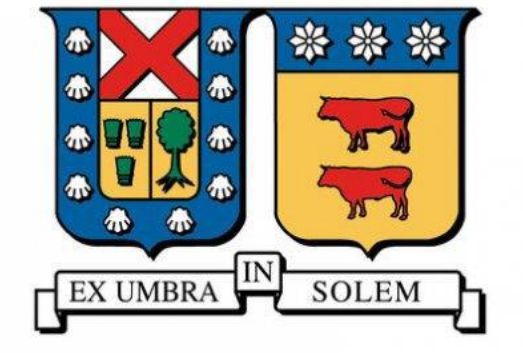


UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS

RECOMENDACIONES PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE SUBCONTRATACIONES EN PARTNER CONSULTING

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

AUTOR

VALERIA PAZ GALLEGOS MUÑOZ

PROFESOR GUÍA

GONZALO AMÉSTICA

SANTIAGO DE CHILE, 20 DE AGOSTO, 2026

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☒ Memoria o trabajo de título ☐ Tesis de Postgrado

Título del trabajo: Recomendaciones para Optimizar la Gestión de Subcontrataciones en Partner Consulting

Nombre del candidato(a): Valeria Paz Gallegos Muñoz

Carrera / Grado: Ingeniería Civil Industrial

Campus: Vitacura **Departamento:** Industrias

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Gonzalo Améstica Hernández, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución.

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL (marcar una opción)

☒ El trabajo **NO contiene** información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (**embargo**) por **(marcar una opción)**:

☐ 6 meses ☐ 12 meses ☐ 2 años ☐ 3 años ☐ 5 años ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 01-10-2026 **Firma:** 

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 1-10-12026 **Firma:** 

1. Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que me acompañaron durante el desarrollo de esta memoria y a lo largo de mi formación como Ingeniera Civil Industrial.

En primer lugar, y con especial cariño, agradezco a mis padres, quienes me brindaron su apoyo incondicional a lo largo de todo mi proceso universitario. Sin su esfuerzo, su paciencia y su constante confianza en mí, no habría sido posible llegar hasta este punto. Cada logro alcanzado durante estos años es también un logro de ellos, y les estaré eternamente agradecida por nunca dejar de creer en mí, incluso en los momentos más difíciles del camino.

A la Universidad Técnica Federico Santa María por la excelente calidad educativa que recibí durante estos años, y en especial a los profesores que me enseñaron con dedicación y rigor, formándome como la ingeniera que soy hoy.

A mis amigos y compañeros universitarios, gracias por estar siempre ahí, por el apoyo durante estos cinco años y medio de carrera, por las risas, los momentos difíciles compartidos y por hacer de este proceso una experiencia mucho más llevadera.

Finalmente, a todas las personas que, de una u otra forma, contribuyeron a que este trabajo pudiera concretarse.

Índice

1. Agradecimientos 3

2. Resumen Ejecutivo 7

3. Introducción 10

4. Problema de investigación 12

5. Objetivos 16

5.1. Objetivo general 16

5.2. Objetivos Específicos 16

6. Marco Teórico 18

6.1. Subcontratación 18

6.2. Ley de Subcontratación en Chile (20.123) 19

6.3. Empresas Subcontratistas en Chile 20

6.4. Empresas de Servicios Transitorios (EST) en Chile 21

6.4.1 Causales de Contratación por Servicios Transitorios 22

6.5. Reclutamiento y Selección de Personal 23

6.6. Rotación de Personal en la Subcontratación 24

6.6.1 Tipos de Rotación de Personal 25

6.6.2 Medición de la Rotación de Personal 27

6.6.3 Variables que Inciden en la Rotación de Personal 29

6.6.4 Duración y Tipo de Contrato como Factores de Rotación 30

6.6.5 Efectos y Costos de la Rotación de Personal 31

6.7. Tipos y Estados de Contrato en la Gestión de Personal 33

6.8. Indicadores de Gestión y Eficiencia en la Subcontratación 35

6.8.1 Dimensiones de Desempeño en la Subcontratación 35

6.8.2 Indicadores de Rotación, Costos y Continuidad del Servicio 37

6.9. Buenas Prácticas en la Gestión de Subcontrataciones 39

6.10. Empresa Partner 40

6.10.1. Partner Consulting Limitada: Empresa Subcontratista 41

6.10.2. Empresa de Servicios Transitorios Partner Consulting 42

7. Metodología 44

7.1 Enfoque y Tipo de Estudio 44

7.2 Instrumentos 44

7.3 Procedimiento de Producción de Información 45

7.4 Unidad de Análisis y Muestra 46

7.5 Tipo de Muestreo 47

7.6 Procedimiento, Modelo y/o Herramientas de Análisis 48

8. Alcance 54

9. Resultados 56

9.1 Resultados Cuantitativos 56

9.1.1 Indicadores de Gestión de Partner Limitada 56

9.1.2 Indicadores de Gestión de E.S.T. Partner 63

9.1.3 Análisis de Correlación entre Variables 69

9.2 Resultados Cualitativos 75

9.2.1 Impacto Económico y Operativo de la Rotación de Personal 76

9.2.2 Plazos de Respuesta y Calidad del Reclutamiento en los Servicios Transitorios 80

9.2.3 Buenas Prácticas de Gestión y Medición del Desempeño en el Sector Outsourcing 82

10. Conclusiones y Recomendaciones 86

10.1 Conclusiones 86

10.1.1 Sobre la Naturaleza de la Rotación en Partner Limitada 86

10.1.2 Sobre la Rotación Estructural en E.S.T. Partner 88

10.1.3 Sobre la Capacidad de Medición de Partner Consulting 89
10.2 Cumplimiento de los Objetivos 90
10.3 Recomendaciones 91
10.3.1 Partner Limitada 91
10.3.2 E.S.T Partner 93
11. Discusión 95
11.1 Sobre la Rotación de Personal y sus Causas Generales 95
11.2 Sobre las Variables Demográficas y la Edad como Factor de Rotación 96
11.3 Sobre la Duración y el Tipo de Contrato como Factor de Rotación 97
11.4 Sobre la Remuneración como Factor de Rotación 98
11.5 Sobre los Plazos de Respuesta y la Validez de los Procesos de Selección 100
11.6 Sobre la Ausencia de Indicadores de Gestión 101
11.7 El Aporte de esta Investigación 103
12. Limitaciones 105
13. Referencias 109
14. Anexos 116

2. Resumen Ejecutivo

Partner Consulting es una empresa chilena de servicios informáticos que externaliza personal a través de dos razones sociales: Partner Consulting Limitada, en adelante Partner Limitada, que opera como subcontratista de personal técnico y profesional de Tecnologías de la Información, y Empresa de Servicios Transitorios Partner Consulting, en adelante E.S.T. Partner, que provee personal transitorio a empresas usuarias. Pese a la relevancia estratégica de esta área para la compañía, su gestión enfrenta dos problemas concretos: una rotación de personal elevada, que en Partner Limitada afecta la continuidad de los proyectos y el conocimiento acumulado por los trabajadores, y la ausencia de indicadores que permitan medirla y controlarla de forma sistemática.

Frente a esta situación, el estudio se propuso analizar la rotación de personal y la gestión contractual de la externalización de Partner Consulting, mediante el cálculo de indicadores sobre su base de datos histórica, el análisis estadístico de correlación entre las variables contractuales y demográficas de los trabajadores, y la revisión documental de buenas prácticas del sector, con el fin de proponer indicadores y recomendaciones que permitan reducir los efectos negativos de la rotación sobre los costos y la continuidad del servicio. El estudio se concentra en Partner Limitada como objeto central e incorpora a E.S.T. Partner en calidad de caso de contraste, dado que en esta última la rotación responde al diseño legal del contrato y no a factores gestionables.

Se adoptó un enfoque metodológico mixto, de alcance descriptivo y correlacional con elementos exploratorios. Desde la dimensión cuantitativa se analizó una base de datos administrativa que abarca 223 contratos de Partner Limitada y 2.355 de E.S.T. Partner, registrados entre 2015 y 2026, a partir de la cual se calcularon cuatro indicadores de gestión

para cada razón social y se construyeron tres matrices de correlación de Spearman entre la duración del contrato, la remuneración y la edad del trabajador, con verificación de la significancia estadística de cada coeficiente. Desde la dimensión cualitativa se realizó una revisión bibliográfica y documental que permitió contextualizar estos hallazgos con la evidencia disponible sobre rotación de personal, servicios transitorios y buenas prácticas del sector outsourcing.

Los resultados muestran que en Partner Limitada los contratos indefinidos tienen una duración promedio de 652 días, equivalente a aproximadamente 22 meses, pese a no contar con fecha de término, y que esa duración no se asocia ni a la edad ni a la remuneración del trabajador, con coeficientes situados entre menos 0,10 y 0,04 y sin significancia estadística en ninguno de los casos. Ello permite descartar explicaciones demográficas o salariales y sitúa las causas de la rotación en variables organizacionales que los registros administrativos no consignan. Los contratos a plazo definido presentan, en cambio, una rotación considerablemente más alta y volátil, superando el 100% en la mayoría de los años desde 2019. En E.S.T. Partner la tasa se mantiene entre el 87% y el 96% durante todo el período, con una duración promedio de 44 días, comportamiento coherente con la naturaleza legal de los servicios transitorios, y a diferencia de Partner Limitada se observó una asociación moderada y significativa entre la remuneración y la duración del contrato. La evidencia cualitativa complementa estos hallazgos al mostrar que el costo real de la rotación excede ampliamente su componente visible, y que en los servicios transitorios la totalidad del vínculo transcurre dentro del período que la literatura identifica como crítico para la permanencia.

El estudio constató además que, de los indicadores que la literatura reconoce como básicos para la gestión de la externalización, solo pudieron calcularse aquellos que dependen del registro contractual, mientras que los referidos a costo por contratación, costo de vacante y tiempo de cobertura resultaron inviables por ausencia de la información de gestión que requieren.

A partir de este análisis se concluye que no existe una única causa ni una única solución para la rotación en Partner Consulting, sino que cada razón social requiere una estrategia diferenciada. Se recomienda incorporar instrumentos que permitan capturar las variables organizacionales hoy no registradas, en particular entrevistas de salida que consignen el motivo del término, establecer un seguimiento reforzado de los contratos indefinidos durante sus dos primeros años, estructurar los instrumentos de selección de E.S.T. Partner para que resistan la compresión de los plazos, e implementar de manera progresiva un sistema acotado de indicadores que la empresa pueda sostener en el tiempo. En conjunto, este trabajo constituye el primer análisis sistemático de la gestión de personal externalizado de Partner Consulting a partir de sus propios datos históricos, y sienta las bases metodológicas para que la empresa incorpore la medición de la rotación como parte habitual de su gestión.

3. Introducción

La presente memoria aborda la gestión de subcontrataciones en Partner Consulting, una empresa chilena de servicios informáticos que externaliza personal a través de dos razones sociales, y tiene como propósito analizar su rotación de personal para proponer indicadores y recomendaciones que permitan mejorar esa gestión. A continuación se describe brevemente el contenido de cada uno de los capítulos que componen este documento.

El capítulo cuatro presenta el problema de investigación, describiendo el contexto de Partner Consulting, los dos problemas centrales que motivan el estudio, esto es la rotación de personal y la ausencia de indicadores de gestión, el rol que cumple cada razón social dentro del análisis, y las preguntas de investigación que de ahí se desprenden. El capítulo cinco expone el objetivo general y los cinco objetivos específicos que guían el desarrollo del trabajo.

El capítulo seis corresponde al marco teórico. Se revisan la subcontratación y el marco legal chileno que la regula, la Ley N° 20.123, las empresas subcontratistas y las empresas de servicios transitorios en Chile, y los procesos de reclutamiento y selección de personal. A continuación se aborda la rotación de personal, precisando sus tipos, las formas en que se mide, las variables que inciden en ella, el papel de la duración y el tipo de contrato, y sus efectos y costos para la organización. Luego se definen los tipos y estados de contrato empleados a lo largo del estudio, se revisan las dimensiones e indicadores de desempeño aplicables a la externalización y las buenas prácticas del sector, y se cierra con la descripción de Partner Consulting y de sus dos razones sociales.

El capítulo siete detalla la metodología, incluyendo el enfoque mixto del estudio, los instrumentos empleados, el procedimiento de producción de información, la unidad de

análisis y la muestra, el tipo de muestreo, y el procedimiento de análisis aplicado tanto a los indicadores como al análisis de correlación y a la revisión documental. El capítulo ocho define el alcance del estudio, precisando su carácter descriptivo, correlacional y exploratorio, así como sus límites.

El capítulo nueve presenta los resultados, organizados en dos bloques. El primero corresponde a los resultados cuantitativos, con los cuatro indicadores de gestión calculados para cada razón social y el análisis de correlación entre variables, incluida la verificación de su significancia estadística. El segundo corresponde a los resultados cualitativos, que abordan el impacto económico y operativo de la rotación, los plazos de respuesta y la calidad del reclutamiento en los servicios transitorios, y las buenas prácticas de gestión y medición del desempeño en el sector outsourcing. Cada apartado cierra con una síntesis de los hallazgos obtenidos.

El capítulo diez integra los resultados cuantitativos y cualitativos para establecer conclusiones sobre la naturaleza de la rotación en cada razón social y sobre la capacidad de medición de la empresa, revisa el cumplimiento de los objetivos planteados y formula las recomendaciones correspondientes a cada razón social. El capítulo once desarrolla la discusión, donde se confrontan los planteamientos del marco teórico con los resultados obtenidos, explicitando el aporte que esta investigación realiza frente a la evidencia previa. El capítulo doce reconoce las limitaciones del estudio. Finalmente, el capítulo trece contiene las referencias bibliográficas y el capítulo catorce reúne los anexos que complementan la información presentada.

4. Problema de investigación

Partner Consulting es una empresa chilena de servicios informáticos creada en 2001, cuyo negocio más estratégico es la externalización de personal a través de dos razones sociales: Partner Consulting Limitada (en adelante Partner Limitada), que opera como subcontratista de personal técnico y profesional en Tecnologías de la Información, y Empresa de Servicios Transitorios Partner Consulting (en adelante E.S.T. Partner), que provee personal transitorio a empresas usuarias (Partner, s.f.). Cuando se haga referencia a Partner Consulting sin especificar la razón social, se entenderá que se alude a la compañía en su conjunto.

Pese a la trayectoria de la compañía y al peso que esta área tiene dentro de su modelo de negocio, su gestión enfrenta dos problemas concretos que motivan el presente estudio: una rotación de personal elevada y la ausencia de indicadores que permitan medirla y controlarla.

El primer problema es la rotación de personal. En Partner Limitada, la salida frecuente de profesionales asignados a proyectos de Tecnologías de la Información interrumpe la continuidad de esos proyectos, obliga a reiniciar los procesos de búsqueda y selección, y supone la pérdida del conocimiento acumulado por el trabajador que se va. Cada salida que debe ser reemplazada se traduce en tiempo y dinero, ya que la rotación impacta directamente en los costos de capacitación y en la calidad del servicio entregado (Araya Carrazana, 2014). Este costo es especialmente alto en perfiles técnicos y profesionales, donde encontrar reemplazo es más difícil y la curva de aprendizaje más larga, de modo que la rotación no es un evento neutro sino una pérdida concreta para la empresa.

Esta situación debe distinguirse de la que ocurre en E.S.T. Partner. En la empresa de servicios transitorios la rotación es alta por definición, ya que la ley contempla esta modalidad únicamente para cubrir necesidades temporales y de corta duración, con contratos que nacen con fecha de término (BCN, 2006). El fin del contrato no representa allí una salida imprevista sino el cumplimiento normal del servicio contratado, de modo que la rotación no constituye una falla de gestión sino una condición estructural del modelo de negocio. El desafío en esa razón social no es reducirla, sino sostener la calidad de la selección pese a los acotados plazos de respuesta, pues los servicios transitorios entregan flexibilidad, pero requieren altos estándares de reclutamiento para no sacrificar calidad (Randstad, 2025).

Por esta razón, el problema que motiva el presente estudio se concentra en Partner Limitada, donde la rotación afecta proyectos de continuidad y admite ser gestionada. E.S.T. Partner se incorpora al análisis como caso de contraste, ya que permite observar cómo se comporta la rotación cuando responde al diseño legal del contrato y no a factores gestionables, y ofrece así un punto de comparación para dimensionar la magnitud de la rotación registrada en la razón social subcontratista. Ambas razones sociales se analizan con los mismos indicadores, pero la interpretación de sus resultados y las recomendaciones derivadas de ellos difieren según el rol que cada una cumple dentro del estudio.

Ahora bien, la rotación no se comporta de manera uniforme ni aparece de forma aislada, sino que se vincula con otras características de la relación laboral. Entre las causas reconocidas de este fenómeno se encuentran los contratos inestables, los salarios poco competitivos y la falta de oportunidades de crecimiento, entre otras (Sobarzo, 2025), lo que sugiere que variables como la modalidad del contrato y, en particular, su duración incide en la frecuencia con que los trabajadores dejan la empresa. Comprender qué variables se asocian a la rotación, y en qué grado lo hacen, resulta indispensable para anticiparla y gestionarla, en lugar de limitarse a constatarla una vez ocurrida.

