

Temas de Estrategia

Joint Force Quarterly (mayo 2018)

Ficha	Blair, David; Hughes, Jason; Mashuda Thomas 2019 “From DOPMA to Google: Cyber as a Case Study in Talent Management”, <i>Joint Force Quarterly</i> 93 (mayo) (Washington: National Defense University Press) pp. 21-31.
Autores	Lieutenant Colonel David Blair, USAF, is a Senior Special Operations Aviation Advisor at the Office of the Secretary of Defense. Major (P) Jason Hughes, USA, is a Medical Service Corps Officer serving as the Joint Staff Surgeon’s Strategic Plans, Exercises, and Logistics Action Officer. Lieutenant Commander Thomas Mashuda, USN, is an MH-60R Pilot currently serving in the Joint and Coalition Operational Analysis Branch of the Joint Lessons Learned Division of the Joint Staff J7.
Palabras clave	Cyber, cyber talent management, Defense Officer Personnel Management Act (DOPMA)
Tema	El artículo aborda la forma en la que se debe gestionar el talento cibernético en la era de la información y cómo es que se utilizan los sistemas militares existentes de gestión de talento para optimizar el reclutamiento, el empleo y la retención de la fuerza cibernética.
Argumento	<p>A pesar de que se está ante una época dominada por la información y la integración de tecnología de punta en las operaciones militares, la guerra cibernética sigue necesitando de las actividades humanas para funcionar. De esta manera, para garantizar que Estados Unidos mantenga una ventaja cualitativa en el dominio cibernético, la Fuerza Conjunta debe atraer, desarrollar y retener al personal adecuado para desempeñar dicha labor.</p> <p>La actual crisis de gestión de talento es síntoma de un desajuste entre la política y la estrategia, en donde se presentan dificultades para atraer y mantener al talento cibernético. De acuerdo con los autores, es necesario un modelo en el que se incluyan ideas del sector privado, se fomente la creatividad, se permita la flexibilidad y se pueda impulsar la formación de futuros líderes que entiendan la forma en la que funciona el ciberespacio. Las características anteriores se presentan en el sistema de Google, de forma que se considera un modelo relevante a seguir.</p> <p>El artículo comienza describiendo los desafíos a los que se enfrenta el <i>talent management</i> y continúa analizando las fortalezas, debilidades y oportunidades a las que se enfrenta la capacidad cibernética estadounidense y los modelos de servicio cibernético alemán, ruso y</p>

	chino, para finalmente hacer recomendaciones con el fin de mejorar la gestión del talento cibernético.
Descripción del mundo	<p>Se está ante una era de la información que presenta múltiples retos a partir de las continuas transformaciones tecnológicas y digitales, especialmente en los campos de análisis informático, inteligencia artificial y <i>machine learning</i>. Dichos cambios repercuten tanto en la elaboración de la estrategia de gestión de talento y el desarrollo de las capacidades del personal habilitado en el ámbito cibernético, como en la forma que se van a ir desarrollando los asuntos políticos, económicos y militares para enfrentar las amenazas en la ciberguerra.</p> <p>The unprecedented distribution velocity and wide availability of information, democratization of violence (as seen in cheap and lethal quadcopters deployed by the so-called Islamic State and employed in Ukraine), and AI integration all serve to bring about a revolution in political, economic, and military affairs (Blair, Hughes y Mashuda, 2019: 30).</p>
Concepción de intereses estratégicos	<p>Debido a la naturaleza competitiva de la guerra, la estructura y la cultura de la organización militar deben de ser diseñadas para aplicar las habilidades y destrezas de la población y así producir una capacidad de combate dominante. Si el ejército estadounidense no puede atraer, desarrollar y retener a las personas adecuadas, la Fuerza Conjunta no puede tener éxito en las principales operaciones de combate. Por lo tanto, el objetivo es generar una estrategia que le permita a las fuerzas armadas tener un personal capacitado en las operaciones cibernéticas. De este modo, si el ejército quiere conservar una ventaja competitiva, debe dominar la gestión de talento en campos como el ciberespacio.</p>
Concepción de guerra	<p>Se entiende a la guerra en términos cibernéticos. En ella se inscriben una rápida distribución y una amplia disponibilidad de información, la democratización de la violencia y el desarrollo e implementación de tecnologías de punta, como es el caso de la inteligencia artificial. Sin embargo, los autores consideran que los seres humanos son el elemento más importante dentro de la guerra cibernética, debido a que la tecnología puede fallar sin el manejo de un personal capacitado.</p> <p>American warfighters will redeem and repair whatever strategies and technologies they are given. American society and culture powerfully apply technology to solve problems. Once again, a nation's strongest military is the one that can best leverage these societal strengths, and this requires change in how the joint force manages and empowers talent. Warfare is a human endeavor, amplified by technology, and the U.S. military must attract and retain people who understand technology to perform it well (Blair, Hughes y Mashuda, 2019: 30).</p>

