

Capítulo 1

Ingreso a la línea aérea





Introducción

Probablemente, pocas profesiones han sido tan probadas como la de los pilotos. Durante la Primera Guerra Mundial, se desarrollaron y validaron los primeros exámenes, no muchos años después de que los hermanos Wright realizaran su primer vuelo. Muchos de los primeros exámenes fueron construcciones simples que simulaban tareas o situaciones con las que los seres humanos involucrados en el vuelo tendrían que lidiar. Una de las primeras baterías de pruebas de los Estados Unidos contenía pruebas que medían la estabilidad emocional, el tiempo de reacción, las habilidades cognitivas generales y el sentido del equilibrio.



En Europa se desarrollaron pruebas similares en varios países. En Dinamarca, Alfred Lehman desarrolló métodos para la selección de pilotos en su laboratorio. Sugirió pruebas que medían la estabilidad emocional, la evaluación de las relaciones espaciales, la atención, el tiempo de reacción al sonido y el sentido del equilibrio. La prueba que medía la estabilidad emocional consistía en mediciones psicofisiológicas al mismo tiempo que un administrador de pruebas disparaba un tiro detrás del candidato. Lehman sugirió que la prueba no era adecuada para la selección porque no era posible distinguir a aquellos que eran



realmente imperturbables de aquellos que reaccionaban al estrés inducido en la situación de prueba. Había muchas similitudes entre las pruebas que se utilizaban en diferentes países en esta primera fase del desarrollo de pruebas. Se utilizaban pruebas en papel y lápiz junto con aparatos que simulaban aspectos de una máquina voladora, además de medidas simples de tiempo de reacción y juicio de distancia y tiempo.

Después de que terminara la Primera Guerra Mundial, hubo poca investigación sobre la selección de pilotos en la mayoría de los países. Una excepción fue Alemania, donde se desarrolló un gran número de pruebas; al comienzo de la Segunda Guerra Mundial, el país tenía una batería de pruebas que consistía en 29 pruebas que medían, entre otras cosas, la inteligencia general, las habilidades perceptuales, la coordinación, la capacidad, el carácter y el liderazgo. Durante la guerra, esta batería de pruebas fue reemplazada por un sistema menos extenso con menos pruebas y más énfasis en las referencias y los datos de la entrevista.



En Inglaterra, Estados Unidos y Canadá, la tendencia fue diferente. Al comienzo de la guerra, se utilizaban pocas pruebas; al final de la guerra, se habían desarrollado e implementado un gran número de pruebas. En Noruega, la Fuerza Aérea Noruega utilizó pruebas por primera vez en 1946. Desde entonces, la batería de pruebas noruega se ha ampliado y validado varias veces.

Después de la Segunda Guerra Mundial, la investigación volvió a disminuir y muchos países pusieron énfasis en el mantenimiento en lugar de desarrollar nuevas pruebas. Esto continuó más o menos hasta que se inventaron las primeras pruebas informatizadas en las décadas de 1970 y 1980. A medida que la tecnología informática se hizo más barata y mejor, las pruebas en papel y lápiz fueron reemplazadas en su totalidad o parcialmente por pruebas informatizadas en la mayoría de los países occidentales. Las pruebas basadas en computadora también permitieron evaluar habilidades y capacidades más complejas, además de proporcionar una fácil puntuación de los resultados de las pruebas. Sin embargo, ninguna tecnología es infalible, por lo que incluso con las pruebas basadas en computadora puede haber problemas de confiabilidad y pérdida de datos, a menudo de manera muy sistemática.

A comienzos de la historia de la aviación, se consideraba importante tener cualidades personales, así como habilidades cognitivas y psicomotoras, para convertirse en un buen piloto. Para examinar qué rasgos de personalidad eran importantes, se utilizó tanto la observación de pilotos como la observación participante. Después de haber recibido entrenamiento de vuelo, se concluyó que "los hombres tranquilos y metódicos estaban entre los mejores pilotos, es decir, los que tenían la capacidad de adaptarse rápidamente a una nueva situación y buen juicio". Aún pasarían muchos años antes de que se desarrollaran y utilizaran pruebas de personalidad para la selección de pilotos.



En Estados Unidos, se inició un programa integral para encontrar medidas de personalidad adecuadas para la selección de pilotos en la década de 1950. Se evaluaron un total de 26 medidas de personalidad. Se utilizaron criterios de desempeño a largo plazo en cada evaluación, y concluyeron que las pruebas de personalidad eran mejores predictores de criterios a largo plazo en comparación con las pruebas de habilidad, donde la validez predictiva disminuía con el tiempo.



En Suecia, se desarrolló un test proyectivo llamado "test de mecanismos de defensa" (DMT, por sus siglas en inglés). El propósito era seleccionar solicitantes para ocupaciones de alto riesgo como pilotos y buzos de aguas profundas. El material de prueba consistía en imágenes presentadas mediante un proyector de diapositivas especial que mostraba las imágenes repetidamente. La exposición de cada imagen era muy breve, pero aumentaba cada vez que se presentaba la imagen. La persona dibujaba y explicaba lo que veía, y la discrepancia entre la imagen real y lo que la persona informaba se interpretaba como diferentes mecanismos de defensa. El test fue recibido con considerable optimismo cuando se lanzó y se probó en pilotos militares en varios países como Inglaterra, los Países Bajos, Australia y los países escandinavos. Sin embargo, ha sido difícil documentar la validez predictiva del test para pilotos fuera de los países escandinavos y muy pocos países, si es que hay alguno, utilizan actualmente el test.