El segundo problema es la ausencia de indicadores de gestión que permitan dimensionar y monitorear este fenómeno. Hoy la empresa no cuenta con un sistema que registre de manera sistemática la rotación, su evolución en el tiempo ni los factores asociados a ella. Esta carencia coincide con lo advertido para el sector, donde la falta de estandarización limita la competitividad de las empresas de subcontratación (Olguín Morales, 2009), y contrasta con la recomendación de gestionar la externalización mediante indicadores clave de rendimiento que permitan medir su eficiencia y detectar áreas de mejora (Barret, 2024). Sin esa información, Partner Consulting no puede determinar si la rotación se mantiene dentro de rangos manejables, reconocer qué modalidades contractuales se ven más afectadas, ni cuantificar el impacto económico que genera, lo que dificulta la toma de decisiones y la corrección oportuna del problema.

A partir de lo anterior, el problema de investigación consiste en analizar la rotación de personal de Partner Consulting, con foco en Partner Limitada, demostrar el efecto negativo que produce sobre los costos y la continuidad del servicio, e identificar las variables que se asocian a ella, con el fin de proponer indicadores y recomendaciones que permitan

gestionarla. En este marco, el estudio se orienta por las siguientes preguntas: ¿cómo se ha comportado la rotación de personal en cada razón social de Partner Consulting y qué efecto tiene sobre los costos y la continuidad del servicio?, ¿qué relación existe entre la duración de los contratos y la rotación de personal?, ¿qué otras variables se asocian a la rotación dentro de la empresa?, y ¿qué indicadores de gestión permitirían medir y controlar la rotación y el desempeño de la externalización?

La realización de este estudio se justifica por su utilidad práctica y por el vacío que viene a llenar. En lo práctico, entrega a Partner Consulting un análisis basado en sus propios datos, que le permite reconocer dónde se concentra la rotación y qué factores la acompañan, información que hoy no posee y que constituye la base para tomar decisiones orientadas a reducir costos, sostener la continuidad de los proyectos y mejorar la satisfacción de sus clientes. En lo metodológico, propone un conjunto de indicadores construidos a partir de la base de datos de la empresa, replicables en el tiempo, que pueden incorporarse a su gestión habitual. Finalmente, su relevancia radica en que constituye el primer análisis sistemático de la externalización de Partner Consulting a partir de información histórica interna, lo que abre la puerta a futuras investigaciones sobre las causas de la rotación y la efectividad de los procesos de selección.

5. Objetivos

5.1. Objetivo general

Analizar la rotación de personal y la gestión contractual de la externalización de Partner Consulting, mediante el cálculo de indicadores de gestión sobre su base de datos histórica, el análisis estadístico de correlación entre las variables contractuales y demográficas de los trabajadores, y la revisión documental de buenas prácticas del sector, con el fin de proponer indicadores y recomendaciones que permitan reducir los efectos negativos de la rotación sobre los costos y la continuidad del servicio.

5.2. Objetivos Específicos

Caracterizar la composición y la evolución de la dotación de personal de Partner Consulting según su modalidad contractual durante el período analizado.

Medir la rotación de personal y la duración de los contratos en ambas razones sociales, con el fin de dimensionar la magnitud del fenómeno en Partner Limitada y contrastarla con el comportamiento estructural de E.S.T. Partner.

Determinar la relación entre la duración de los contratos y las variables asociadas a la rotación de personal, mediante el cálculo de matrices de correlación de Spearman sobre los registros históricos de ambas razones sociales.

Analizar el efecto negativo de la rotación sobre la continuidad del servicio y la exposición a costos de reemplazo, a partir del contraste entre la magnitud observada en la empresa y la evidencia documentada del sector.

Formular recomendaciones e indicadores de gestión orientados a controlar la rotación y mejorar el desempeño de la externalización, sobre la base de la comparación con las buenas prácticas del sector outsourcing.

6. Marco Teórico

Para entender el problema planteado en el análisis de subcontrataciones de Partner Consulting, es fundamental comprender los conceptos clave que sustentan este tipo de modelo de negocio y cómo se implementan en el contexto chileno.

6.1. Subcontratación

La subcontratación es cuando una empresa decide contratar a otra empresa para realizar ciertas tareas o servicios que no forman parte de su actividad principal. Esto permite que la empresa contratante se enfoque en lo que mejor sabe hacer, mientras que el trabajo que no es clave es delegado a expertos.

La subcontratación de servicios es común en áreas como atención al cliente, mantenimiento de infraestructuras y logística, mientras que la subcontratación de personal ocurre cuando se contrata personal externo por un tiempo determinado para realizar tareas específicas de un proyecto (Sánchez Galán, 2020).

Tipos de Subcontratación

1. **Subcontratación de Servicios**: Una empresa delega tareas no esenciales a proveedores especializados, como la gestión de TI, la atención al cliente o la logística.
2. **Subcontratación de Personal**: La empresa contrata trabajadores externos para cubrir una necesidad temporal, como proyectos específicos o reemplazos por licencias, sin que estos sean empleados fijos de la organización.

Ventajas de la subcontratación

- **Reducción de costos**: La subcontratación permite a las empresas reducir sus costos fijos al no tener que contratar personal interno para tareas secundarias.

- **Mayor eficiencia**: Las tareas subcontratadas se gestionan por expertos en la materia, lo que asegura mejor calidad y menor tiempo de ejecución (Echeverría Tortello, 2006).
- **Flexibilidad**: Permite a las empresas contratar personal o servicios solo cuando es necesario, ajustando la capacidad de trabajo a las demandas sin generar gastos permanentes (Biblioteca del Congreso Nacional [BCN], 2015).

Desventajas

- **Menor control**: Al delegar funciones, la empresa pierde algo de control directo sobre los procesos, lo que puede afectar la calidad o la rapidez del trabajo realizado.
- **Dependencia**: La empresa se vuelve dependiente de los proveedores externos. Si el subcontratista no cumple con los estándares acordados, la calidad del servicio puede verse afectada (Sánchez Galán, 2020).

6.2. Ley de Subcontratación en Chile (20.123)

Dentro del concepto de Subcontratación, existe la Ley N° 20.123 de Subcontratación, la cual fue promulgada en Chile en 2006, con el objetivo de regular y controlar las relaciones laborales entre las empresas principales, los contratistas y los trabajadores subcontratados. Esta ley establece las condiciones de trabajo de los empleados subcontratados y los derechos que deben garantizarse, especialmente en lo que respecta a salarios, seguridad social y otras condiciones laborales (BCN, 2006).

El objetivo principal de esta ley es garantizar la protección de los derechos laborales de los trabajadores subcontratados, asegurando que, a pesar de trabajar para una empresa distinta, tengan acceso a los mismos beneficios y condiciones que los empleados permanentes

de la empresa principal. Además, la ley establece que las empresas principales serán responsables solidarias de las obligaciones laborales de los trabajadores subcontratados, lo que significa que, si el contratista no cumple con sus responsabilidades, la empresa principal también deberá responder por los salarios y prestaciones de los trabajadores (Echeverría Tortello, 2006).

6.3. Empresas Subcontratistas en Chile

En Chile, la subcontratación es una práctica extendida que involucra a una amplia variedad de empresas, desde grandes corporaciones hasta pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Las empresas subcontratistas pueden contratar personal tanto por plazo definido como por plazo indefinido, lo que les permite adaptarse a las necesidades de los proyectos y servicios que ofrecen. Los contratos a plazo definido se utilizan para tareas o proyectos específicos de duración limitada, mientras que los contratos a plazo indefinido permiten mantener personal de forma estable para atender actividades recurrentes o continuas. (BCN, 2015).

Durante el trimestre diciembre 2021 a febrero 2022, los trabajadores adscritos a modalidades de subcontratación sumaron 1.003.867 personas, representando el 15,6% del total de trabajadores con contrato en el país. La prevalencia de subcontratación varía según el tipo de empleador: en el sector público alcanza un 25,7%, mientras que en el sector privado llega a 13,6%. Esto evidencia que la tercerización es una práctica más frecuente en organismos estatales, aunque también está presente de forma significativa en empresas privadas. Por rubro económico, la minería lidera la subcontratación, con un 52,3% de los asalariados bajo esta modalidad. Otros sectores con alta participación de trabajadores

tercerizados son suministro de electricidad y gas (35,9%), enseñanza (26,2%) y salud (26,1%), lo que indica que la tercerización se concentra en actividades donde la flexibilidad laboral es estratégica para el funcionamiento de la organización (Asociación de Industrias Metalúrgicas y Metalmecánicas [ASIMET], 2022).

Figura 1

Trabajadores tercerizados en Chile respecto del total de asalariados, trimestre diciembre 2021 a febrero 2022



Nota. Adaptado de Subcontratación en Chile: los números detrás del debate que está pendiente en la Convención Constitucional, por ASIMET, 2022 (https://www.asimet.cl/subcontratacion-en-chile-los-numeros-detras-del-debate-que-esta-pendiente-en-la-convencion-constitucional/).

6.4. Empresas de Servicios Transitorios (EST) en Chile

En Chile, existen las Empresas de Servicios Transitorios (EST), las cuales son personas jurídicas inscritas en un registro oficial que tienen como objeto exclusivo poner a disposición de empresas usuarias trabajadores para realizar tareas transitorias u ocasionales. (Dirección de Trabajo, 2021c). Estas empresas deben cumplir requisitos legales como estar registradas ante la Dirección del Trabajo y constituir una garantía para operar (Dirección de

Trabajo, 2021a). El contrato que vincula al trabajador con la EST, denominado contrato de servicios transitorios obliga al trabajador a ejecutar labores en la empresa usuaria durante un periodo determinado, y a la EST a pagar la remuneración correspondiente (Dirección de Trabajo, 2021b).

A diferencia de las empresas subcontratistas, que ejecutan obras o servicios específicos para una empresa principal y pueden contratar personal a plazo definido o indefinido para proyectos continuos, las empresas de servicios transitorios (EST) se dedican a proveer personal exclusivamente a plazo fijo, para cubrir necesidades temporales como reemplazos por licencias, aumentos de demanda o proyectos puntuales.

6.4.1 Causales de Contratación por Servicios Transitorios

La Ley N° 20.123, en su artículo 183-Ñ del Código del Trabajo, establece que las empresas usuarias solo pueden contratar trabajadores a través de Empresas de Servicios Transitorios (EST) en situaciones excepcionales y temporales. Su objetivo es regular el uso de esta modalidad, asegurando la protección laboral y evitando que se utilice para sustituir empleos permanentes (BCN, 2006).

Las seis causales permitidas por la ley son las siguientes:

Reemplazo de trabajadores ausentes o suspendidos. Se puede contratar a trabajadores transitorios cuando existan empleados de la empresa usuaria que se encuentren con licencias médicas, descansos de maternidad o vacaciones. Esta causal permite asegurar la continuidad operativa sin afectar el funcionamiento habitual de la empresa (Cabezas, s.f.).

Eventos extraordinarios o especiales. La contratación transitoria puede realizarse para cubrir eventos específicos, como congresos, ferias, conferencias, exposiciones o actividades similares, que requieren apoyo adicional por un tiempo limitado.

Proyectos nuevos o específicos. Se autoriza la contratación cuando la empresa usuaria desarrolla proyectos nuevos, tales como la construcción de nuevas instalaciones, ampliación de infraestructuras existentes o expansión hacia nuevos mercados (Cabezas, s.f.).

Inicio de actividades en empresas nuevas. Las empresas que recién comienzan sus operaciones pueden contratar personal transitorio durante su fase de instalación o puesta en marcha, mientras ajustan su estructura organizacional permanente (Cabezas, s.f.).

Aumentos ocasionales o extraordinarios de actividad. Cuando se producen picos de demanda, aumentos temporales de producción o periodos de mayor carga de trabajo, las empresas pueden recurrir a personal transitorio para mantener la productividad (Cabezas, s.f.).

Trabajos urgentes, precisos e impostergables. En situaciones en que se requiere ejecutar labores inmediatas, como reparaciones, mantenimiento o atención de emergencias, la ley permite la contratación temporal para resolver dichas contingencias (Cabezas, s.f.).

6.5. Reclutamiento y Selección de Personal

El reclutamiento y selección de personal constituyen procesos fundamentales de gestión de personas que permiten atraer, evaluar y elegir a los candidatos más idóneos para ocupar un cargo dentro de una organización. Estos procesos deben realizarse de manera objetiva, eficaz y transparente, asegurando que los postulantes seleccionados posean las competencias, formación y experiencia requeridas para cumplir las funciones del puesto. (Cabellos Rojas, [CONICYT], 2015).

El reclutamiento implica convocar candidatos, tanto internos como externos, a través de canales adecuados de difusión, mientras que la selección comprende la evaluación técnica y psicolaboral, las entrevistas de valoración global y la verificación de referencias laborales,

con el fin de garantizar la incorporación de personal idóneo. Además, estos procesos deben promover la igualdad de oportunidades y la no discriminación, fortaleciendo la equidad y la eficiencia institucional (Cabellos Rojas, 2015).

6.6. Rotación de Personal en la Subcontratación

La rotación de personal, también denominada fluctuación laboral, corresponde al flujo de entradas y salidas de trabajadores entre una organización y su entorno durante un período determinado. Se trata de un intercambio permanente, en el que el volumen de personas que ingresan y que se retiran define el grado de renovación de la fuerza laboral, y que suele expresarse en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones en el tiempo (Chiavenato, 2007). En términos de gestión, este flujo se utiliza como un indicador de la estabilidad de la dotación y de la eficacia con que la organización administra su capital humano.

Un nivel de rotación igual a cero no resulta deseable ni ocurre en la práctica, ya que supondría una organización paralizada, sin renovación ni movimiento de personas. Tampoco lo es un nivel excesivamente alto, porque implica un estado de fluidez en el que la empresa no alcanza a asimilar ni a fijar los recursos humanos que incorpora (Chiavenato, 2007). El desafío para la gestión no consiste, por lo tanto, en eliminar la rotación, sino en mantenerla dentro de rangos que permitan sostener la continuidad del trabajo y conservar el conocimiento acumulado.

En los modelos de externalización esta cuestión adquiere características propias. Mientras en una organización tradicional la rotación se mide sobre una dotación estable de trabajadores permanentes, en la subcontratación y en los servicios transitorios la unidad que se registra es el contrato, cuya vigencia está asociada a la duración de un proyecto o de un

requerimiento específico del cliente. Ello implica que una parte de las salidas no responde a decisiones de los trabajadores ni a problemas de gestión interna, sino al término natural del vínculo pactado, lo que obliga a interpretar con cuidado la magnitud del indicador y a distinguir qué proporción de la rotación resulta atribuible al diseño del modelo de negocio y qué proporción constituye una pérdida efectiva para la organización.

En el caso chileno, la rotación laboral se concentra principalmente en sectores con alta demanda operativa y estructuras flexibles, como el retail, el comercio, la construcción y los servicios, rubros donde predominan los contratos temporales o de plazo fijo. Estos sectores coinciden con aquellos en que la subcontratación tiene mayor presencia, debido a la necesidad de cubrir tareas específicas o proyectos acotados en el tiempo. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadísticas citados por Sobarzo (2025), la rotación anual en algunos sectores supera el 40%, cifra que representa un desafío considerable para la continuidad operacional y para la retención del talento.

A partir de lo anterior, las subsecciones siguientes precisan los tipos de rotación que reconoce la literatura, las formas en que este fenómeno se mide, las variables que inciden en su ocurrencia y el papel particular que cumplen la duración y el tipo de contrato.

6.6.1 Tipos de Rotación de Personal

La literatura distingue distintos tipos de rotación, y esa clasificación resulta necesaria para precisar qué parte del fenómeno puede ser observada en un estudio determinado. Una primera distinción separa la rotación real de la rotación potencial. La rotación real corresponde a la salida ya consumada de un trabajador, mientras que la rotación potencial se refiere al deseo de abandonar la organización que aún no se ha materializado y que puede o no llegar a concretarse. La rotación potencial resulta en algunos aspectos más dañina que la

real, porque anticipa efectos sobre la productividad y el clima laboral antes de que la salida ocurra, pero solo puede detectarse mediante encuestas o entrevistas, ya que no queda registrada en los sistemas de la empresa (Zaballa Gomaríz et al., 2021).

Dentro de la rotación real se distingue, a su vez, entre rotación voluntaria e involuntaria. La primera ocurre cuando el trabajador decide por sí mismo dejar la organización, por motivos personales, familiares, de salud o por la búsqueda de una mejor remuneración. La segunda se produce por razones ajenas a su voluntad, como la decisión de la empresa de poner término al vínculo o el cumplimiento del plazo pactado en el contrato. Una tercera clasificación distingue entre rotación externa, cuando el movimiento se produce hacia otra organización, y rotación interna, cuando el trabajador se traslada a otro puesto dentro de la misma entidad sin cambios sustanciales en el contenido de su trabajo (Zaballa Gomaríz et al., 2021).

