mayoría de las ocasiones, actúa de una manera que podríamos considerar como de «inconsciente» y «torpe». No nos habremos equivocado, ya que, por desgracia, cada uno de sus actos será consecuencia de una decisión mal tomada o tomada a destiempo. Como conclusión final podríamos decir que actúa así por su falta de experiencia o, lo que es lo mismo, por su falta de información. ¿Quiere esto decir que conforme avanzamos en edad y raciocinio nuestras decisiones serán cada vez mejores y más rápidas? Nada de eso, nuestro horizonte de actuaciones se amplía y, como consecuencia, nuestras decisiones serán cada vez más complejas, lo que significa que de no poner un remedio eficaz volveremos a sentir que la falta de experiencia nos hará seguir actuando como un niño, de una manera «inconsciente» y «torpe», pero que ahora recibiría el nombre de «imprudente». Para evitar esto, nuestros padres, con su experiencia, nos enseñan a reflexionar siempre antes de actuar. Es decir, tratan de darnos un método que nos permita o que nos ayude a tomar decisiones, más o menos rápidas, más o menos acertadas, o más o menos arriesgadas, pero siempre de una manera sistemática y tratando de que éstas tengan las mejores consecuencias para nuestros intereses.

Para ello, este método nos debe permitir analizar todas nuestras acciones, identificar los peligros asociados, evaluarlos y poner todos los medios a nuestro alcance para evitarlos o minimizarlos, de manera que estemos seguros de que si por alguna circunstancia la acción no tiene consecuencias beneficiosas para nuestro fin, al menos éstas no sean desastrosas. Sabemos por estadísticas

que, normalmente, lo que estas consecuencias traen asociadas son costes, tanto materiales como humanos, lo que significa una pérdida de nuestros beneficios, o lo que en el ambiente militar denominamos una pérdida de nuestra eficacia operativa.

En nuestro caso, a este método lo han denominado *Operational Risk Management (ORM)*, o lo que podríamos traducir al castellano como «Gestión de Riesgos Operacionales» (ORM).

Este concepto nace en los Estados Unidos, a finales de los años 80, de unas ideas empleadas originalmente para incrementar la seguridad en la investigación y el desarrollo de nuevos tipos de armas, de aeronaves y de vehículos espaciales. Comprobadas sus ventajas y beneficios, el US Army lo adopta en el año 1991, con objeto de reducir pérdidas en adiestramiento y en combate, y con este mismo motivo, en el 97 lo implantan los *Marines* y en el 98 lo hace la Navy. En concreto, los *Marines* le dan tal importancia que su comandante general toma la decisión de institucionalizarlo en todo el Cuerpo. Para ello da la orden de que todos los jefes de unidad lo incorporen a su rutina operacional, lo que incluye su uso regular en los procesos de planeamiento para situaciones de crisis y en los ejercicios de adiestramiento. Además, obliga a que éstos, en el párrafo «Intenciones del Comandante», den las órdenes y planes de operaciones, den guías perfectamente claras acerca del nivel de riesgo que están dispuestos a aceptar y a que la evaluación de los riesgos y los controles a ser establecidos formen parte de todas las reuniones de toma de decisiones.

Pero veamos, en definitiva, qué es la «Gestión o el Control de Riesgos Operacionales» (ORM).

La ORM no es más que una herramienta de apoyo a la decisión que debe ser usada por todo el personal, a todos los niveles, y que está orientada a incrementar la efectividad en las operaciones mediante la anticipación de los peligros y la evaluación de los riesgos asociados, reduciendo pérdidas, tanto de personal como de material, lo que incrementará la probabilidad de éxito en el cumplimiento de la misión.

Leída la definición, todos diríamos que nos hemos pasado nuestra vida gestionando riesgos, ya que, como todos sabemos, la *evaluación de riesgos* y su *aceptabilidad* son partes fundamentales del proceso de toma de decisiones militares, especialmente cuando se trata de seleccionar una determinada línea de acción. Ahora bien, ésta no debe ser una tarea exclusiva del comandante o del líder, o de los oficiales de plana mayor, que son los que, en teoría, tienen un papel importante en dicho proceso, ya que las características específicas de nuestra profesión obligan a sus miembros, cada uno a su nivel, a tomar decisiones de riesgo, lo que significa que todos debemos conocer cómo enfrentarnos a dichas situaciones.