<p>Fuerzas mencionadas en el artículo</p>	<p>U.S. Cyber Command (USCYBERCOM) U.S. Army Cyber Command U.S. Marine Corps Forces Cyberspace Command</p>
<p>Metodología para enfrentar las amenazas</p>	<p>El método de reclutamiento y retención de personal capacitado en tareas del ciberespacio propuesto por los autores está basado en tres recomendaciones principales. Por un lado, es importante considerar que los requisitos del sector tecnológico se transforman continuamente, por lo que el modelo debe ser flexible. Por ejemplo, Google generó un sistema que permite identificar e incorporar personal capacitado sin la necesidad de un título o alguna certificación. Esto permite a los reclutadores atraer a jóvenes que estén actualizados en los avances tecnológicos. De igual manera, un aspecto clave del sistema de Google es que genera una cultura organizacional que fomenta la colaboración entre compañeros, así como proyectos individuales bajo el concepto de “20% de tiempo” o el principio de que los empleados tienen la capacidad de dedicar una quinta parte de su tiempo de trabajo a proyectos de iniciativa propia.</p> <p>De esta manera, se prepara a líderes que fomenten la creatividad y el desarrollo tecnológico en el personal, muy similar al modelo implementado por los alemanes. Además, este modelo posibilita el acceso a fuentes de talento a nivel mundial, incorporando a individuos que de otro modo no calificarían para el servicio militar. Así, para ganar y mantener la superioridad en el dominio cibernético a largo plazo, se requiere de concesiones en el modelo militar tradicional, especialmente en la forma de seguimiento técnico del personal de acuerdo con los requerimientos tecnológicos y las capacidades individuales de las y los trabajadores, al igual que la incorporación de un modelo flexible de incentivos personalizados que alivie las presiones de un sistema basado en el ascenso laboral estandarizado.</p> <p>Por otra parte, el Departamento de Defensa (DOD) debe tomar en consideración la creación de un campo en el que los operadores puedan centrarse en las habilidades técnicas del dominio cibernético, mientras que otros puedan dedicarse a labores organizacionales.</p> <p style="padding-left: 40px;">Such a path, as described below, would allow a branching between those who wanted to pursue and maintain proficiency and mastery of cyber tools and those who will maintain a functional knowledge but focus on managing and integrating the capability within the larger force (Blair, Hughes y Mashuda, 2019: 28).</p> <p>Finalmente, se recomienda la formación de una fuerza auxiliar cibernética de varios niveles, que aproveche el talento y las capacidades de las autoridades de la Reserva y Guardia Nacional cuando sea necesario.</p>

	<p>In many cases, Reservists who are civilian cyber professionals could do many of the same tasks for the government under a Reserve commission, which provides the authorities with what they need to execute their “wartime” mission. Placing them in an Individual Ready Reserve status where they are on-call provides access to their talents without competing with the private sector (Blair, Hughes y Mashuda, 2019: 29).</p>
<p>¿Cómo se inscribe esta discusión en el tema de nuestro proyecto?</p>	<p>La introducción de la ciberguerra como campo a estudiar permite entender cómo es que Estados Unidos está definiendo y caracterizando la guerra, incluyendo los requerimientos tecnológicos y de personal.</p>
<p>Enlace electrónico del artículo original</p>	<p>https://ndupress.ndu.edu/Media/News/News-Article-View/Article/1841063/from-dopma-to-google-cyber-as-a-case-study-in-talent-management/</p>
<p>Persona que elaboró la ficha</p>	<p>Ana Katia Rodríguez Pérez</p>