Estas distinciones tienen consecuencias directas sobre el presente estudio. La información contenida en los registros administrativos de una empresa permite observar únicamente la rotación real y externa, es decir, las salidas efectivamente ocurridas hacia fuera de la organización. La rotación potencial queda fuera de alcance por requerir instrumentos de medición distintos, y la distinción entre rotación voluntaria e involuntaria solo puede establecerse cuando el registro consigna el motivo del término, información que no siempre se encuentra disponible. Esta precisión es relevante porque en modalidades contractuales a plazo definido una proporción importante de las salidas corresponde a rotación involuntaria por vencimiento del plazo, y no a decisiones de los trabajadores.

6.6.2 Medición de la Rotación de Personal

La rotación se expresa habitualmente mediante un índice porcentual que relaciona el movimiento de entradas y salidas de personal con la dotación disponible en la organización durante un período determinado, normalmente mensual o anual, de modo que permita realizar comparaciones en el tiempo (Chiavenato, 2007). No existe, sin embargo, una única fórmula, sino un conjunto de variantes cuya elección depende de lo que se busque medir.

La primera variante se utiliza para efectos de planificación de recursos humanos y considera tanto las entradas como las salidas del período. Se calcula como la semisuma de los ingresos y las separaciones, dividida por el personal empleado promedio del período y multiplicada por cien. Esta expresión mide la magnitud del movimiento total de personal, pero no distingue si ese movimiento responde a crecimiento o a pérdida de trabajadores. La segunda variante se emplea cuando el objetivo es analizar las pérdidas de personal y sus causas, y en ese caso se prescinde de los ingresos y se consideran únicamente las separaciones, ya sean por iniciativa de la empresa o del trabajador, divididas por el personal empleado promedio. La tercera variante restringe el numerador solo a las salidas por iniciativa del trabajador, con el fin de aislar aquellas que responden a su actitud y conducta, y se utiliza cuando se busca evaluar la efectividad de las políticas de retención (Chiavenato, 2007).

A nivel internacional, la expresión más difundida es la recomendada por la Society for Human Resource Management, que corresponde a la segunda variante descrita y calcula la tasa de rotación como el cociente entre el número de separaciones ocurridas en el período y el número promedio de trabajadores de ese mismo período, expresado en porcentaje. Su

uso extendido se explica porque facilita la comparación de índices entre organizaciones y sectores (Zaballa Gomaríz et al., 2021).

Ahora bien, la medición de la rotación presenta dificultades reconocidas por la propia literatura. En primer lugar, los cálculos se construyen a partir de recuentos tomados en momentos puntuales, por ejemplo, al cierre de cada mes, y no de un registro continuo, por lo que constituyen aproximaciones. En segundo lugar, no existe homogeneidad entre organizaciones respecto de qué se considera una separación. Y, en tercer lugar, las fórmulas más utilizadas no siempre responden a la pregunta que efectivamente interesa a quien consulta el indicador, ya que la tasa habitual no equivale al porcentaje de trabajadores que dejó la empresa durante el período (Zaballa Gomaríz et al., 2021). Por esta razón, se recomienda revisar primero la fórmula que utiliza el sector al que pertenece la organización y, a partir de ella, evaluar si conviene emplear otras expresiones que permitan obtener resultados e interpretaciones complementarias (Zaballa Gomaríz et al., 2021).

Estas advertencias resultan particularmente pertinentes en contextos de subcontratación y de servicios transitorios, donde la unidad que se registra no es el trabajador permanente sino el contrato, y donde la brevedad de los vínculos hace que un mismo puesto pueda ser ocupado por más de una persona dentro de un mismo año. En estos casos, un denominador construido sobre la dotación promedio tiende a subestimar el volumen real de personas que transitaron por la organización, y la elección tanto del numerador como del denominador debe explicitarse para que el indicador resulte interpretable. Por este motivo, el presente estudio adopta la variante orientada al análisis de las pérdidas de personal, considerando en el numerador las salidas del período con independencia de quién haya

tomado la iniciativa, y utilizando como denominador los contratos activos durante el año, criterio cuya justificación y alcances se detallan en el capítulo de metodología.

6.6.3 Variables que Inciden en la Rotación de Personal

La rotación de personal es un fenómeno multicausal, en el que confluyen distintos factores que influyen en la permanencia o salida de un trabajador. La literatura coincide en que entre estos factores se encuentran la remuneración, las oportunidades de crecimiento profesional, el clima organizacional, el estilo de liderazgo y los procesos de selección, además de características propias del trabajador como la edad y la antigüedad, que tienden a concentrar la rotación en los empleados más jóvenes y de menor permanencia (Romero Solano y Toscano Moctezuma, 2024). En el contexto chileno se reconocen factores equivalentes, a los que se suma la incidencia de los contratos laborales inestables (Sobarzo, 2025).

Dada esta diversidad, para estudiar la rotación de manera ordenada resulta útil agrupar los factores documentados por la literatura (Romero Solano y Toscano Moctezuma, 2024) según su naturaleza. Un primer grupo corresponde a las variables de la relación laboral, que describen las condiciones del vínculo contractual, como el tipo de contrato, su duración y la remuneración. Un segundo grupo reúne las variables individuales o demográficas, propias del trabajador, como la edad, el género, el estado civil y la nacionalidad. Un tercer grupo lo conforman las variables organizacionales, referidas al entorno de trabajo, entre las que se encuentran el clima laboral, el estilo de liderazgo y las oportunidades de desarrollo.

Esta distinción es relevante porque no todas las variables se registran de la misma manera. Las variables de la relación laboral y las demográficas suelen quedar consignadas en los sistemas administrativos de las empresas, de modo que pueden analizarse a partir de

datos históricos. Las variables organizacionales, en cambio, no figuran en esos registros y requieren instrumentos específicos como encuestas o entrevistas para ser medidas. Por ello, un estudio basado en información administrativa puede examinar las variables contractuales y demográficas, mientras que las organizacionales quedan fuera de su alcance directo y solo pueden abordarse mediante la literatura.

6.6.4 Duración y Tipo de Contrato como Factores de Rotación

Dentro de las variables de la relación laboral, el tipo de contrato y su duración tienen una incidencia particular sobre la rotación. Por su propia naturaleza, un contrato a plazo definido fija una fecha de término anticipada, de manera que su sola finalización constituye una salida del trabajador y, por lo tanto, una rotación. Las modalidades temporales generan así, por diseño, una mayor frecuencia de término y reemplazo que los contratos indefinidos. En esta línea, la evidencia regional muestra que una mayor flexibilidad del mercado laboral, asociada al crecimiento del trabajo temporal, se traduce en una mayor rotación y en una reducción de la antigüedad de los trabajadores en la empresa (Gualavisi y Oliveri, 2016).

La duración del vínculo refuerza este efecto. La rotación tiende a concentrarse en los trabajadores de menor antigüedad, es decir, en aquellos cuya permanencia es más breve de modo que mientras más corta es la duración del contrato, mayor es la probabilidad de que un mismo puesto registre salidas y nuevas contrataciones dentro de un mismo período (Romero Solano y Toscano Moctezuma, 2024). A la inversa, una relación laboral de largo plazo resulta deseable tanto para la empresa como para el trabajador, ya que incentiva la inversión en capacitación y el desarrollo de habilidades, lo que incrementa la productividad (Gualavisi y Oliveri, 2016). En el contexto chileno, esta relación se ve acentuada por la presencia de

contratos laborales inestables, reconocidos como una de las causas relevantes de la rotación (Sobarzo, 2025).

6.6.5 Efectos y Costos de la Rotación de Personal

La rotación de personal produce efectos de distinto signo sobre la organización. Entre los positivos se cuentan la posibilidad de renovar la fuerza laboral con trabajadores que aportan conocimientos, experiencias e ideas nuevas, la oportunidad de sustituir a personal con desempeño insuficiente, y la señal que entrega sobre problemas internos que ameritan corrección. Sin embargo, cuando la rotación se sostiene en niveles elevados predominan sus efectos negativos, que se manifiestan en la disminución de la productividad y del aprovechamiento de la jornada laboral, tanto por el tiempo en que el puesto permanece vacante como por la menor habilidad de quienes recién ingresan, en el incremento de los costos de reclutamiento y selección, en el aumento del ausentismo, y en la disminución de la calidad, con mayores errores y una mayor exposición a accidentes derivada del desconocimiento de los procesos por parte del personal de reciente incorporación (Zaballa Gomaríz et al., 2021).

Un efecto de particular importancia en actividades de base técnica y profesional es la pérdida de conocimiento. La salida de un trabajador experimentado interrumpe el intercambio con el resto del equipo y rompe los mecanismos que permiten adquirir, difundir y proteger el conocimiento organizacional, lo que obliga a duplicar los esfuerzos de gestión para recomponerlo. Este efecto es mayor cuando se trata de conocimiento estratégico, es decir, aquel difícil de imitar, difícil de sustituir y duradero, que se acumula con la experiencia y no se transfiere de manera inmediata a quien ocupa el puesto vacante (Zaballa Gomaríz et al., 2021).

Desde el punto de vista económico, los efectos de la rotación se traducen en costos que suelen clasificarse en tres componentes. El primero corresponde al personal, ya que a la inversión inicial destinada a reclutar y contratar al trabajador que se retira se suma la que debe realizarse para contratar a su reemplazo. El segundo corresponde a la vacante, es decir, al período durante el cual el puesto permanece sin ocupar, lo que implica una pérdida de productividad y una eventual pérdida de negocios. El tercero corresponde a la capacitación, dado que los trabajadores no alcanzan su nivel de productividad desde el primer día, de modo que resulta necesario invertir tiempo y recursos en su inducción, orientación y desarrollo (Zaballa Gomaríz et al., 2021).

Una clasificación complementaria distingue entre costos primarios, secundarios y terciarios. Los primarios se relacionan directamente con la separación de cada trabajador y su sustitución por otro, y son de naturaleza cuantitativa. Los secundarios comprenden aspectos intangibles y difíciles de evaluar numéricamente, asociados también a la separación y al reemplazo. Los terciarios corresponden a los efectos colaterales que se manifiestan en el mediano y largo plazo, y solo pueden estimarse (Chiavenato, 2007).

Cabe precisar que la magnitud de estos costos varía de un sector a otro y según la ocupación de que se trate, por lo que su cuantificación exige que la organización mantenga un registro documental de ellos y, en lo posible, una metodología definida para su desglose. Entre las partidas que corresponde considerar se encuentran las sustituciones temporales en la plaza vacante, la disminución de la productividad del trabajador y del proceso, el tiempo destinado a la entrevista de salida y al cierre del contrato, la inversión en capacitación y entrenamiento, y la pérdida de conocimientos, habilidades y contactos del trabajador que se retira (Zaballa Gomaríz et al., 2021).

6.7. Tipos y Estados de Contrato en la Gestión de Personal

El análisis de la rotación a partir de registros administrativos exige precisar dos conjuntos de conceptos que suelen emplearse de manera indistinta: el tipo de contrato, que se refiere a la modalidad jurídica del vínculo laboral, y el estado del contrato, que da cuenta de la situación en que ese vínculo se encuentra en un momento determinado. Ambos son necesarios para interpretar correctamente los indicadores presentados más adelante.

Tipos de contrato. El contrato de trabajo a plazo indefinido es aquel que no fija una fecha de término, de modo que la relación laboral se mantiene vigente mientras no ocurra alguna de las causales de terminación establecidas en la ley. El contrato a plazo fijo o definido, en cambio, establece de antemano una fecha de vencimiento, con una duración máxima de un año, o de dos años tratándose de gerentes o de personas con título profesional o técnico otorgado por una institución de educación superior. Si el trabajador continúa prestando servicios con conocimiento del empleador una vez expirado el plazo, el contrato se transforma en indefinido, y lo mismo ocurre cuando ha sido renovado por segunda vez. Existe además el contrato por obra o faena, cuya vigencia se extiende hasta la conclusión del trabajo específico para el cual fue suscrito (Dirección del Trabajo, s.f.).

El contrato de servicios transitorios constituye una modalidad distinta, propia de las empresas de servicios transitorios, y consiste en la convención por la cual el trabajador se obliga a ejecutar labores en una empresa usuaria durante un período determinado, mientras la empresa de servicios transitorios asume el pago de la remuneración. Su duración está limitada por la causal que lo origina, según lo revisado en el apartado 6.4 (Dirección de Trabajo, 2021b).

Cabe precisar que los sistemas administrativos de las empresas no siempre emplean la nomenclatura legal para registrar la modalidad contractual, sino etiquetas propias que responden a su operación. En el caso analizado, la base de datos de E.S.T. Partner registra sus contratos bajo la categoría "Por Proyecto", que corresponde a la denominación interna del contrato de servicios transitorios, única modalidad que esta razón social puede celebrar conforme a la ley.

Estados del contrato. Un contrato se encuentra activo o vigente cuando la relación laboral está en curso a la fecha de referencia, es decir, cuando su fecha de inicio ya ocurrió y aún no se ha registrado su término. Un contrato se considera terminado o finiquitado cuando la relación laboral concluyó, sea por vencimiento del plazo pactado, por renuncia del trabajador, por decisión del empleador o por cualquiera de las causales legales de terminación. Ambas expresiones se refieren al mismo hecho, la extinción del vínculo, aunque el término finiquito alude en rigor al documento en que constan el término de la relación laboral y el pago de las obligaciones pendientes, mientras que la expresión contrato terminado corresponde al estado que registra el sistema administrativo de la empresa. En el presente estudio ambos términos se emplean como equivalentes para designar los contratos cuya vigencia concluyó dentro del período analizado.

Esta distinción resulta central para el cálculo de los indicadores, ya que un mismo contrato puede estar activo durante un año y terminado en el siguiente, y porque el conjunto de contratos terminados es el único sobre el cual puede calcularse una duración efectiva. Los contratos vigentes, al no tener aún fecha de término real, no permiten ese cálculo sin introducir supuestos sobre su duración futura.

6.8. Indicadores de Gestión y Eficiencia en la Subcontratación

Un indicador clave de rendimiento, conocido por su sigla en inglés KPI, es una medida construida a partir de datos observables que permite evaluar el grado de cumplimiento de un objetivo determinado. Su función no consiste en describir la realidad, sino en resumirla en un valor comparable en el tiempo o entre unidades, de modo que permita detectar desviaciones y orientar decisiones. Conviene distinguirlo de la variable, que corresponde a una característica que puede adoptar distintos valores en cada unidad observada, como la edad de un trabajador, su remuneración o la duración de su contrato. El indicador se construye a partir de una o más variables mediante una operación de agregación, habitualmente un conteo, un promedio o un cociente, referida a un período y a un universo definidos. Así, la duración de un contrato es una variable, mientras que la duración promedio de los contratos terminados durante un año es un indicador.

Esta distinción es relevante para el diseño de un sistema de medición, ya que un mismo dato puede utilizarse de ambas formas según el nivel de análisis. A nivel individual, las variables permiten examinar cómo se relacionan entre sí las características de cada contrato o trabajador. A nivel agregado, los indicadores permiten dimensionar el comportamiento del conjunto y compararlo con períodos anteriores o con referencias del sector.

6.8.1 Dimensiones de Desempeño en la Subcontratación

En los procesos de subcontratación, los indicadores permiten medir la contribución de los proveedores externos al desempeño general de la empresa y detectar áreas de mejora. La literatura especializada identifica seis dimensiones fundamentales para evaluar esta

relación: ahorro de costos, satisfacción del cliente, puntualidad, productividad, cumplimiento contractual y gestión de riesgos (Barret, 2024).

El ahorro de costos mide la diferencia entre el costo de ejecutar internamente una tarea y el de realizarla mediante externalización, y refleja el impacto financiero del acuerdo. Se calcula comparando el gasto total que supondría mantener la función dentro de la organización, incluidas remuneraciones, capacitación y administración de personal, con el monto efectivamente pagado al proveedor durante el mismo período.

La satisfacción del cliente evalúa la calidad percibida del servicio entregado por el proveedor, y resulta especialmente pertinente en procesos de atención o de desarrollo de productos finales. Suele medirse mediante encuestas periódicas aplicadas a las contrapartes que reciben el servicio, y su valor reside en anticipar problemas que los indicadores operativos no alcanzan a reflejar.

La puntualidad analiza la capacidad del proveedor para cumplir los plazos comprometidos, lo que incide directamente en la coordinación operativa de la empresa usuaria. En la provisión de personal, esta dimensión se traduce en el tiempo transcurrido entre la solicitud de un perfil y la incorporación efectiva del trabajador.

La productividad cuantifica la eficiencia con que el proveedor utiliza los recursos asignados para alcanzar los resultados esperados, relacionando los productos obtenidos con los insumos empleados. El cumplimiento contractual, por su parte, controla la adhesión a los acuerdos de nivel de servicio, verificando que se satisfagan las condiciones pactadas en materia de calidad, alcance y tiempos. Finalmente, la gestión de riesgos mide la capacidad

del proveedor para identificar, mitigar y responder ante amenazas operativas o de seguridad de la información, con el fin de garantizar la continuidad del negocio (Barret, 2024).