Pero si, además, tenemos en cuenta que esta aproximación al riesgo siempre ha dependido de las características personales, sobre todo del grado de adiestramiento y experiencia, del comandante o del individuo que debe tomar

la decisión, es por lo que se hace más necesario dotar a nuestros mandos de un método sencillo que les ayude a eliminar o reducir los riesgos operacionales a niveles aceptables y tratar de que, al igual que ha sucedido en otros países, este método se aplique como norma general en todos los planeamientos, tanto en adiestramiento como en operaciones reales.

Fundamentos del ORM

El ORM es básicamente un proceso cerrado y realimentado de identificación, evaluación y control de amenazas o peligros, que consta de una secuencia de cinco pasos, el cual, dependiendo de la situación, puede ser ejecutado en tres niveles diferentes de profundidad y cuya aplicación debe estar guiada por cuatro principios fundamentales.

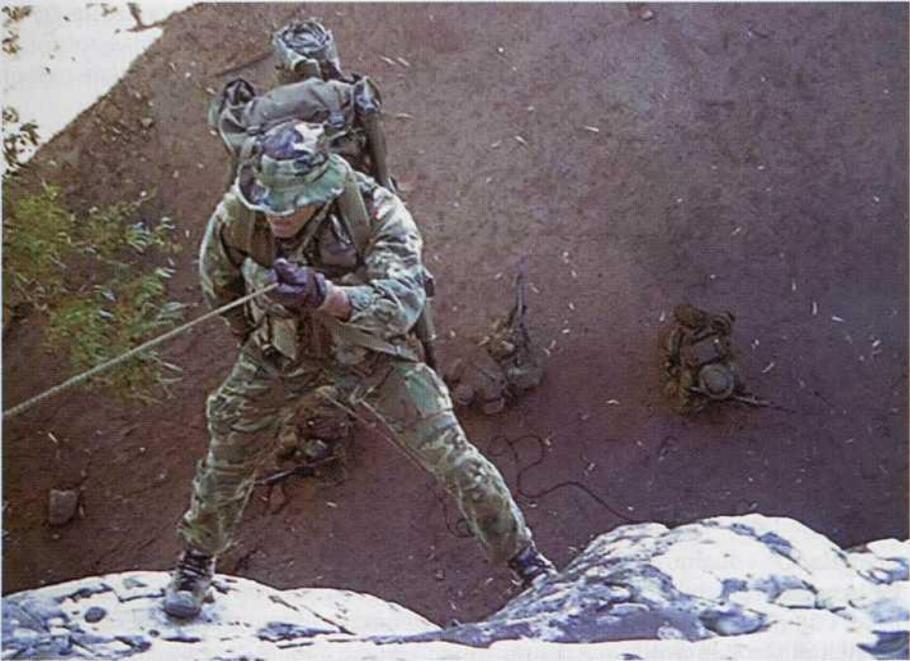
Éste es un proceso que bien empleado ayudará a los líderes militares a reducir o minimizar riesgos y a tomar decisiones acertadas, de una manera balanceada, entre los riesgos y los beneficios derivados del cumplimiento de la misión. Por tanto, podemos decir que es una herramienta que les ayudará en los planeamientos a identificar la correcta línea de acción. Como veremos más tarde, con objeto de obtener el máximo beneficio, el proceso de ORM debe estar completamente integrado en el planeamiento, en la preparación y en la ejecución de toda operación militar.

Definiciones

Antes de seguir es importante definir algunos términos que veremos a lo largo de todo el artículo y cuyo concepto debemos tener perfectamente claro, ya que, dependiendo del contexto en que sean utilizados, pueden tener acepciones diferentes.

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define *peligro* como la contingencia inminente de que suceda algún mal, o bien una cosa u ocasión que produce o aumenta la inminencia del daño. En ORM la definiremos como aquello que es capaz de causar enfermedad, lesiones, muerte, daños al material o de degradar el cumplimiento de la misión. El verdadero problema de un peligro está en que mientras no lo evaluemos no seremos conscientes de las consecuencias que tendrá para nuestros intereses.