La selección del personal

Las personas altamente capacitadas son esenciales para que las aerolíneas operen de manera eficiente, segura y con clientes satisfechos. Para el empleado individual, es importante tener un trabajo lo suficientemente desafiante, donde la persona sea valorada y recompensada en función de su desempeño laboral. Para lograr esto, es importante contar tanto con un buen sistema de selección como con un programa de capacitación efectivo para los candidatos seleccionados. Un proceso de selección exitoso conducirá a una menor tasa de abandono durante la capacitación y a un aumento en el número de estudiantes que completan el programa. Además, un sistema de selección bien diseñado contribuirá a largo plazo a una organización más efectiva; sin embargo, puede ser más difícil documentar esta afirmación en comparación con la reducción de la tasa de abandono.



Sin embargo, después del accidente de Germanwings en 2015, donde el copiloto estrelló intencionalmente el avión,



ha habido un mayor interés en la selección de pilotos. Un Grupo de Trabajo designado por la EASA (Agencia de Seguridad Aérea Europea) después del accidente recomendó que los pilotos comerciales se sometieran a una evaluación psicológica como parte de su entrenamiento o antes de incorporarse al servicio.



En la mayoría de los casos, la selección de pilotos y controladores de tráfico aéreo es un proceso integral paso a paso. Es decir, generalmente comienza con un gran número de solicitantes que son evaluados mediante una variedad de pruebas psicológicas. Además, los solicitantes deben cumplir con una serie de requisitos formales en forma de requisitos médicos, sin antecedentes penales y, a veces, educación previa (por ejemplo, haber completado la escuela secundaria o la universidad). Sin embargo, estos requisitos formales pueden variar de una organización a otra y entre países. Después de las pruebas iniciales, los mejores candidatos pasan a pruebas adicionales y a una entrevista, y a menudo a exámenes médicos más exhaustivos. Generalmente menos del 10% de la población de solicitantes será aceptada en el programa de entrenamiento.

Los métodos utilizados para seleccionar personal se identifican como predictores (intentan predecir el éxito futuro del postulante), mientras que las medidas del desempeño laboral se denominan criterios. Cuando se utiliza una prueba psicológica para seleccionar a un piloto, la prueba es un predictor. Para evaluar qué

tan adecuada es la prueba para este propósito, debemos llevar a cabo un estudio de validación, es decir, un estudio en el que los resultados de la prueba de los solicitantes se comparan con el desempeño real en el trabajo o los resultados académicos. Tanto el desempeño laboral como las calificaciones académicas son ejemplos de criterios.

Idealmente, los predictores deben ser seleccionados porque miden algo relevante para el desempeño laboral futuro, posiblemente identificado a través de un análisis de trabajo. Se pueden utilizar varios métodos diferentes en un proceso de selección, y aquí solo se describirán los más comunes. La entrevista como método de selección se aplica a la mayoría de las profesiones y puede ser más o menos estructurada.



Una entrevista es altamente estructurada si las preguntas se formulan de antemano y el orden de las preguntas también está predeterminado. A veces, la entrevista se lleva a cabo hacia el final del proceso de selección después de haber utilizado los métodos menos consumidores de tiempo. Es probable que los empleadores, en el proceso de contratar personal, sientan la necesidad de conocer a la persona cara a cara a través de una entrevista. Muchos empleadores creen que tienen la capacidad única de descubrir quién es más adecuado para el trabajo y se adaptará bien a la organización.



Desafortunadamente, esta suposición a menudo es incorrecta. Las entrevistas no estructuradas a menudo tienen una validez predictiva muy baja, y la suposición de que este método siempre identifica a la persona correcta frecuentemente es errónea. Sin embargo, las entrevistas más estructuradas tienen una validez predictiva mucho más alta que aquellas en las que se hacen preguntas al azar. Para que una entrevista sea efectiva, es importante pensar y formular preguntas relevantes para el trabajo que se utilizarán con todos los solicitantes. También es importante capacitar a los entrevistadores, especialmente si más de una persona realiza las entrevistas. Una ventaja de la entrevista es que también brinda al solicitante la oportunidad de conocer a representantes de la organización y hacer preguntas sobre el trabajo, y a menudo recibe reacciones positivas por parte de los solicitantes.



Otro tipo de predictor es el centro de evaluación, que podría utilizarse para más propósitos que solo la selección, por ejemplo, en capacitación de liderazgo y promoción. El método del centro de evaluación implica que el candidato realice diversas tareas que son similares o relevantes para el puesto al que aspira. A menudo, esto implica situaciones en las que pequeños grupos de personas intentan resolver un problema juntos. Esto permite estudiar cómo interactúan las personas entre sí, sus habilidades de liderazgo, habilidades de comunicación, y más. Varios observadores capacitados, que generalmente utilizan formularios estandarizados para evaluar el