Estas dimensiones deben analizarse de forma interrelacionada, ya que una mejora en una de ellas puede repercutir en las demás, como ocurre cuando el aumento de la satisfacción del cliente se produce a costa de mayores plazos o costos. Por ello, la evaluación continua, la elaboración de informes comparativos y el uso de herramientas de monitoreo constituyen prácticas necesarias para sostener relaciones de externalización eficientes y alineadas con los objetivos de la organización (Barret, 2024).

6.8.2 Indicadores de Rotación, Costos y Continuidad del Servicio

Las dimensiones anteriores describen la relación entre la empresa contratante y su proveedor, pero no alcanzan a medir la gestión interna del personal externalizado, que es donde se originan tanto los costos de reemplazo como las interrupciones de la continuidad del servicio. Para ello se requiere un segundo conjunto de indicadores, referidos a la dotación, a su estabilidad y al costo asociado a su renovación.

El primero es la tasa de rotación, ya definida en el apartado 6.6.2, que relaciona las salidas ocurridas en un período con la dotación disponible y constituye la medida básica de la estabilidad de la fuerza laboral. Un segundo indicador es la duración promedio de los vínculos laborales, entendida como el promedio de días o meses que se extienden los contratos terminados en el período. Este indicador complementa al anterior porque distingue situaciones que la tasa de rotación por sí sola no diferencia, ya que un mismo porcentaje anual puede corresponder a vínculos breves y numerosos o a un menor número de salidas de trabajadores con mayor antigüedad. Un tercer indicador es la distribución de la dotación por

modalidad contractual, que permite identificar qué proporción de la rotación proviene del diseño del contrato y cuál del comportamiento de los trabajadores.

En materia de costos, el indicador más difundido es el costo por contratación, estandarizado en 2012 por la Society for Human Resource Management junto con el American National Standards Institute. Se calcula como la suma de los costos internos y externos de reclutamiento incurridos en un período, dividida por el número total de contrataciones realizadas en ese mismo período. Los costos internos comprenden las remuneraciones del personal dedicado a la selección, el tiempo destinado por las jefaturas a las entrevistas y las herramientas de gestión utilizadas, mientras que los externos incluyen la publicación de avisos, los honorarios de agencias, la verificación de antecedentes y otros gastos asociados al proceso (TrueStep HR, 2026).

Este indicador no captura, sin embargo, la totalidad del costo de la rotación, ya que se limita a la etapa de reclutamiento y no considera lo que la organización deja de percibir mientras el puesto permanece sin cubrir. Esa dimensión se mide mediante el costo de vacante, que estima la pérdida de productividad o de ingresos durante el período en que la posición está desocupada, y se relaciona directamente con el tiempo de cobertura, definido como el número de días transcurridos entre la apertura de la vacante y la incorporación efectiva del trabajador. Ambos indicadores son los que traducen la rotación en un efecto sobre la continuidad del servicio, ya que un tiempo de cobertura prolongado implica un período mayor de interrupción para el cliente que recibe el servicio.

La continuidad puede medirse además mediante la tasa de retención temprana, que corresponde a la proporción de trabajadores que permanecen en la organización transcurrido un plazo determinado desde su incorporación, habitualmente seis o doce meses. Este

indicador resulta particularmente útil para evaluar la calidad de los procesos de selección, dado que una salida ocurrida poco después del ingreso sugiere un ajuste deficiente entre el trabajador y el puesto, y obliga a incurrir nuevamente en el costo por contratación.

La construcción de estos indicadores exige que la organización disponga de registros sistemáticos de sus procesos, condición que no siempre se cumple. Cuando la información disponible corresponde únicamente a los registros contractuales, resulta posible calcular los indicadores referidos a la dotación, la rotación y la duración de los vínculos, mientras que los indicadores de costos y de tiempos de cobertura requieren información de gestión que debe ser registrada de forma expresa. Esta diferencia determina qué parte del desempeño puede medirse con los datos existentes y cuál exige incorporar nuevos registros, cuestión que se retoma en las recomendaciones de este estudio.

6.9. Buenas Prácticas en la Gestión de Subcontrataciones

La gestión efectiva de la subcontratación requiere aplicar buenas prácticas que garanticen relaciones sostenibles, transparentes y alineadas con los objetivos estratégicos de la organización. Uno de los primeros pasos para una externalización exitosa es seleccionar un socio de subcontratación confiable, evaluando sus antecedentes, reputación y cumplimiento de los requisitos legales y normativos. Este proceso debe incluir la verificación de referencias, la revisión de su historial de desempeño y la comprobación de su capacidad técnica, con el fin de reducir riesgos operativos y contractuales (Chapman, 2024).

Una segunda práctica fundamental es la definición clara de los objetivos y expectativas antes de iniciar la relación contractual. Establecer metas medibles, acuerdos de nivel de servicio (SLA) y mecanismos de monitoreo continuo permite mantener la coherencia entre las necesidades de la empresa contratante y los resultados entregados por el proveedor.

Además, la comunicación constante entre ambas partes fortalece la colaboración, previene conflictos y promueve una cultura de mejora continua (Gaffin, 2023).

Asimismo, las empresas deben implementar sistemas de control y seguimiento del desempeño, utilizando indicadores clave de rendimiento (KPI) que evalúen la calidad del servicio, los plazos de entrega y la eficiencia operativa (Gaffin, 2023). Esto no solo contribuye a medir el valor real generado por la subcontratación, sino que también permite identificar oportunidades de optimización y asegurar la satisfacción del cliente final.

Además, se recomienda mantener relaciones a largo plazo basadas en la confianza y la transparencia, promoviendo la retroalimentación mutua y revisiones periódicas de desempeño. Esta gestión colaborativa fomenta el compromiso de los proveedores y contribuye a crear asociaciones estratégicas sostenibles que agregan valor a ambas partes (Chapman, 2024).

6.10. Empresa Partner

Partner Consulting es una empresa chilena con amplia trayectoria en la externalización profesional de soluciones en Tecnologías de la Información (TI). Posee más de 30 años de experiencia en el desarrollo, soporte y mantención de sistemas informáticos, especialmente para la industria de seguros, donde ha consolidado su reputación como un socio estratégico de largo plazo. Desde el año 2001, Partner presta servicios de outsourcing de TI al Holding Consorcio, abarcando las áreas de desarrollo, soporte, mantención y provisión de personal especializado (Partner, s.f.).

El equipo directivo de Partner Consulting está conformado por ex-profesionales de la Gerencia de Informática del Holding Consorcio Financiero, quienes acumulan una amplia

experiencia en la implementación y administración de sistemas informáticos de gran escala. Esta trayectoria le ha permitido a Partner posicionarse como una empresa sólida, con un modelo de servicio centrado en la eficiencia, la flexibilidad y la atención personalizada (Partner, s.f.).

La propuesta de valor de la empresa se basa en su capacidad para adaptarse a las necesidades de cada cliente, ofreciendo soluciones personalizadas con altos estándares de seguridad legal, profesionalismo y precios competitivos. Además, la empresa mantiene un compromiso permanente con la calidad del servicio y la satisfacción de sus clientes, respaldado por un equipo técnico con experiencia tanto en gestión de recursos humanos como en tecnologías avanzadas de información (Partner, s.f.).

6.10.1. Partner Consulting Limitada: Empresa Subcontratista

Una razón social de la empresa es Partner Consulting Limitada, opera como una empresa subcontratista de servicios informáticos, especializada en la provisión de personal técnico y profesional para proyectos de TI. Su modelo de subcontratación contempla tanto contratos a plazo definido como a plazo indefinido, dependiendo de las necesidades del cliente o la duración de los proyectos. Esta flexibilidad contractual permite responder de manera ágil a requerimientos temporales o de largo plazo, manteniendo un equilibrio entre eficiencia operativa y cumplimiento normativo (Partner, s.f.).

Entre sus principales servicios destacan el reclutamiento y selección de profesionales de TI, la formación de equipos de trabajo para proyectos específicos, y la asignación de personal especializado en desarrollo, soporte y mantenimiento de sistemas de información. Cada postulante pasa por un proceso de selección riguroso que incluye análisis curricular, verificación de referencias laborales, entrevistas personales o psicológicas, y revisión de

antecedentes judiciales, garantizando así la idoneidad y confiabilidad del personal enviado a las empresas clientes (Partner, s.f.).

Además, Partner Consulting Limitada asegura el cumplimiento estricto de la legislación laboral vigente, incluyendo la firma de contratos dentro de los primeros cinco días hábiles y la entrega de documentación formal, tales como el reglamento interno del cliente y los certificados F30 y F30-1 de antecedentes laborales y previsionales, cuando estos son requeridos. Esta rigurosidad en la gestión administrativa refuerza la seriedad y transparencia de sus operaciones, fortaleciendo su posicionamiento como una subcontratista confiable en el mercado de outsourcing tecnológico chileno (Partner, s.f.).

6.10.2. Empresa de Servicios Transitorios Partner Consulting

Otra razón de la empresa es Servicios Transitorios Partner Consulting (E.S.T. Partner), surge a partir de la entrada en vigor de la Ley N° 20.123 sobre subcontratación y servicios transitorios, y su registro oficial ante la Dirección del Trabajo el 2 de enero de 2007. Esta razón social fue creada para proveer personal transitorio a empresas usuarias en situaciones específicas y excepcionales, conforme a lo establecido en el artículo 183-Ñ del Código del Trabajo (BCN, 2006).

E.S.T. Partner ofrece soluciones rápidas y eficientes de suministro de personal, con tiempos de respuesta de entre 8 y 48 horas hábiles, según la complejidad del perfil requerido. Este servicio es especialmente útil para cubrir licencias médicas, vacaciones, lanzamientos de productos, aumentos de demanda o proyectos de duración acotada (Partner, s.f.).

Cada proceso de contratación se realiza bajo criterios de transparencia y cumplimiento legal, garantizando al cliente la correcta gestión del personal transitorio. Los

candidatos son seleccionados mediante un proceso estructurado que contempla la evaluación de currículum, verificación de referencias, revisión de antecedentes judiciales y entrevistas personales. Asimismo, la empresa asegura el pago oportuno de remuneraciones, la entrega de contratos en conformidad con la ley, y el acceso digital a liquidaciones y certificados laborales a través del Portal del Trabajador (Partner, s.f.).

Entre las causales legales que permiten la contratación de personal transitorio, E.S.T. Partner aplica las establecidas por el Código del Trabajo, tales como reemplazos por licencias médicas, eventos extraordinarios, proyectos nuevos o específicos, inicio de actividades, aumentos ocasionales de actividad y trabajos urgentes que requieran ejecución inmediata. Estas prácticas garantizan el cumplimiento normativo y la transparencia en la gestión de recursos humanos, consolidando a Partner Consulting como una empresa que combina la eficiencia operativa con la responsabilidad laboral (Partner, s.f.).

7. Metodología

7.1 Enfoque y Tipo de Estudio

El presente estudio adopta un enfoque metodológico mixto, que combina métodos cuantitativos y cualitativos de manera complementaria. Desde la dimensión cuantitativa se analizan datos históricos reales de contratos de trabajo mediante indicadores clave de rendimiento (KPI) y un análisis de correlación entre variables, lo que permite describir tendencias medibles y, además, identificar relaciones de asociación dentro de la gestión del personal subcontratado. Desde la dimensión cualitativa se realiza una revisión bibliográfica y un análisis documental que contextualizan los hallazgos numéricos, identifican causas subyacentes y los contrastan con buenas prácticas del sector outsourcing.

El diseño es no experimental, dado que no se manipulan variables, sino que se trabaja con información existente generada por la propia operación de la empresa. Asimismo, es de carácter longitudinal, ya que el análisis abarca el período comprendido entre 2015 y 2026, lo que permite identificar tendencias, peaks y cambios estructurales en la gestión del personal a lo largo del tiempo.

7.2 Instrumentos

Se utilizaron dos instrumentos principales, uno por cada dimensión del enfoque mixto.

El primero es una base de datos administrativa interna, empleada como instrumento cuantitativo. Se trata de una base histórica proporcionada directamente por el jefe de operaciones de Partner Consulting, entregada en formato Excel (.xlsx), que contiene el registro de los trabajadores y contratos gestionados por la empresa. Incluye información sobre la modalidad contractual, las fechas de inicio y término, el estado del contrato, la

duración, la remuneración y características del trabajador como la edad, el género, el estado civil y la nacionalidad. Su uso se justifica porque constituye la fuente más completa y fidedigna disponible sobre la gestión contractual de la empresa, al abarcar la totalidad de los registros sin necesidad de muestreo.

El segundo instrumento es la revisión bibliográfica y el análisis documental, de carácter cualitativo. Se revisaron fuentes académicas, legales y técnicas sobre la subcontratación, los servicios transitorios, la rotación de personal, las variables que la afectan y las buenas prácticas del sector outsourcing en Chile y Latinoamérica. Adicionalmente, se analizó información pública sobre Partner Consulting, incluyendo la descripción de sus servicios y modelo operativo publicada en su sitio web oficial. Este instrumento permite contextualizar los resultados cuantitativos, fundamentar las variables analizadas e identificar estándares de referencia del sector.

7.3 Procedimiento de Producción de Información

En la dimensión cuantitativa, la información se obtuvo a partir de la base de datos entregada por la empresa, que fue organizada y filtrada en Microsoft Excel según razón social, modalidad contractual y año. Para el análisis de correlación, las variables cuantitativas fueron depuradas y dispuestas en columnas comparables, descartando los registros con datos faltantes o inconsistentes que pudieran distorsionar el cálculo.

En la dimensión cualitativa, la información se produjo mediante la búsqueda de fuentes en repositorios académicos, sitios institucionales y publicaciones especializadas, priorizando literatura chilena y latinoamericana sobre subcontratación, servicios transitorios, rotación de personal y gestión de personas. El análisis documental de Partner Consulting se

basó en la información disponible públicamente en su sitio web oficial, complementada con las descripciones operativas contenidas en la propia base de datos.

7.4 Unidad de Análisis y Muestra

La unidad de análisis es el contrato de trabajo individual, entendido según los tipos y estados definidos en el apartado 6.7. Cada registro de la base corresponde a un contrato y no a un trabajador, de modo que una misma persona puede aparecer más de una vez si mantuvo vínculos sucesivos con la empresa. Esta precisión es necesaria porque condiciona la interpretación de los indicadores, que miden el comportamiento de los contratos y no la trayectoria individual de los trabajadores.

El estudio considera las dos razones sociales de Partner Consulting, aunque con roles distintos. Partner Limitada constituye el objeto central del análisis, dado que es allí donde la rotación afecta la continuidad de proyectos de TI y donde resulta gestionable. E.S.T. Partner se incorpora como caso de contraste, con el propósito de disponer de un punto de comparación que permita distinguir qué parte de la rotación observada responde al diseño legal del contrato y qué parte constituye una pérdida efectiva para la organización. Ambas razones sociales se analizan con los mismos indicadores, pero las conclusiones y recomendaciones se formulan de manera diferenciada según ese rol.

La muestra está constituida por los contratos registrados durante el período de análisis, correspondientes a 223 contratos en Partner Limitada y 2.355 contratos en E.S.T. Partner. Estos volúmenes reflejan la naturaleza de cada razón social, con una dotación más acotada y estable en la subcontratista y un flujo considerablemente mayor en la empresa de servicios transitorios, coherente con la brevedad de los vínculos que esta última administra.

Variables de análisis. La base de datos administrativa registra, para cada contrato, un conjunto de variables que pueden agruparse en tres categorías. Las variables contractuales corresponden al tipo de contrato, el estado del contrato, la fecha de inicio, la fecha de término y la duración en días. Las variables económicas comprenden el sueldo base, la asignación de colación, la asignación de movilización y la remuneración total. Las variables demográficas incluyen la edad del trabajador, su género, su nacionalidad y su estado civil. Estas variables constituyen la materia prima a partir de la cual se construyen los indicadores presentados en el apartado siguiente, según la distinción establecida en el apartado 6.8.

De acuerdo con la agrupación de factores expuesta en el apartado 6.6.3, las variables disponibles corresponden a las categorías de la relación laboral y a las individuales o demográficas, mientras que las variables organizacionales, como el clima laboral o el estilo de liderazgo, no figuran en los registros administrativos y quedan fuera del alcance del análisis cuantitativo, siendo abordadas únicamente a través de la revisión documental.

7.5 Tipo de Muestreo

La selección de la muestra corresponde a un muestreo no probabilístico por criterio, también denominado muestreo intencional, en el que los contratos se seleccionaron según un criterio temporal definido y no de manera aleatoria. Se trabajó con los registros comprendidos entre 2015 y 2026 por tres razones: los registros anteriores a 2015 son escasos y no permiten establecer tendencias anuales representativas; el período seleccionado concentra la mayor densidad de registros de ambas razones sociales; y abarca once años continuos que incluyen eventos relevantes para el análisis, como el impacto de la pandemia por COVID-19 y la evolución posterior del mercado laboral chileno.

El mismo recorte temporal se aplicó a ambas razones sociales, con el fin de que los indicadores resulten comparables entre sí y de que las diferencias observadas respondan a la naturaleza de cada modalidad contractual y no al período considerado.