El mismo diccionario define la palabra *causa* como algo que produce un efecto, un resultado o una consecuencia. En nuestro caso será la persona, acontecimiento o condición responsable de una acción o de un resultado. Es muy importante distinguir entre peligros y causas, ya que un mismo peligro puede tener diferentes causas asociadas y, además, un *peligro* para un escalón puede ser una *causa* para otro. Una *causa* es más específica que un *peligro*, un



Escalada.

método sencillo para diferenciarlas es preguntarnos lo siguiente: ¿Es esto lo suficientemente específico que nos permite determinar fácilmente un método de control para corregirlo? Si la respuesta es «no», es un peligro; en caso contrario, es una causa.

En el asunto que nos ocupa, la palabra más importante de las que tenemos que definir es la palabra *riesgo*, que, según el diccionario, es una contingencia o proximidad de un daño, y que en ORM la definimos como una posible pérdida expresada en términos de *severidad* y *probabilidad*. Para la ORM, *severidad* es la consecuencia esperada de un evento expresada en términos de grado de lesiones, enfermedad, daños materiales u otros factores que afecten al cumplimiento de la misión, y *probabilidad* la entenderemos como el grado de esperanza o la posibilidad de que suceda un acontecimiento.

Por último, definir la palabra *control*, otro de los conceptos fundamentales del proceso de ORM, como aquella acción tomada para eliminar los peligros o reducir sus riesgos. En ORM existen tres tipos de controles, los cuales reseño a continuación por orden de efectividad: *controles de ingeniería*, *controles administrativos* y *equipos de protección personal*.

Los *controles de ingeniería* son aquellos que utilizan métodos de ingenie-

ría para reducir los riesgos, mediante el diseño, o la selección o sustitución del material a emplear. Los controles de ingeniería, cuando técnicamente y económicamente sean posibles, son los más adecuados porque normalmente eliminan el peligro.

Los *controles administrativos* son aquellos que reducen los riesgos a través de acciones administrativas específicas. Como ejemplo de este tipo de acciones podemos reseñar las siguientes: dar avisos de peligro, señales y noticias; escribir políticas, programas, instrucciones y procedimientos operativos (SOPs); adiestrar al personal para reconocer los peligros y tomar acciones adecuadas; o limitar el número de personal y material, o el tiempo de exposición a un peligro. Los controles administrativos, si son empleados adecuadamente, son los más efectivos para reducir riesgos.

Los *equipos de protección individual* son aquellos que sirven como barrera entre una persona y el peligro. El EPI es el menos efectivo de los tipos de controles porque no reduce la probabilidad de que suceda un accidente, solamente reduce su severidad. El EPI debe ser usado cuando el resto de controles no son capaces de reducir el riesgo a niveles aceptables.

El proceso

El ORM incluye los siguientes cinco pasos: «identificar amenazas o peligros», «evaluarlos para determinar los riesgos asociados», «desarrollar controles y tomar decisiones de riesgo», «establecer dichos controles» y, por último, «supervisión y evaluación del proceso».

Los dos primeros, la «identificación y evaluación de las amenazas o peligros», constituyen básicamente la evaluación de riesgos del proceso de ORM. En el primero se trata de definir las amenazas o peligros que nos podríamos encontrar durante la ejecución de la misión, y en la segunda se determina el impacto de cada uno de ellos en la operación. Como ventaja añadida tenemos que esta evaluación de los riesgos nos dará una visión más completa de la situación, lo que incrementará nuestra confianza y nos permitirá establecer, en tiempo y lugar, medidas efectivas de control y de protección.

El resto de los elementos del proceso, «desarrollar los controles, tomar decisiones, establecer los controles y supervisión y evaluación del proceso», son esenciales para mantener el control continuado de la situación y para gestionar los riesgos con eficacia. Los líderes compararán riesgos con beneficios y llevarán a cabo las acciones apropiadas para eliminar riesgos innecesarios. Durante el planeamiento, la preparación y la ejecución el comandante debe comunicar a sus subordinados el nivel de riesgo que está dispuesto a aceptar y hacer una evaluación continua durante todo el desarrollo de la misión. Finalmente, como método de realimentación de todo el proceso, durante las fases de supervisión y evaluación del proceso, tanto los líderes

como el personal, a todos los niveles, deben evaluar la efectividad de los controles establecidos y determinar las lecciones aprendidas. Caso de detectar nuevos peligros, amenazas o riesgos se iniciaría de nuevo el proceso.

