

[EMPATÍA LABORAL]

Déficit del liderazgo tradicional: practicantes exigen jefaturas empáticas y “cercanas”

El estudio BIE 2026 revela una profunda brecha entre las expectativas de los jóvenes (quienes en un 48% priorizan líderes enfocados en las personas) y el estilo de gestión convencional predominante en el mercado.

El éxito de un programa de un programa de práctica profesional suele medirse bajo parámetros técnicos: la complejidad de los proyectos asignados, la flexibilidad del horario o la asignación monetaria mensual. Sin embargo, existe una variable invisible que determina si la experiencia del practicante será un motor de crecimiento o una fuente de frustración: el estilo de liderazgo de su supervisor directo. Para las nuevas generaciones, el “tutor de práctica” no es simplemente un supervisor de tareas; es la cara visible de la cultura corporativa y uno de los motivos para decidir si quieren, o no, proyectar su carrera profesional dentro de la organización.

Los resultados de la última edición del estudio Best Internship Experiences (BIE) 2026, desarrollado por FirstJob tras levantar la experiencia de 2.900 practicantes en el país, exponen un fuerte desafío cultural: mientras los jóvenes demandan contención, mentoría y empatía, una parte importante de las estructuras corporativas sigue operando bajo lógicas tradicionales de supervisión, evidenciando la necesidad de actualizar la gestión de este nuevo talento.

La radiografía: personas v/s resultados

Al ser consultados sobre el estilo de liderazgo ideal, el 48% de los jóvenes declara que prefiere líderes fuertemente enfocados en las personas, capaces de priorizar el bienestar, la comunicación abierta y el desarrollo humano del equipo. Muy por detrás quedan los perfiles de líderes orientados exclusivamente a los resultados (21%) o los liderazgos puramente técnicos y de procesos (15%). La Generación Z busca líderes cercanos y horizontales; jefes a los que



“Muchos líderes confunden erróneamente la empatía y la cercanía con una baja en la exigencia, cuando la data nos demuestra lo contrario. Un practicante guiado por un tutor que le da feedback constante y respeta su balance de vida alcanza su máximo de productividad mucho más rápido”.

ANDREA FERREIRA,
 CRO DE FIRSTJOB

supervisores en el principal ítem de retención y recomendación de la marca empleadora.

“Muchos líderes confunden erróneamente la empatía y la cercanía con una baja en la exigencia, cuando la data nos demuestra lo contrario. Un practicante guiado por un tutor que le da feedback constante y respeta su balance de vida alcanza su máximo de productividad mucho más rápido. A través de nuestros workshops ayudamos a las empresas a reconvertir sus líneas de supervisión, entregando herramientas prácticas a los tutores para que transformen esa demanda de liderazgo en resultados tangibles para la compañía”, destacó Andrea Ferreira, CRO de FirstJob.

Casi la mitad de los futuros profesionales exige empatía, cercanía y un enfoque humano en el liderazgo corporativo. Aquellas compañías que asuman este dato y decidan profesionalizar sus líneas de supervisión, no solo rescatarán el valor de sus programas de práctica, sino que sentarán las bases de una cultura organizacional moderna, productiva, saludable y sumamente atractiva para las nuevas generaciones que se suman al mercado laboral.

“En el management siempre se dice que las personas no renuncian a las empresas, sino a los malos jefes. Al analizar la experiencia de los practicantes, esta máxima se vuelve aún más crítica: una mala primera experiencia con su supervisor directo tiene el poder de alejar a los talentos no solo de la compañía, sino de una industria completa”, puntualizó Mario Mora, CEO & Founder de FirstJob.

se pueda acudir para preguntar y opinar sin temor a represalias o juicios negativos.

No obstante, esta expectativa choca con el estilo formativo tradicional del mercado laboral chileno. Aunque los practicantes valoran el esfuerzo de sus tutores, los datos muestran que las jefaturas a menudo carecen de las metodologías pedagógicas modernas o las herramientas de inteligencia emocional necesarias para conectar fluidamente con los códigos de esta generación. Cuando un líder se enfoca únicamente en el cumplimiento operativo y descuida el factor humano, el entusiasmo del estudiante decae drásticamente. Esto no sólo mitiga el compromiso del practicante, sino que afecta de forma directa el clima de trabajo y la capacidad de la empresa para fidelizar perfiles de alto potencial antes de que miren hacia la competencia.

Cómo gestionan las prácticas las empresas mejor evaluadas

Como es habitual en el estudio BIE, el análisis establece una

línea divisoria muy clara entre el comportamiento del mercado general y las empresas que logran ingresar al Top 10 de las mejores empresas para hacer la práctica. En estas organizaciones, el panorama de liderazgo es completamente diferente: las jefaturas se posicionan intencionalmente como verdaderos mentores pedagógicos.

¿Qué hacen de forma distinta estos líderes del Top 10? Principalmente, entienden que el onboarding y el acompañamiento diario son responsabilidades estratégicas e intransferibles. Un buen tutor en una empresa líder no asume que el practicante “ya debería saberlo todo”; al contrario, destina tiempo de calidad a la retroalimentación semanal, celebra los aciertos en público, gestiona el error como una oportunidad de aprendizaje y se preocupa por la salud mental y el bienestar del practicante. Estas jefaturas actúan como facilitadoras de la autonomía, otorgando a los jóvenes la confianza necesaria para proponer ideas innovadoras y desafiar constructivamente los procesos establecidos de la organización.

Urgencia corporativa

Ante esta marcada preferencia del 48% por líderes humanos, queda en evidencia que las áreas de Recursos Humanos no pueden seguir dejando la asignación de tutores al azar o a la sola intuición individual. Las empresas enfrentan la necesidad de actualizar sus líneas de supervisión hacia un modelo de “Liderazgo de Servicio” y mentoría activa.

Para resolver esta brecha crítica, FirstJob de forma muy orgánica provee una respuesta directa y de alto impacto con workshops especializados para líderes y jefaturas sobre la gestión de nuevas generaciones y tutoría de practicantes.

Estos talleres formativos entregan a los supervisores herramientas de comunicación asertiva, feedback continuo y pautas claras sobre cómo estructurar la experiencia diaria del practicante para maximizar su productividad sin descuidar el clima laboral. Al capacitar a los líderes bajo este modelo, las organizaciones logran alinear el comportamiento de sus jefaturas con la demanda por líderes enfocados en las personas, transformando a sus