7.6 Procedimiento, Modelo y/o Herramientas de Análisis

El análisis cuantitativo se organiza en dos niveles. En el primero se calculan indicadores agregados que describen el comportamiento de la dotación y de la rotación durante el período, y en el segundo se examina la relación entre las variables individuales de cada contrato mediante un análisis de correlación. Esta distinción sigue la diferencia entre variable e indicador establecida en el apartado 6.8, y responde a que ambos niveles entregan información complementaria: los indicadores dimensionan la magnitud del fenómeno en el conjunto, mientras que el análisis de correlación permite examinar si esa magnitud se asocia a características particulares de los trabajadores o de sus contratos.

Los cuatro indicadores calculados se seleccionaron a partir de las dimensiones revisadas en el apartado 6.8.2, considerando la información efectivamente disponible en la base de datos administrativa. La tasa de rotación y la duración promedio de los contratos terminados corresponden a indicadores de estabilidad de la fuerza laboral, mientras que la distribución por tipo de contrato y la evolución de la dotación permiten caracterizar la composición del personal y su comportamiento en el tiempo, lo que resulta necesario para interpretar los dos primeros. Los indicadores de costo por contratación, costo de vacante y tiempo de cobertura, también revisados en ese apartado, no pudieron calcularse porque la empresa no registra la información de gestión que requieren, situación que se retoma en las recomendaciones del estudio.

Indicador 1: Distribución de contratos por modalidad contractual. Se clasificaron los contratos según su modalidad mediante la función CONTAR.SI.CONJUNTO, distinguiendo entre contratos indefinidos y a plazo definido en Partner Limitada, según el valor registrado en el campo tipocontratoid. En E.S.T. Partner la totalidad de los contratos corresponde a la modalidad definida, conforme a la naturaleza legal de los servicios transitorios. Se contabilizó tanto el total del período como los contratos vigentes al corte de 2026.

Indicador 2: Evolución anual de la dotación activa. Se calculó la cantidad de contratos activos por año para cada modalidad, considerando como activo todo contrato cuya fecha de inicio fuera anterior o igual al 31 de diciembre del año analizado y cuya fecha de término fuera posterior o igual al 1 de enero de ese mismo año, aplicando CONTAR.SI.CONJUNTO con rangos de fecha para cada año del período.

Indicador 3: Tasa de rotación anual. Se calculó como el cociente entre los contratos terminados cuya fecha de término cayera dentro del año analizado y el total de contratos activos durante ese mismo año, expresado en porcentaje. Esta expresión corresponde a la variante orientada al análisis de las pérdidas de personal descrita en el apartado 6.6.2, con dos precisiones respecto de la formulación estándar. La primera es que el numerador considera la totalidad de las salidas del período, sin distinguir su origen, dado que la base de datos no consigna el motivo del término. La segunda es que el denominador corresponde a los contratos activos durante el año y no a la dotación promedio, criterio adoptado porque en modalidades de corta duración un mismo puesto puede ser ocupado sucesivamente por varios trabajadores, de modo que el promedio subestimaría el volumen efectivo de vínculos administrados. Como consecuencia de esta definición, en los contratos a plazo definido son

posibles y esperables tasas superiores al 100% cuando la duración media es inferior a un año, situación que debe considerarse al comparar estos valores con los publicados por otras organizaciones.

Indicador 4: Duración promedio de los contratos terminados. Se calculó mediante la función PROMEDIO.SI.CONJUNTO el promedio de días registrados en el campo DuraciónContrato, filtrando únicamente los contratos con estado terminado e inicio dentro del período analizado. Se excluyeron los contratos vigentes para evitar distorsiones generadas por fechas de término estimadas o proyectadas.

Análisis correlacional. Para examinar la relación entre la duración de los contratos y las demás variables disponibles, se construyeron matrices de correlación entre la duración del contrato, la remuneración y la edad del trabajador. El cálculo se realizó únicamente sobre los contratos terminados del período, considerando solo aquellos con información completa y válida en las tres variables, y descartando los registros con datos erróneos o faltantes, tales como duraciones negativas, edades fuera de un rango plausible y remuneraciones nulas. En Partner Limitada el análisis se efectuó por separado para los contratos indefinidos y para los contratos a plazo definido, dada la diferencia de comportamiento entre ambas modalidades, mientras que en E.S.T. Partner se consideró el conjunto de los contratos, todos a plazo definido.

Cabe precisar que la tasa de rotación es un indicador agregado que se calcula de forma anual para cada modalidad contractual, por lo que no puede expresarse como una variable individual asociada a cada contrato ni incorporarse a una matriz junto a variables de ese nivel. Por este motivo se utilizó la duración del contrato como la variable que representa la rotación a nivel individual, entendiendo que un contrato de menor duración equivale a una rotación

más rápida en ese puesto, mientras que uno de mayor duración equivale a una rotación más lenta.

Cabe precisar por qué la tasa de rotación no forma parte de estas matrices. La unidad de análisis del estudio de correlación es el contrato individual, de modo que cada registro aporta un valor propio de duración, remuneración y edad. La tasa de rotación, en cambio, es un indicador agregado que solo existe a nivel de conjunto, ya que se obtiene relacionando el total de salidas de un año con el total de contratos activos de ese mismo año. No es posible, por tanto, asignar una tasa de rotación a un contrato en particular, y tampoco incorporarla a una matriz cuyos demás elementos se miden a nivel individual, pues se estarían combinando datos de niveles distintos.

Por este motivo se utilizó la duración del contrato como la variable que representa la rotación a nivel individual. La equivalencia se sustenta en que ambas magnitudes describen el mismo fenómeno desde perspectivas complementarias: la tasa de rotación indica con qué frecuencia se producen salidas en un conjunto de trabajadores durante un período, mientras que la duración indica cuánto tiempo transcurre hasta que se produce la salida en cada caso particular. Un contrato de corta duración corresponde así a una rotación rápida en ese puesto, y uno de larga duración a una rotación lenta. Analizar qué variables se asocian a la duración equivale, en consecuencia, a analizar qué variables se asocian a la rotación, con la ventaja de que ese examen puede realizarse contrato por contrato y no solo sobre promedios anuales.

Tratamiento previo de las variables. Las variables incluidas en el análisis presentan naturalezas y escalas heterogéneas. La duración del contrato corresponde a una variable continua expresada en días, obtenida como diferencia entre las fechas de término e inicio. La remuneración es una variable continua expresada en pesos chilenos, cuyo orden de magnitud

es varios miles de veces superior al de las anteriores. La edad es una variable discreta expresada en años cumplidos. Esta disparidad impide compararlas de manera directa y obliga a definir un tratamiento previo antes de calcular cualquier medida de asociación.

El procedimiento adoptado consistió en transformar cada variable en rangos, asignando a cada observación la posición que ocupa dentro del ordenamiento de su propio grupo, mediante la función JERARQUIA.MEDIA de Microsoft Excel, que asigna el promedio de las posiciones cuando existen valores empatados. Esta transformación resuelve el problema de las escalas, ya que una vez convertidas en rangos todas las variables quedan expresadas en la misma unidad, que corresponde a una posición relativa dentro del conjunto, con independencia de si originalmente estaban medidas en días, en años o en pesos.

Sobre los rangos así obtenidos se calculó el coeficiente de correlación de Spearman, mediante la función COEF.DE.CORREL aplicada a las variables transformadas. Este coeficiente se prefirió al de Pearson por dos razones. La primera es que la duración de los contratos y la remuneración presentan distribuciones marcadamente asimétricas, con concentración de casos en los valores bajos y una cola extendida hacia los valores altos, de modo que no se cumple el supuesto de normalidad exigido por el coeficiente de Pearson. La segunda es que Spearman mide la asociación monótona entre las variables, es decir, si al aumentar una tiende a aumentar o disminuir la otra, sin exigir que esa relación sea lineal ni que las variables estén medidas en escalas comparables, lo que resulta adecuado dada la heterogeneidad descrita.

Un efecto adicional de esta transformación es que reduce la influencia de los valores extremos. Dado que cada observación se reemplaza por su posición y no por su magnitud, un contrato de duración excepcionalmente prolongada o una remuneración muy superior al resto

no distorsionan el resultado más allá de ocupar el último lugar del ordenamiento. Esta propiedad resulta pertinente en bases de datos administrativas, donde los valores atípicos pueden responder tanto a situaciones reales como a errores de registro.

El resultado de cada grupo se expresa en una matriz de correlación simétrica, cuyos valores van de menos uno a uno. Los valores cercanos a cero indican ausencia de asociación monótona entre las variables, los valores positivos señalan que ambas tienden a aumentar de forma conjunta, y los negativos que una aumenta mientras la otra disminuye. Para su interpretación se consideró que valores absolutos inferiores a 0,3 corresponden a una asociación débil, entre 0,3 y 0,5 a una asociación moderada, y superiores a 0,5 a una asociación fuerte.

Finalmente, la información bibliográfica y documental fue analizada mediante revisión temática, organizando los hallazgos en torno a los ejes centrales del estudio: marco legal de la subcontratación en Chile, características del mercado de servicios transitorios, variables que inciden en la rotación, impacto de la rotación en los costos operativos, plazos de respuesta del sector y buenas prácticas de gestión.

8. Alcance

El presente estudio tiene un alcance principalmente descriptivo y correlacional, con elementos exploratorios. Es descriptivo porque busca caracterizar y documentar el comportamiento de la gestión contractual de Partner Consulting mediante indicadores, describiendo la distribución de los contratos, la evolución de la dotación, la rotación de personal y la duración promedio de los contratos durante el período comprendido entre 2015 y 2026, en ambas razones sociales.

Es además correlacional, ya que no se limita a describir estas variables por separado, sino que busca conocer la relación o el grado de asociación entre algunas de ellas. En particular, se analiza la asociación entre la duración de los contratos, entendida como expresión individual de la rotación, y las variables económicas y demográficas disponibles en la base de datos, esto es la remuneración y la edad del trabajador. Cabe precisar que este alcance permite establecer si las variables se relacionan entre sí y con qué intensidad, pero no determinar que una sea causa de otra.

El estudio incorpora también elementos de carácter exploratorio, dado que no existen investigaciones previas que hayan analizado la gestión de subcontrataciones de Partner Consulting a partir de sus datos históricos internos. En este sentido, constituye un primer análisis sistemático de la empresa, que abre la posibilidad de que futuras investigaciones profundicen en los aspectos aquí identificados.

El estudio no tiene alcance explicativo, ya que no busca explicar las causas de los fenómenos observados ni demostrar relaciones de causalidad entre las variables. La identificación de asociaciones mediante las matrices de correlación describe cómo se

relacionan las variables, mientras que la interpretación de sus posibles causas se aborda a partir de la literatura y no de la evidencia estadística del estudio.

En cuanto a sus límites, el estudio se circunscribe a las dos razones sociales de Partner Consulting que gestionan personal externalizado, con foco en Partner Limitada como objeto central del análisis y con E.S.T. Partner en calidad de caso de contraste, durante el período señalado. El análisis se basa exclusivamente en la información disponible en la base de datos administrativa interna y en fuentes bibliográficas y documentales públicas, sin considerar datos primarios obtenidos mediante encuestas o entrevistas. Por esta razón, solo se analizan las variables registradas en los sistemas de la empresa, principalmente contractuales y demográficas, quedando fuera del alcance variables organizacionales como el clima laboral o el estilo de liderazgo, que requerirían instrumentos distintos para su medición.

Del mismo modo, el registro administrativo no consigna el motivo de término de los contratos, por lo que el estudio observa la rotación en su magnitud total, sin distinguir entre salidas voluntarias e involuntarias. Esta distinción, relevante para evaluar políticas de retención según lo expuesto en el apartado 6.6.1, queda fuera del alcance del presente trabajo.

9. Resultados

A continuación, se presentan los hallazgos obtenidos a partir del análisis de las bases de datos de ambas razones sociales de Partner Consulting. Los resultados se organizan en dos bloques: en primer lugar, los indicadores correspondientes a Partner Limitada, que opera como empresa subcontratista, y en segundo lugar, los indicadores de E.S.T. Partner, que opera como Empresa de Servicios Transitorios. Para cada razón social se exponen cuatro indicadores clave de gestión, acompañados de sus respectivas tablas y gráficos.

9.1 Resultados Cuantitativos

9.1.1 Indicadores de Gestión de Partner Limitada

A continuación, se presentan los cuatro indicadores calculados a partir de la base de datos de Partner Limitada, correspondiente a la razón social que opera como empresa subcontratista. El análisis considera un total de 223 contratos registrados entre 2015 y 2026, separados según su modalidad contractual: indefinida y a plazo definido.

Indicador 1: Distribución de contratos por modalidad contractual. Para analizar la composición de la fuerza laboral de Partner Consulting, se clasificaron los contratos según su modalidad: indefinida y a plazo definido. Como se puede observar en la siguiente tabla, durante el período 2015 a 2026 la empresa registró un total de 223 contratos, de los cuales 141 corresponden a modalidad indefinida (63,2%) y 82 a plazo definido (36,8%).

Tabla 1

Distribución de contratos por modalidad en Partner Limitada

Tipo Contrato	Histórico (2015 a 2026)	Actuales (2026)
Indefinidos	141	40
Definidos	82	20

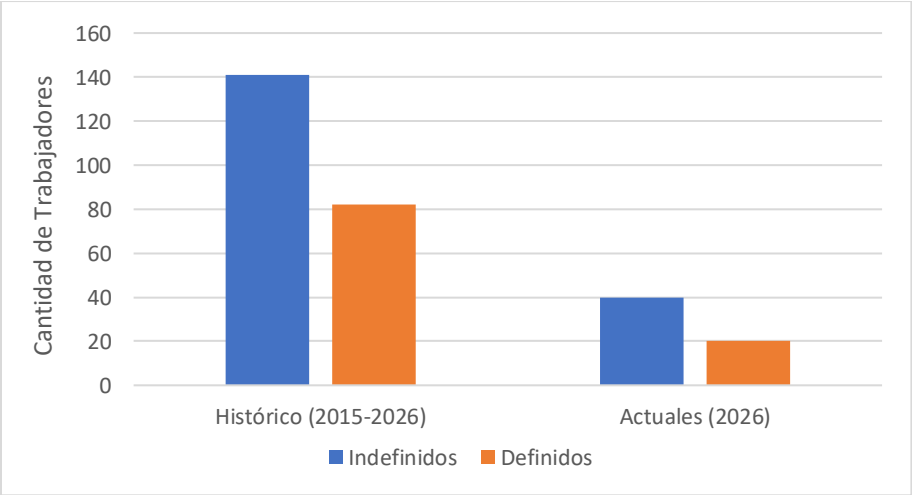
Total	223	60

Nota. Total del período analizado y contratos vigentes al corte de 2026. Elaboración propia a partir de la base de datos administrativa de Partner Consulting.

Como se puede observar en el siguiente gráfico, esta proporción se mantiene en los contratos actualmente vigentes, donde de los 60 contratos activos al corte de 2026, 40 son indefinidos (66,7%) y 20 son a plazo definido (33,3%).

Figura 2

Distribución de contratos por modalidad en Partner Limitada



Nota. Proporción de contratos según modalidad contractual. Elaboración propia a partir de la base de datos administrativa de Partner Consulting.

Indicador 2: Evolución anual de la dotación activa. Con el fin de identificar el comportamiento de la dotación de trabajadores en el tiempo, se analizó la cantidad de contratos activos por año para cada modalidad contractual. Como se puede observar en la siguiente tabla, la dotación total presentó un crecimiento sostenido durante el período analizado.

Tabla 2

Evolución anual de la dotación por modalidad en Partner Limitada

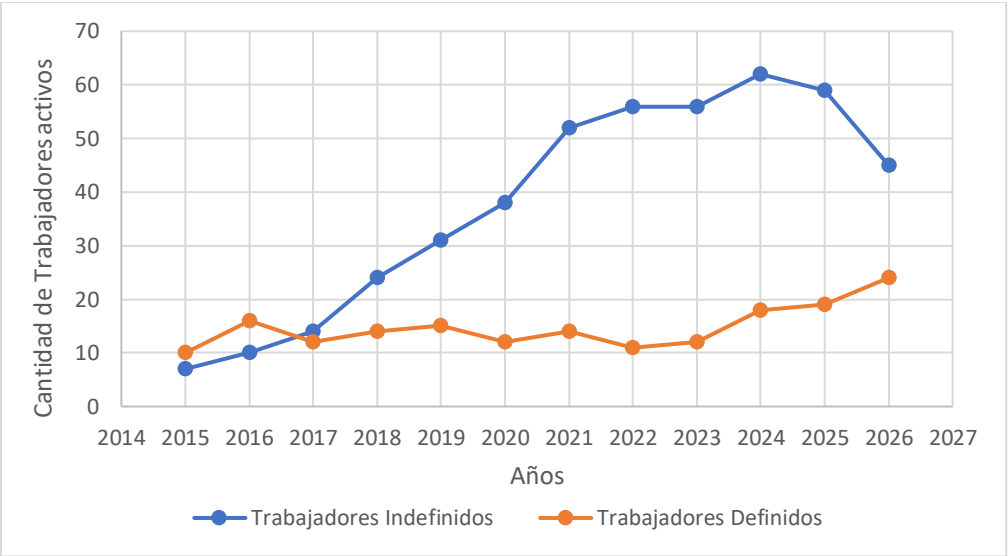
Año	Total Activos Indefinidos	Total Activos Definidos
2015	7	10
2016	10	16
2017	14	12
2018	24	14
2019	31	15
2020	38	12
2021	52	14
2022	56	11
2023	56	12
2024	62	18
2025	59	19
2026	45	24

Nota. Contratos activos por año según modalidad contractual. Elaboración propia a partir de la base de datos administrativa de Partner Consulting.