Principios fundamentales de empleo

Si queremos que el proceso de ORM sea eficaz se deberán respetar los siguientes principios fundamentales:

- «No aceptar riesgos innecesarios», entendiéndolo como riesgo innecesario aquel que si se asume no contribuye significativamente al cumplimiento de la misión o que pone, innecesariamente, en peligro vidas humanas o recursos. Como base fundamental nadie está autorizado a aceptar riesgos innecesarios a su nivel. La elección más lógica será aquella que cumpla con la mayoría de los requerimientos de la misión, mientras se expone al personal y al material al mínimo riesgo aceptable con su cumplimiento.
- «Adoptar las decisiones de riesgo en el nivel apropiado». Cualquiera puede tomar una decisión de riesgo; sin embargo, debe quedar perfectamente claro que el nivel apropiado para hacerla debe ser aquel en el que se puede: Tomar decisiones orientadas a eliminar o minimizar la amenaza, instaurar controles para reducir el riesgo o bien aceptar el riesgo. Los comandantes, a todos los niveles, deben asegurarse de que sus subordinados conocen el nivel de riesgo que están autorizados a aceptar y cuándo éstos deben elevar la decisión al nivel inmediatamente superior. Después de que el comandante, el líder o un individuo responsable de la ejecución de un cometido o tarea, determina que los controles que él es capaz de establecer no reducen el riesgo a un nivel aceptable, debe también elevar la decisión al nivel inmediatamente superior en la cadena de mando.
- «Aceptar el riesgo solamente cuando los beneficios superen el coste». En este sentido debemos ser conscientes de que nunca seremos capaces de suprimir la totalidad del riesgo, y teniendo en cuenta que riesgo normalmente está asociado a beneficio, el proceso de sopesar riesgos con beneficios nos ayudará a maximizar el éxito de la misión. Balancear costes y beneficios es un proceso subjetivo que debe estar presente siempre en la decisión del líder.
- «Anticipar y gestionar el riesgo a lo largo de todo el planeamiento». Para que este método funcione es fundamental integrar en el proceso de planeamiento el ORM a todos los niveles. Los comandantes deben dedicar tiempo y recursos para que este proceso sea aplicado en todos los procesos de planeamiento en los que los riesgos pueden ser fácil-



Desembarco de vehículos del Ejército de Tierra en el puerto de Tesalónica (Grecia).
(Foto: J. Díaz Rodríguez).

mente identificados, evaluados y controlados. Para ello, y con objeto de ser eficaz, se debe empezar a emplearlo lo antes posible en la fase de planeamiento, esto dará al líder la oportunidad de tomar decisiones bien fundamentadas y le permitirá establecer los controles correctos para eliminar o reducir los riesgos asociados. Durante las fases de ejecución de la operación, el proceso de ORM debe ser aplicado para identificar riesgos no previstos, a la par que se continúa evaluando la efectividad de las medidas de control establecidas y modificarlas si es necesario.

Niveles de aplicación

La naturaleza de las operaciones militares exige que el proceso de ORM sea tremendamente flexible, ya que los líderes, a menudo, deben tomar decisiones complejas en cuestión de minutos o incluso segundos; en otras ocasiones, en cambio, dispondrán de semanas o de meses de trabajo de su plana mayor para adoptarlas. En base a esto, *la ORM* puede ser llevada a cabo en tres niveles de aplicación diferentes, que denominaremos: *ORM crítico o urgente*, *ORM deliberado* y *ORM en profundidad*. Debemos tener claro que en los tres niveles el proceso será siempre el mismo y que, dado el tiempo disponible, se diferenciarán únicamente en el detalle a alcanzar. El comandante o líder elegirá el nivel a emplear dependiendo del tipo de misión, de la situación, del tiempo disponible, de la eficiencia del personal y de los medios disponibles.

El *ORM crítico o urgente* es el de más bajo nivel y es solamente un repaso mental u oral de la situación, usando siempre, como ya hemos dicho, los cinco pasos del proceso de ORM. Este nivel es el que se emplea normalmente en la fase de ejecución de la operación o en ejercicios de adiestramiento para controlar peligros introducidos por eventos inesperados o por cambios al plan. Su aplicación no implica un proceso formal de plana mayor y, por tanto, no es necesario que quede reflejado en papel.