Como se puede observar en el siguiente gráfico, los trabajadores bajo contrato indefinido experimentaron el crecimiento más significativo, pasando de 7 trabajadores activos en 2015 a un peak de 62 en 2024, lo que representa un aumento de 786% en el período. Por su parte, la dotación de trabajadores a plazo definido se mantuvo relativamente estable entre 10 y 16 trabajadores hasta 2022, registrando un alza hacia 2025 a 2026 con 19 y 24 trabajadores respectivamente. La disminución observada en ambas modalidades durante 2026 responde a que el año se encuentra en curso al momento del análisis, por lo que no refleja una tendencia a la baja.

Figura 3

Evolución anual de la dotación por modalidad en Partner Limitada



Nota. Contratos activos por año según modalidad contractual. Elaboración propia a partir de la base de datos administrativa de Partner Consulting.

Indicador 3: Tasa de rotación anual. La tasa de rotación se calculó como el cociente entre los contratos finiquitados en el año y el total de contratos activos durante ese mismo año, expresado en porcentaje. Este indicador permite evaluar la estabilidad de la fuerza laboral y detectar períodos críticos de salida de personal. Como se puede observar en la siguiente tabla, ambas modalidades presentan comportamientos marcadamente distintos.

Tabla 3

Tasa de rotación anual por modalidad en Partner Limitada

Año	Tasa rotación Indefinido %	Tasa rotación Definido %
2015	0%	0%
2016	30%	56%
2017	7%	75%
2018	13%	50%
2019	16%	93%
2020	24%	125%
2021	38%	207%

2022	27%	191%
2023	23%	133%
2024	27%	139%
2025	25%	121%
2026	11%	38%

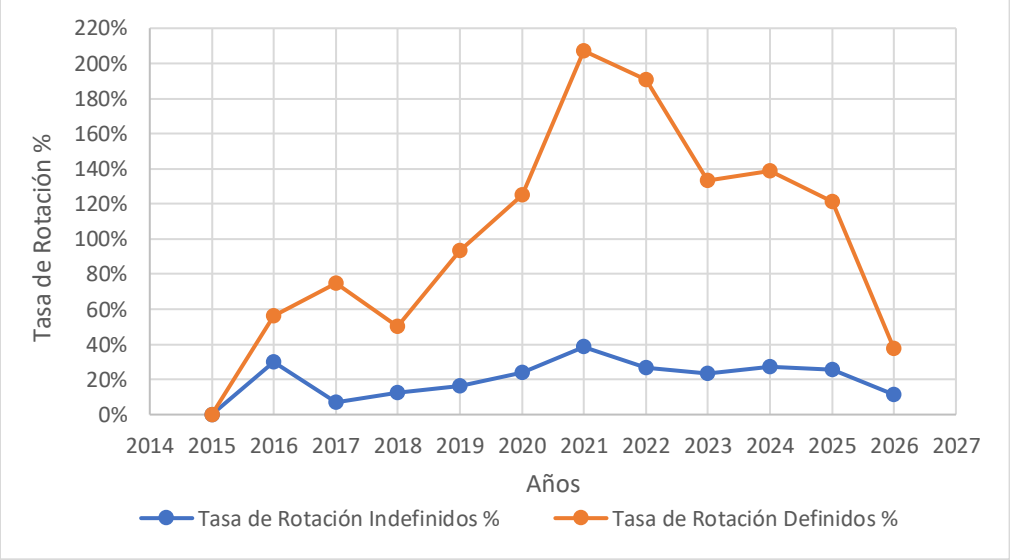
Nota. Tasa expresada en porcentaje. En los contratos a plazo definido puede superar el 100%. Elaboración propia a partir de la base de datos administrativa de Partner Consulting.

Como se puede observar en el siguiente gráfico, los contratos indefinidos mantuvieron una tasa de rotación moderada y relativamente estable, con un promedio de 22% anual y un peak de 38% en 2021, año que coincide con el período de mayor impacto de la pandemia por COVID-19 en el mercado laboral chileno. A partir de 2022 la tasa se estabilizó en torno al 23 a 27%.

Los contratos a plazo definido presentaron una rotación significativamente más alta y volátil, superando el 100% en la mayoría de los años desde 2019, con un máximo de 207% en 2021. Tasas superiores al 100% indican que durante ese año se finiquitaron más contratos de los que había activos simultáneamente, fenómeno esperable en contratos de corta duración donde un mismo puesto puede ser ocupado por más de un trabajador durante el año.

Figura 4

Tasa de rotación anual por modalidad en Partner Limitada



Nota. Tasa expresada en porcentaje. Elaboración propia a partir de la base de datos administrativa de Partner Consulting.

Indicador 4: Duración promedio de los contratos terminados. Para complementar el análisis de rotación, se calculó la duración promedio de los contratos finiquitados durante el período 2015 a 2026, excluyendo los contratos vigentes para evitar distorsiones por fechas de término estimadas. Como se puede observar en la siguiente tabla, existe una diferencia significativa entre ambas modalidades contractuales.

Tabla 4

Duración promedio de los contratos finiquitados en Partner Limitada

Duración Promedio Finiquitados 2015 a 2026	Días	Meses
Indefinidos	652	22
Definidos	183	6

Nota. Promedio calculado únicamente sobre contratos terminados. Elaboración propia a partir de la base de datos administrativa de Partner Consulting.

Los contratos indefinidos finiquitados tuvieron una duración promedio de 652 días (22 meses), mientras que los contratos a plazo definido finiquitados duraron en promedio 183 días (6 meses), lo que representa una diferencia de 3,5 veces entre ambas modalidades. Si bien esta brecha es consistente con la naturaleza de cada tipo de contrato, la duración promedio de 22 meses para los contratos indefinidos resulta baja considerando que se trata de una modalidad sin fecha de término establecida. Esto sugiere que una proporción relevante de estos contratos no logra consolidarse en el largo plazo, constituyendo una señal de alerta para la gestión de retención de talento en Partner Consulting.

Los cuatro indicadores permiten caracterizar el comportamiento contractual de Partner Limitada durante el período. La empresa se apoya mayoritariamente en la contratación indefinida, que concentra el 63,2% de los contratos del período y el 66,7% de los vigentes al corte de 2026, mientras que la dotación creció de forma sostenida, pasando de 17 trabajadores activos en 2015 a 80 en 2024, con el mayor aporte proveniente de la modalidad indefinida.

El comportamiento de la rotación difiere de manera marcada entre ambas modalidades. Los contratos indefinidos presentan una tasa promedio de 22% anual, con un peak de 38% en 2021 y una estabilización posterior en torno al 25%. Los contratos a plazo definido superan el 100% en la mayoría de los años desde 2019, con un máximo de 207% en 2021. Esta diferencia se refleja también en la duración de los vínculos, ya que los contratos indefinidos terminados duraron en promedio 652 días frente a los 183 días de los contratos a plazo definido, una brecha de 3,5 veces.

Del conjunto de estos resultados se desprenden dos observaciones. La primera es que la modalidad contractual constituye el principal factor diferenciador del comportamiento de la rotación en esta razón social, ya que los cuatro indicadores muestran valores sistemáticamente distintos según el tipo de contrato. La segunda es que la duración promedio de 22 meses en los contratos indefinidos resulta baja para una modalidad que no contempla fecha de término, lo que indica que una proporción relevante de estos vínculos no logra consolidarse en el tiempo. Ambos aspectos se examinan con mayor detalle en el análisis de correlación y en la discusión del estudio.

9.1.2 Indicadores de Gestión de E.S.T. Partner

A continuación, se presentan los cuatro indicadores calculados a partir de la base de datos de E.S.T. Partner, correspondiente a la razón social que opera como Empresa de Servicios Transitorios. El análisis considera un total de 2.355 contratos registrados entre 2015 y 2026, todos bajo modalidad a plazo definido, en concordancia con la naturaleza legal de los servicios transitorios.

Indicador 1: Distribución de contratos por modalidad contractual. Dado que E.S.T. Partner opera exclusivamente como Empresa de Servicios Transitorios, la totalidad de sus contratos corresponden a la modalidad a plazo definido, en conformidad con lo establecido en la Ley N° 20.123. Como se puede observar en la siguiente tabla, durante el período 2015 a 2026 la empresa registró un total de 2.355 contratos, de los cuales 55 se encuentran actualmente vigentes al corte de 2026.

Tabla 5

Distribución de contratos en E.S.T. Partner

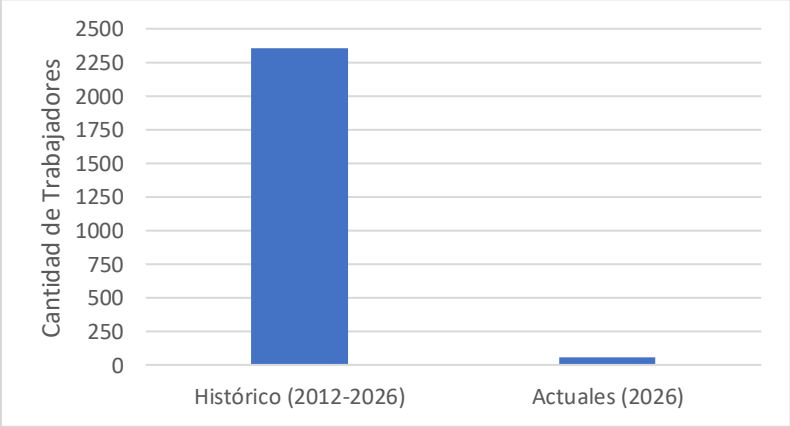
Tipo Contrato	Histórico (2015 a 2026)	Actuales (2026)
Definidos	2355	55

Nota. Volumen del período y contratos vigentes al corte de 2026. Elaboración propia a partir de la base de datos administrativa de Partner Consulting.

Como se puede observar en el siguiente gráfico, el volumen histórico de contratos contrasta significativamente con la dotación activa actual, lo que refleja el alto dinamismo y la rotación propia de esta modalidad de empleo transitorio.

Figura 5

Distribución de contratos en E.S.T. Partner



Nota. Volumen del período frente a la dotación vigente. Elaboración propia a partir de la base de datos administrativa de Partner Consulting.

Indicador 2: Evolución anual de la dotación activa. Con el fin de identificar el comportamiento de la dotación de trabajadores en el tiempo, se analizó la cantidad de contratos activos por año. Como se puede observar en la siguiente tabla, la dotación presentó fluctuaciones considerables a lo largo del período analizado.

Tabla 6

Evolución anual de la dotación en E.S.T. Partner

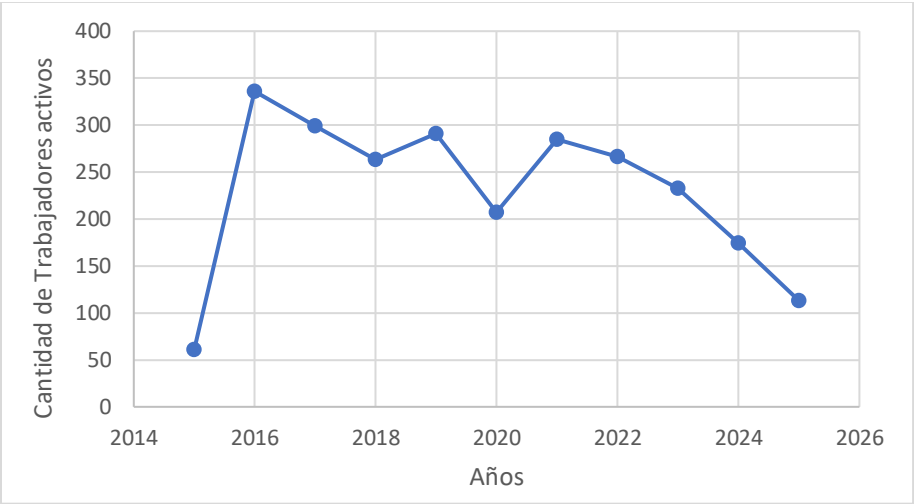
Año	Total Activos Definidos
2015	61
2016	336
2017	299
2018	263
2019	291
2020	207
2021	285
2022	266
2023	233
2024	174
2025	113
2026	40

Nota. Contratos activos por año. Elaboración propia a partir de la base de datos administrativa de Partner Consulting.

Como se puede observar en el siguiente gráfico, la dotación experimentó un peak significativo en 2016 con 336 contratos activos, seguido de una leve estabilización en torno a 260-300 trabajadores entre 2017 y 2022. A partir de 2023 se observa una tendencia decreciente sostenida, llegando a 113 activos en 2025. La cifra de 2026 (40 contratos) refleja que el año se encuentra en curso al momento del análisis, por lo que no representa una tendencia estructural a la baja.

Figura 6

Evolución anual de la dotación en E.S.T. Partner



Nota. Contratos activos por año. Elaboración propia a partir de la base de datos administrativa de Partner Consulting.

Indicador 3: Tasa de rotación anual. La tasa de rotación se calculó como el cociente entre los contratos finiquitados en el año y el total de contratos activos durante ese mismo año, expresado en porcentaje. Como se puede observar en la siguiente tabla, E.S.T. Partner presenta tasas de rotación elevadas y relativamente estables a lo largo de todo el período.

Tabla 7

Tasa de rotación anual en E.S.T. Partner

Año	Tasa rotación Def %
2015	87%
2016	79%
2017	96%
2018	94%
2019	95%
2020	87%
2021	93%
2022	94%
2023	93%
2024	90%
2025	81%

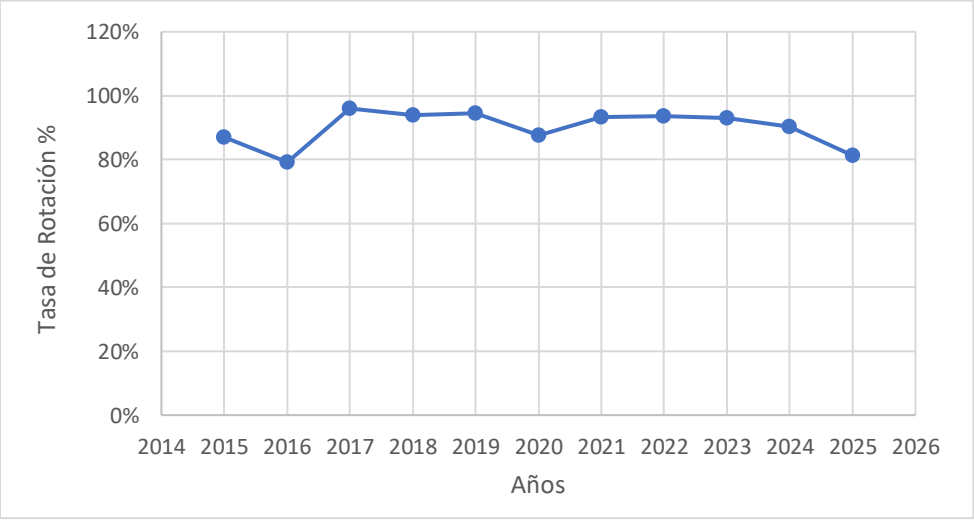
2026	25%

Nota. Tasa expresada en porcentaje. Elaboración propia a partir de la base de datos administrativa de Partner Consulting.

Como se puede observar en el siguiente gráfico, la tasa de rotación de E.S.T. Partner se mantuvo de forma consistente entre el 87% y el 96% durante la mayor parte del período analizado, con un promedio de aproximadamente 90% anual. Este comportamiento es esperable dado que la totalidad de los contratos son a plazo definido y de corta duración, diseñados por ley para cubrir necesidades temporales. A diferencia de Partner Limitada, donde las tasas superaban el 100% en los contratos definidos, en E.S.T. Partner las tasas se mantienen por debajo de ese umbral, lo que indica que la rotación, si bien es alta, no supera la dotación activa en ningún año. La baja registrada en 2026 (25%) responde nuevamente al carácter parcial del año en curso.

Figura 7

Tasa de rotación anual en E.S.T. Partner



Nota. Tasa expresada en porcentaje. Elaboración propia a partir de la base de datos administrativa de Partner Consulting.

Indicador 4: Duración promedio de los contratos terminados. Para complementar el análisis de rotación, se calculó la duración promedio de los contratos finiquitados durante el período 2015 a 2026, excluyendo los contratos vigentes para evitar distorsiones por fechas de término estimadas. Como se puede observar en la siguiente tabla, la duración promedio de los contratos de E.S.T. Partner es significativamente menor a la registrada en Partner Limitada.

Tabla 8

Duración promedio de los contratos finiquitados en E.S.T. Partner

Duración Promedio Finiquitados 2015 a 2026	Días	Meses
Definidos	44	1

Nota. Promedio calculado únicamente sobre contratos terminados. Elaboración propia a partir de la base de datos administrativa de Partner Consulting.

Los contratos finiquitados de E.S.T. Partner tuvieron una duración promedio de 44 días (aproximadamente 1 mes), lo que refleja fielmente la naturaleza transitoria de esta modalidad contractual. Esta duración es consistente con las causales legales que habilitan la contratación por servicios transitorios, tales como reemplazos por licencias médicas, aumentos ocasionales de actividad o trabajos urgentes, los cuales por definición corresponden a necesidades de corto plazo.

Los indicadores de E.S.T. Partner describen un patrón consistente con la naturaleza legal de los servicios transitorios. La totalidad de sus 2.355 contratos corresponde a la modalidad a plazo definido, y de ellos solo 55 se encontraban vigentes al corte de 2026, lo que refleja el elevado flujo de entradas y salidas que caracteriza a esta modalidad.

La dotación activa alcanzó su punto más alto en 2016, con 336 contratos, se mantuvo en torno a 260 y 300 trabajadores entre 2017 y 2022, y desde 2023 muestra una tendencia decreciente que la lleva a 113 en 2025. La tasa de rotación, en cambio, se mantuvo estable entre el 87% y el 96% durante todo el período, con un promedio cercano al 90% anual, y la duración promedio de los contratos terminados fue de 44 días.

Estos resultados permiten establecer dos observaciones. La primera es que la rotación en esta razón social presenta una estabilidad notable, ya que se mantiene dentro de un rango estrecho pese a que la dotación varió de manera considerable entre los años analizados, lo que sugiere que su nivel responde al diseño del servicio y no a las circunstancias de cada período. La segunda es que las tasas de E.S.T. Partner, aun siendo altas, permanecen por debajo del 100% en todos los años, a diferencia de lo observado en los contratos a plazo definido de Partner Limitada, donde ese umbral se supera de forma reiterada. Esta comparación resulta relevante para dimensionar la magnitud de la rotación en la razón social subcontratista, y se retoma en la discusión del estudio.

9.1.3 Análisis de Correlación entre Variables

Esta sección presenta las matrices de correlación entre la duración del contrato, la remuneración y la edad del trabajador, en respuesta al objetivo de determinar la relación entre la duración de los contratos y las variables asociadas a la rotación de personal. Los coeficientes se calcularon mediante el método de Spearman sobre las variables transformadas

en rangos, conforme al procedimiento descrito en el apartado 7.6. Se presentan tres matrices: dos para Partner Limitada, separadas por modalidad contractual, y una para E.S.T. Partner, que reúne sus contratos a plazo definido.

Antes de examinar los resultados conviene precisar el criterio de selección de las variables. El análisis se realiza a nivel de contrato individual, de modo que cada registro aporta un valor propio de duración, remuneración y edad. La tasa de rotación no forma parte de las matrices porque corresponde a un indicador anual agregado, que se obtiene relacionando el total de salidas de un año con el total de contratos activos de ese mismo año, y que por lo tanto no admite un valor asignable a cada contrato. Su equivalente a nivel individual es la duración, entendiendo que un contrato más breve refleja una rotación más rápida en ese puesto y uno más extenso una rotación más lenta. En consecuencia, cada coeficiente que relaciona la duración con otra variable debe leerse como una asociación entre esa variable y la velocidad con que rota el personal.

El análisis se realizó sobre los contratos terminados del período, dado que solo estos cuentan con una duración efectiva. De los 141 contratos indefinidos registrados en Partner Limitada entre 2015 y 2026, 40 se encontraban vigentes al corte del análisis y quedaron excluidos, mientras que de los 101 contratos terminados restantes se descartaron 2 por presentar información incompleta o inconsistente en alguna de las tres variables, resultando en 99 casos analizados. En los contratos a plazo definido, de los 82 registrados, 17 se encontraban vigentes y de los 65 terminados se descartaron 9 por el mismo motivo, resultando en 56 casos. En E.S.T. Partner el análisis consideró 1.922 contratos terminados con información válida.

Los valores del coeficiente van de menos uno a uno. Los cercanos a cero reflejan ausencia de asociación, los positivos indican que ambas variables tienden a aumentar de forma conjunta y los negativos que una aumenta mientras la otra disminuye. Se consideran débiles los valores absolutos inferiores a 0,3, moderados los comprendidos entre 0,3 y 0,5, y fuertes los superiores a 0,5. Junto a cada coeficiente se informa su significancia estadística, evaluada mediante el valor p con un umbral de 0,05.

Contratos indefinidos de Partner Limitada. La siguiente tabla presenta la matriz correspondiente a esta modalidad, calculada sobre 99 contratos terminados con información válida en las tres variables. La duración registra coeficientes cercanos a cero tanto con la remuneración como con la edad, mientras que el valor de mayor magnitud corresponde a la relación entre la remuneración y la edad.

Tabla 9

Matriz de correlación de Spearman para los contratos indefinidos de Partner Limitada

	Duración	Remuneración	Edad
Duración	1,00	-0,03	-0,10
Remuneración	-0,03	1,00	0,29
Edad	-0,10	0,29	1,00

Nota. Coeficiente de Spearman calculado sobre 99 contratos indefinidos terminados entre 2015 y 2026. Elaboración propia a partir de la base de datos administrativa de Partner Consulting.

En los contratos a plazo definido de Partner Limitada, la duración también registra coeficientes bajos con la remuneración y la edad, y el valor más alto se da nuevamente entre la remuneración y la edad.

Tabla 10

Matriz de correlación de Spearman para los contratos a plazo definido de Partner Limitada

	Duración	Remuneración	Edad
Duración	1,00	0,04	0,03
Remuneración	0,04	1,00	0,34
Edad	0,03	0,34	1,00

Nota. Coeficiente de Spearman calculado sobre 56 contratos a plazo definido terminados entre 2015 y 2026. Elaboración propia a partir de la base de datos administrativa de Partner Consulting.

La siguiente tabla presenta la matriz de E.S.T. Partner. Los valores de mayor magnitud se dan entre la duración y la remuneración y entre la remuneración y la edad, mientras que la duración y la edad presentan un coeficiente cercano a cero.

Tabla 11

Matriz de correlación de Spearman para los contratos de E.S.T. Partner

	Duración	Remuneración	Edad
Duración	1,00	0,32	-0,07
Remuneración	0,32	1,00	0,30
Edad	-0,07	0,30	1,00

Nota. Coeficiente de Spearman calculado sobre 1.922 contratos terminados entre 2015 y 2026. Elaboración propia a partir de la base de datos administrativa de Partner Consulting.

Significancia estadística de las correlaciones. Los coeficientes anteriores describen la magnitud de la asociación entre cada par de variables, pero no indican por sí solos si esa asociación puede considerarse real o si podría deberse al azar. Dado que el número de casos difiere de manera considerable entre los tres grupos, esta verificación resulta necesaria: una

misma magnitud puede resultar significativa en un grupo numeroso y no serlo en uno reducido. La siguiente tabla presenta, para cada par de variables, el coeficiente obtenido, el estadístico t, el valor p asociado y el resultado de la prueba considerando un umbral de 0,05.

Tabla 12

Significancia estadística de las correlaciones de Spearman por grupo de contratos

	Grupo	Relación	n	r	t	p	¿Significativa?
Partner Limitada	**Indefinidos**	Duración y remuneración	99	-0,03	-0,34	0,734	No
	Indefinidos	Duración y edad	99	-0,10	-1,01	0,314	No
	Indefinidos	Remuneración y edad	99	0,29	3,01	0,003	Sí
	Definidos	Duración y remuneración	56	0,04	0,32	0,752	No
	Definidos	Duración y edad	56	0,03	0,23	0,820	No
	Definidos	Remuneración y edad	56	0,34	2,62	0,012	Sí
EST Partner	**Definidos**	Duración y remuneración	1922	0,32	14,60	Menor a 0,001	Sí
	Definidos	Duración y edad	1922	-0,07	-3,21	0,001	Sí
	Definidos	Remuneración y edad	1922	0,30	14,02	Menor a 0,001	Sí

Nota. El estadístico t se calculó como el producto entre el coeficiente y la raíz cuadrada del cociente entre los grados de libertad y la diferencia entre uno y el coeficiente al cuadrado. El valor p corresponde a la prueba de dos colas con n menos 2 grados de libertad. Elaboración propia a partir de la base de datos administrativa de Partner Consulting.

Los resultados confirman que en Partner Limitada ninguna de las asociaciones que involucran a la duración del contrato alcanza significancia estadística, en ninguna de las dos modalidades, con valores p que oscilan entre 0,314 y 0,820. Esto refuerza la lectura anterior: no existe evidencia de que la velocidad de rotación se relacione con la remuneración ni con

la edad de los trabajadores. La única asociación significativa en ambos grupos es la que vincula la remuneración con la edad, con valores p de 0,003 y 0,012.

En E.S.T. Partner las tres asociaciones resultan significativas, resultado que se explica por el tamaño del grupo, cercano a los dos mil casos. Este contraste ilustra una distinción que conviene precisar: la significancia estadística indica que una asociación es detectable y no atribuible al azar, pero no que sea relevante en términos prácticos. Así lo muestra la relación entre duración y edad en esta razón social, cuyo coeficiente de menos 0,07 resulta significativo pero carece de magnitud suficiente para sostener una interpretación sustantiva. Las asociaciones que sí combinan significancia y magnitud apreciable en este grupo son las de duración con remuneración y remuneración con edad, ambas de nivel moderado.

Síntesis del análisis correlacional. Los resultados permiten establecer tres hallazgos. El primero es que en Partner Limitada la duración de los contratos, y con ella la velocidad de rotación, no se asocia ni a la remuneración ni a la edad de los trabajadores en ninguna de las dos modalidades contractuales, ya que los cuatro coeficientes involucrados se sitúan entre menos 0,10 y 0,04, y ninguno alcanza significancia estadística. Esto significa que el tiempo que un trabajador permanece en la empresa no depende de cuánto gana ni de qué edad tiene, de modo que la explicación de la rotación debe buscarse fuera de las características individuales registradas en la base de datos.

El segundo hallazgo es que E.S.T. Partner presenta un comportamiento distinto, con una asociación moderada y significativa entre duración y remuneración. En esta razón social los vínculos más extensos coinciden con remuneraciones superiores, lo que resulta coherente con su modelo operativo, donde la duración del contrato queda determinada por la causal

legal invocada y por el tipo de requerimiento del cliente, de manera que los reemplazos más prolongados suelen corresponder a perfiles de mayor calificación y, por lo tanto, mejor remunerados.

El tercer hallazgo es transversal a ambas razones sociales: la única asociación presente en las tres matrices es la que vincula la remuneración con la edad, con coeficientes entre 0,29 y 0,34 y significancia estadística en los tres grupos. Se trata de una relación esperable y ajena al fenómeno estudiado, que confirma que las variables demográficas y económicas disponibles se comportan entre sí de manera previsible, pero no explican la rotación.

Considerados en conjunto, estos resultados aportan evidencia sobre la naturaleza del fenómeno en Partner Limitada. Si la duración de los vínculos fuese consecuencia de decisiones individuales de los trabajadores, motivadas por su remuneración o asociadas a su etapa laboral, cabría esperar coeficientes de mayor magnitud entre esas variables. La ausencia de tales asociaciones sugiere que la rotación responde principalmente a factores estructurales, vinculados a la modalidad contractual y al diseño del servicio, antes que a características personales. Este resultado es coherente con la diferencia observada en el indicador 4, donde la modalidad contractual explica por sí sola una brecha de 3,5 veces en la duración promedio entre ambos tipos de contrato.

9.2 Resultados Cualitativos

La dimensión cualitativa responde a los objetivos específicos 2, 3 y 4, y cumple la función de contextualizar los hallazgos cuantitativos de ambas razones sociales, contrastándolos con la evidencia disponible y con los estándares del sector outsourcing.

Los documentos analizados fueron seleccionados conforme a los criterios establecidos en el apartado 7.6, privilegiando fuentes académicas para sustentar las relaciones entre variables, fuentes normativas e institucionales para los aspectos legales y de contexto nacional, y fuentes sectoriales para dimensionar magnitudes de mercado y prácticas de la industria que no se encuentran documentadas en publicaciones académicas. Dentro de este universo, la selección se orientó por la correspondencia con los hallazgos cuantitativos, incorporando únicamente aquellos documentos que permitieran interpretar, dimensionar o contrastar los resultados obtenidos en los indicadores del apartado 9.1.

En consecuencia, la sección se organiza en tres apartados que se corresponden con los hallazgos cuantitativos que buscan explicar. El primero aborda el impacto económico y operativo de la rotación, y se vincula con las tasas de rotación y las duraciones promedio observadas en Partner Limitada, con el propósito de dimensionar el efecto negativo que estas magnitudes representan para la empresa. El segundo examina la relación entre los plazos de respuesta y la calidad del reclutamiento, y se vincula con la rotación cercana al 90% anual y la duración promedio de 44 días registradas en E.S.T. Partner. El tercero revisa las buenas prácticas de gestión y medición del desempeño en el sector, y responde a la ausencia de indicadores integrales constatada en el problema de investigación, aportando los referentes sobre los cuales se construyen las recomendaciones del estudio.

9.2.1 Impacto Económico y Operativo de la Rotación de Personal

La evidencia reciente permite dimensionar el costo de la rotación con un enfoque de costo total o de "iceberg": el componente visible, compuesto por finiquito e indemnización, representa solo entre el 15% y el 25% del costo real, al que deben sumarse reclutamiento,

onboarding, curva de aprendizaje y productividad perdida (Latin Human Capital, 2026). Bajo este modelo, reemplazar a un profesional puede equivaler a más de diecisiete sueldos mensuales, de modo que una organización de doscientas personas con 18% de rotación anual puede perder cifras del orden del millón y medio de dólares que no figuran explícitas en su presupuesto (Latin Human Capital, 2026).

La magnitud del fenómeno en Chile refuerza su relevancia. La Tasa de Rotación Laboral del empleo formal se situó en 30,1% durante 2025 (Instituto Nacional de Estadísticas [INE], 2025), con un benchmark de mercado cercano al 27% promedio (Buk, 2026). En perspectiva histórica, datos del Banco Central ubicaron a Chile como el país con mayor rotación de la OCDE, con un 36,9% que oscila entre un mínimo de 21,8% en servicios públicos y un máximo de 55,1% en construcción, y que tiende a ser mayor en empresas pequeñas y medianas que en grandes (HCMFront, 2017). Estas cifras sitúan la rotación de Partner dentro de un mercado laboral estructuralmente dinámico, en el que el compromiso del trabajador opera como factor protector: según Gallup, los colaboradores comprometidos tienen un 59% menos de probabilidad de buscar otro empleo (Rex+, 2026).

Ahora bien, la comparación entre estas cifras y las obtenidas en el presente estudio exige una precisión metodológica. Las tasas publicadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y por los estudios de mercado se construyen sobre la dotación promedio del período y consideran al trabajador como unidad de medida, siguiendo la formulación estándar descrita en el apartado 6.6.2. La tasa calculada en este estudio, en cambio, utiliza como unidad el contrato y como denominador los contratos activos durante el año, criterio adoptado por las razones expuestas en el apartado 7.6. Ambas diferencias implican que las cifras no son directamente equiparables, ya que un mismo trabajador con dos contratos sucesivos

aporta dos salidas al indicador aquí calculado, y que el denominador utilizado admite valores superiores al 100% cuando la duración media de los vínculos es inferior a un año.

Por este motivo, las cifras del sector se emplean como referencia de contexto y no como parámetro de comparación directa. Aun así, la magnitud de la diferencia resulta informativa. La tasa promedio de 22% anual registrada en los contratos indefinidos de Partner Limitada se sitúa por debajo del 30,1% nacional, lo que indica que en esta modalidad la empresa retiene a sus trabajadores en mejor medida que el promedio del empleo formal chileno, incluso considerando que su forma de cálculo tiende a arrojar valores más altos. En los contratos a plazo definido ocurre lo contrario, ya que las tasas superan de manera sistemática el 100%, magnitud que ninguna estadística sectorial alcanza y que se explica por la brevedad de los vínculos antes que por un problema de retención en sentido estricto. La comparación pertinente en este caso no es con las tasas nacionales, sino con la propia E.S.T. Partner, cuya rotación se mantiene bajo el 100% pese a operar con contratos aún más breves.

El efecto más crítico para Partner, sin embargo, es operativo más que monetario. La literatura distingue que los efectos cuantificables de la rotación, es decir los costos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación, se acompañan de efectos cualitativos como la disminución de la fidelidad de los clientes y la caída de la productividad (Rex+, 2026). En el capital humano de TI, esta salida implica pérdida de conocimiento técnico acumulado y de conocimiento tácito, entendido como las prácticas no documentadas y las formas propias de resolver problemas, lo que ralentiza los proyectos y empina la curva de aprendizaje de los nuevos ingresos (IT User, 202; Cursalab, 2025), afectando con mayor fuerza a la rotación indeseada de perfiles difíciles de sustituir (Twenix, 2026). Dado que Partner Limitada provee personal para proyectos de TI, su rotación amenaza precisamente la

continuidad que sus clientes buscan asegurar al externalizar (Aconcagua Software, 2024), lo que la sitúa en una doble exposición y vuelve la retención un atributo central de su propuesta de valor.