El *ORM deliberado* es la aplicación de los mismos cinco pasos, pero esta vez hecho con más detenimiento, gracias a la cantidad de tiempo con que contamos para hacerlo, y del que, por supuesto, deberá quedar constancia por escrito. Este tipo se debe aplicar en casos como: El planeamiento de operaciones para la evaluación de los procedimientos de combate, de adiestramiento o de mantenimiento (SOPs), para el control de daños o para evaluar planes de contingencia enfocados a paliar desastres naturales, etcétera.

Por último, el *ORM en profundidad* es el mismo que el anterior, en donde, mediante el empleo de procedimientos especializados, se hace una evaluación más detallada de los riesgos. Dada la complejidad y profundidad con que este tipo debe ser llevado a cabo, normalmente, se emplea personal experto en este campo. El ORM en profundidad se debe emplear en planeamientos a largo plazo, o cuando se quiere introducir nuevo equipo de combate, o bien en el estudio de nuevas tácticas de combate.

Normas de aplicación

Para obtener los máximos beneficios de esta herramienta será necesario tener en cuenta las siguientes normas a la hora de ser aplicada:

- «Implicar a todo el personal», sin una mentalización efectiva, a todos los niveles, es inútil todo esfuerzo dirigido a establecer los controles necesarios para minimizar los riesgos. Para ello será necesario implicar a todo el personal que por cualquier razón pueda estar expuesto al peligro o riesgo.
- «Aplicar el proceso en secuencia» es fundamental tener claro que cada uno de los pasos del ORM es fundamental para aplicar el siguiente. Por ejemplo, si la identificación de las amenazas o peligros es interrumpida para dedicarse únicamente a una determinada amenaza, otras amenazas más importantes pueden quedar ocultas y el proceso de ORM puede quedar incompleto. No se pueden establecer controles sin antes haber evaluado los riesgos.
- «Mantener el proceso equilibrado», todos los pasos del ORM son igualmente importantes. Si solamente tenemos una hora para aplicar el proceso, el tiempo disponible debe ser repartido de manera que nos

aseguremos de que puede ser completado. Gastar 55 minutos en identificar amenazas puede no dejar demasiado tiempo para llevar a cabo el resto de pasos de una manera efectiva. Desde luego, es muy rígido establecer 10 minutos para cada uno de los pasos, de lo que se trata es de evaluar el tiempo y los recursos disponibles para las actividades de ORM, y asignarlos entre los diferentes pasos de forma que se obtenga el mejor resultado posible.

- «Aplicar el proceso en ciclo», como cada uno de los pasos, el de supervisar y evaluación del proceso es fundamental y es el que debe servir de realimentación de todo el proceso. Cuando en este paso se identifican amenazas adicionales o se determina que los controles no son efectivos se debe repetir todo el proceso de ORM. Periódicamente se debe comprobar el proceso de ORM para estar seguro que dicho proceso apoya el cumplimiento de la misión.

Consideraciones finales

A lo largo de estos párrafos he tratado dar una pincelada de lo que es la *Gestión de Riesgos Operacionales (ORM)*, cosa que he hecho a través de sus fundamentos, dando una breve reseña de cada uno de los pasos de que consta y de cómo debe ser aplicado. Podría decirse que lo he tratado de una manera superficial, sin profundizar demasiado en detalles particulares, y así ha sido, ya que lo contrario hubiera significado, probablemente, que este artículo no se hubiera publicado, debido a su extensión.

Como ya dije en un principio, mi intención es solamente sembrar la semilla de algo que puede llegar a ser fundamental en el funcionamiento y empleo de unas Fuerzas Armadas, que se pretende que sean en el siglo XXI. Especialmente va dirigido a los líderes a los que les tocará tomar decisiones de riesgo y que, además, deberán combatir o actuar bajo unas condiciones extremadamente restrictivas, sobre todo en lo referente a la aceptación de bajas propias, de daños a personal civil no combatiente, llamados efectos o daños colaterales, e incluso a aquellos que afecten al medio ambiente.

Creo firmemente que aplicando, cada uno a su nivel, el proceso de ORM reduciremos accidentes, los costes derivados de pérdidas de personal y material, daremos una mayor efectividad al empleo de los recursos disponibles, aumentaremos el realismo y la efectividad de nuestro adiestramiento y finalmente conseguiremos nuestro objetivo fundamental que es aumentar nuestra eficacia operativa.