Estos antecedentes permiten interpretar el alcance de las duraciones promedio calculadas en el apartado 9.1.1, correspondientes a 652 días en los contratos indefinidos y 183 días en los contratos a plazo definido de Partner Limitada, obtenidas como promedio de la duración efectiva de los contratos terminados durante el período. Ambas cifras adquieren significado cuando se las contrasta con los tiempos que la literatura reconoce como necesarios para que un trabajador alcance su plena productividad, ya que el costo de la rotación no depende únicamente de cuánto cuesta reemplazar a una persona, sino de en qué momento de su curva de aprendizaje se produce la salida.

En el caso de los contratos a plazo definido, una duración media de seis meses implica que una fracción considerable del vínculo transcurre durante la fase de adaptación, período en que la productividad aún no alcanza su nivel esperado y en que la organización continúa invirtiendo en inducción y acompañamiento. En términos del modelo de costo total descrito por Latin Human Capital (2026), esto significa que los componentes no visibles del costo, esto es la curva de aprendizaje y la productividad perdida, se activan de manera recurrente sin que el vínculo alcance a generar el retorno correspondiente.

En el caso de los contratos indefinidos, la duración media de 652 días, equivalente a aproximadamente 22 meses, resulta baja para una modalidad que no contempla fecha de término y que, por su naturaleza, supone la intención de sostener el vínculo en el tiempo. Su relevancia radica en que es precisamente en este tramo donde se concentra el conocimiento acumulado que la literatura identifica como el activo más difícil de reponer: la salida de un

trabajador con dos años de permanencia en un proyecto de TI implica la pérdida no solo del conocimiento técnico, sino del conocimiento tácito descrito anteriormente, que no se transfiere mediante documentación y que debe reconstruirse con el reemplazo.

La combinación de ambos resultados sitúa a Partner Limitada en una posición de exposición particular. Dado que su propuesta de valor consiste en proveer continuidad a proyectos de tecnologías de la información, la rotación no representa únicamente un costo interno de reposición, sino que compromete el atributo mismo que sus clientes buscan asegurar al externalizar. El efecto negativo de la rotación se manifiesta, en consecuencia, en dos planos simultáneos: el económico, asociado a los costos de reemplazo documentados por la literatura, y el operativo, asociado a la interrupción de proyectos en curso y a la pérdida de conocimiento específico sobre los sistemas del cliente.

9.2.2 Plazos de Respuesta y Calidad del Reclutamiento en los Servicios Transitorios

El mercado de servicios transitorios opera con plazos de respuesta amplios: diversas EST declaran presentar candidatos calificados en tres a siete días hábiles según la complejidad del cargo (Activos Chile, s.f.). En ese marco, el rango de ocho a cuarenta y ocho horas de E.S.T. Partner la posiciona en el extremo más ágil del sector, configurando un diferenciador competitivo en una modalidad cuyos contratos fluctúan legalmente entre uno y ciento ochenta días según la causal invocada (Randstad, 2025).

No obstante, la evidencia advierte una tensión directa entre rapidez y calidad de la selección. Al priorizar la velocidad se tiende a sacrificar el ajuste entre la persona y el cargo, y los primeros noventa días resultan críticos, pues un proceso de incorporación deficiente eleva la probabilidad de renuncia temprana. Este proceso, conocido en la literatura de gestión de personas como onboarding, comprende el conjunto de actividades mediante las cuales la

organización integra al trabajador recién contratado, incluyendo la entrega de información sobre sus funciones, la familiarización con los procedimientos y herramientas de trabajo, y la incorporación al equipo y a la cultura organizacional. Su relevancia radica en que determina la velocidad con que el nuevo trabajador alcanza su nivel de productividad esperado y, con ello, la probabilidad de que el vínculo se sostenga en el tiempo (SOS Group, 2026).

Esta tensión es relevante porque la calidad del reclutamiento depende de instrumentos cuya validez exige tiempo: la investigación acumulada en selección de personal, que sintetiza más de ochenta años de estudios, muestra que los mejores predictores del desempeño son la habilidad mental general, las entrevistas estructuradas y las muestras de trabajo (Alegre Bravo y Sánchez Almonte, 2021). Las entrevistas estructuradas resultan cerca de dos veces más predictivas del desempeño que las entrevistas libres y la incorporación de pruebas psicométricas es reportada por una amplia mayoría de organizaciones como una mejora en la calidad de sus contrataciones (Psicotest, 2026). En consecuencia, cuando la presión de los plazos obliga a prescindir de instrumentos estructurados de evaluación, el proceso pierde capacidad predictiva, dado que los métodos que la evidencia identifica como más válidos son también los que requieren mayor tiempo de aplicación. Esta relación no implica que la rapidez determine por sí sola un mal resultado, sino que reduce el margen para aplicar los filtros que la literatura asocia a una mejor predicción del desempeño posterior.

Corresponde precisar en qué sentido la duración promedio de 44 días registrada en los contratos terminados de E.S.T. Partner se relaciona con lo anterior. Esta cifra no constituye por sí misma evidencia de un problema de selección, ya que la brevedad de los vínculos responde en primer lugar al marco legal de los servicios transitorios, que limita su

duración a la causal invocada. Lo que la literatura permite observar es otra cosa: que en una modalidad donde el vínculo dura en promedio poco más de un mes, la totalidad de la relación laboral transcurre dentro del período que la literatura identifica como crítico para la permanencia, es decir, los primeros noventa días. Ello implica que el margen para corregir un ajuste deficiente entre el trabajador y el cargo es prácticamente inexistente, ya que el contrato concluye antes de que el proceso de incorporación alcance a completarse.

Esta condición otorga a la selección un peso mayor que en modalidades de mayor duración. Mientras en un contrato prolongado un desajuste inicial puede corregirse mediante acompañamiento y capacitación, en un vínculo de 44 días el resultado del servicio queda determinado casi por completo por la calidad de la decisión de selección inicial, adoptada además en un plazo de entre 8 y 48 horas. La tensión entre rapidez y calidad descrita anteriormente adquiere así su expresión más aguda en esta razón social.

9.2.3 Buenas Prácticas de Gestión y Medición del Desempeño en el Sector Outsourcing

La literatura especializada ofrece marcos concretos frente a la ausencia de indicadores integrales señalada en el problema de investigación. Desde una perspectiva de proceso, el outsourcing se estructura en cuatro etapas sucesivas. La primera, de pensamiento estratégico, consiste en definir qué funciones conviene externalizar y cuáles deben permanecer dentro de la organización, decisión que depende de si la actividad forma parte del núcleo del negocio o constituye una función de apoyo. La segunda, de evaluación y selección, comprende la identificación de proveedores potenciales y su comparación mediante criterios de capacidad técnica, antecedentes y cumplimiento normativo. La tercera, de desarrollo del contrato, corresponde a la formalización del acuerdo, donde se establecen el alcance del servicio, los niveles de desempeño exigidos y los mecanismos de control. La cuarta, de gobernanza,

abarca la administración de la relación durante toda su vigencia, e incluye el seguimiento del desempeño, la resolución de discrepancias y la revisión periódica de las condiciones pactadas. El éxito del modelo depende, a su vez, de tres factores: el apoyo del nivel ejecutivo, la comunicación con los involucrados y la capacidad del cliente para administrar a sus proveedores (GestioPolis, 2020).

La literatura clásica matiza que los ahorros del outsourcing no provienen solo de una operación más eficiente, sino también de negociaciones contractuales más exitosas y de la explicitación de los costos de las operaciones (Sieber et al., 2008, p. 70), y distingue tres tipologías según el grado de vinculación entre las partes. El outsourcing básico corresponde a la contratación de servicios estandarizados, de bajo componente estratégico y fácilmente sustituibles, donde la relación se limita al cumplimiento de lo pactado y el proveedor puede ser reemplazado sin mayores consecuencias. El outsourcing estructural implica un mayor grado de integración, ya que el proveedor asume funciones que forman parte de la operación regular de la empresa mandante y su desempeño incide directamente en los resultados de esta. El outsourcing relacional constituye el nivel de mayor interdependencia, y se configura cuando la empresa mandante considera al proveedor su única fuente para una función específica, lo que supone una relación de largo plazo basada en la confianza mutua y en el conocimiento acumulado del proveedor sobre los procesos del cliente (Ganga y Toro, 2008).

Esta distinción resulta pertinente para el caso analizado, dado que la provisión de personal especializado para proyectos continuos de tecnologías de la información se sitúa en los niveles estructural y relacional antes que en el básico, lo que explica por qué la rotación de personal afecta de manera más directa la relación con el cliente que en modalidades de externalización estandarizadas.

La etapa de gobernanza es la más extensa y la más sensible. Sin una estructura clara, el cliente pierde visibilidad y control sobre la ejecución, lo que hace imprescindibles los acuerdos de nivel de servicio detallados, los reportes en tiempo real y las evaluaciones de desempeño frecuentes para cerrar la brecha entre las expectativas internas y la ejecución externalizada (Amazon Business, 2025). En el plano operativo, la práctica de referencia es un marco de ciclo cerrado con cuadro de mando del proveedor, que enlaza métricas de entrega, calidad y cumplimiento con objetivos de mejora (EvaluationsHub, 2026), bajo un principio de simplicidad que privilegia pocos indicadores básicos monitoreados de forma permanente, con revisiones periódicas, en lugar de medir muchos aspectos a la vez (SoftExpert, s.f.). La integración de los KPI con los SLA convierte métricas aisladas en herramientas de gestión, donde el acuerdo define lo esperado y el indicador mide lo real (FasterCapital, 2026).

Los modelos de gestión descritos, entendidos como las distintas formas de estructurar y administrar la relación con el proveedor, se inscriben en una tendencia que evoluciona desde relaciones transaccionales hacia asociaciones estratégicas, en las que el proveedor actúa como una extensión de la empresa mandante (Amsoft, 2025; ManpowerGroup Chile, 2026).

En Chile, la externalización de TI se consolida como un motor estratégico impulsado por la escasez de talento digital y la necesidad de continuidad operacional (G5noticias, 2026; Tysec, 2026), lo que confirma que un modelo de subcontratación medido y bien gobernado, como el que busca fortalecer Partner, constituye una ventaja competitiva y no solo una función administrativa.

Síntesis del análisis documental. La revisión documental permite establecer tres conclusiones que articulan los tres apartados de esta sección. La primera es que el costo de la rotación excede de manera considerable su componente visible, y que su magnitud depende del momento de la curva de aprendizaje en que se produce la salida, lo que otorga relevancia a las duraciones promedio observadas en ambas razones sociales antes que a las tasas por sí solas.

La segunda es que existe una tensión documentada entre la rapidez de respuesta y la validez de los procesos de selección, tensión que adquiere su expresión más aguda en modalidades donde el vínculo completo transcurre dentro del período crítico de incorporación, como ocurre en los servicios transitorios.

La tercera es que la literatura del sector converge en un mismo principio de gestión: la relación de externalización requiere ser administrada mediante un conjunto acotado de indicadores, vinculados a los acuerdos de nivel de servicio y monitoreados de forma permanente, antes que mediante sistemas de medición extensos y de aplicación esporádica. Este principio constituye el fundamento de las recomendaciones formuladas en el capítulo siguiente, y contrasta con la situación actual de Partner Consulting, donde la ausencia de registros sistemáticos impide calcular buena parte de los indicadores que el sector reconoce como básicos, según se constató en el apartado 7.6.

10. Conclusiones y Recomendaciones

Este capítulo integra los hallazgos cuantitativos y cualitativos presentados en el capítulo anterior, con el fin de establecer conclusiones sobre la naturaleza de la rotación de personal en Partner Consulting y derivar de ellas recomendaciones aplicables a cada razón social. A diferencia del capítulo de resultados, donde cada análisis fue cerrado en su propio apartado, aquí se articulan los resultados entre sí para responder a las preguntas que motivaron el estudio.

10.1 Conclusiones

10.1.1 Sobre la Naturaleza de la Rotación en Partner Limitada

La primera conclusión del estudio es que Partner Limitada opera con una estructura de dotación estable, en la que la proporción entre modalidades contractuales se mantiene prácticamente invariable entre el total del período, con un 63,2% de contratos indefinidos y un 36,8% a plazo definido, y los contratos vigentes al corte de 2026, con un 66,7% y un 33,3% respectivamente. Esta constancia a lo largo de once años resulta compatible con la existencia de un criterio de dotación definido y sostenido en el tiempo, en el que un núcleo mayoritario de personal indefinido convive con una capa menor de contratos definidos destinada a cubrir necesidades acotadas de proyecto. No es posible afirmar, a partir de los datos disponibles, que esta distribución responda a una política formalmente establecida, ya que el estudio no accedió a documentación sobre las decisiones de contratación. Lo que sí puede sostenerse es que su estabilidad no es propia de un patrón que varíe año a año según circunstancias puntuales, lo que sugiere la presencia de un criterio subyacente antes que de decisiones reactivas.

La segunda conclusión es que esa estructura determina en buena medida el comportamiento de la rotación. Los contratos a plazo definido registran tasas que superan el 100% en la mayoría de los años desde 2019, mientras que los indefinidos promedian un 22% anual. Dado que aproximadamente un tercio de la dotación corresponde de forma sostenida a la modalidad definida, ese tercio concentra año tras año una fracción estructural de la inestabilidad contractual de la empresa, con independencia de cuánto se logre mejorar la retención dentro del grupo indefinido. Cualquier intervención orientada a reducir la rotación general debe considerar, por tanto, que una parte de ella está determinada por la composición contractual y no por la gestión del personal.

La tercera conclusión, y la más relevante para el problema planteado, se refiere a las causas de la rotación dentro del grupo indefinido. La duración promedio de 652 días, equivalente a aproximadamente 22 meses, resulta baja para una modalidad que no contempla fecha de término y que supone la intención de sostener el vínculo en el tiempo. El análisis de correlación permite descartar dos explicaciones posibles: ni la remuneración ni la edad del trabajador se asocian a la duración del contrato, con coeficientes situados entre menos 0,10 y 0,04 y sin significancia estadística en ninguno de los casos. Esto significa que la rotación en Partner Limitada no se explica por las características individuales registradas en la base de datos, de modo que sus causas deben buscarse en dimensiones que el estudio no pudo observar, tales como el clima laboral, el estilo de liderazgo, las oportunidades de desarrollo o la experiencia del trabajador dentro del proyecto al que fue asignado, todas ellas reconocidas por la literatura como factores incidentes.

La articulación de este hallazgo con el análisis documental permite dimensionar su alcance. Dado que el costo de la rotación depende del momento de la curva de aprendizaje

en que se produce la salida, y que la propuesta de valor de Partner Limitada consiste precisamente en proveer continuidad a proyectos de tecnologías de la información, la salida de un trabajador con dos años de permanencia compromete de manera simultánea dos planos: el económico, por los costos de reposición que la literatura sitúa muy por encima de su componente visible, y el operativo, por la pérdida de conocimiento tácito sobre los sistemas del cliente, que no se transfiere mediante documentación. La rotación en esta razón social no constituye, en consecuencia, un problema administrativo interno, sino una amenaza directa al atributo que sus clientes buscan asegurar al externalizar.

10.1.2 Sobre la Rotación Estructural en E.S.T. Partner

Los resultados de E.S.T. Partner confirman que su elevada rotación no constituye un problema de gestión sino una condición inherente a su modelo de negocio. La tasa se mantuvo entre el 87% y el 96% durante todo el período, con un promedio cercano al 90% anual, y la duración promedio de los contratos terminados fue de 44 días. Ambos valores responden al marco legal de los servicios transitorios, que limita la duración del vínculo a la causal invocada y que concibe esta modalidad para cubrir necesidades temporales.

Lo que resulta significativo no es la magnitud de la rotación sino su estabilidad. Pese a que la dotación activa varió de manera considerable durante el período, desde 336 contratos en 2016 hasta 113 en 2025, la tasa de rotación se mantuvo dentro de un rango estrecho. Esta constancia frente a variaciones importantes del volumen indica que el nivel de rotación no depende de las circunstancias de cada año sino del diseño del servicio, lo que confirma su carácter estructural.

La comparación con Partner Limitada permite además una conclusión que ninguna de las dos razones sociales entrega por separado. E.S.T. Partner opera con contratos

considerablemente más breves y, sin embargo, sus tasas permanecen bajo el 100% en todos los años, mientras que los contratos definidos de Partner Limitada superan ese umbral de manera reiterada, alcanzando un máximo de 207% en 2021. La diferencia no radica en la duración de los vínculos sino en su distribución: E.S.T. Partner administra cientos de contratos simultáneos, mientras que Partner Limitada mantiene una dotación definida reducida, de entre 11 y 24 personas, por la que transitan sucesivamente múltiples contratos dentro de un mismo año. Esta concentración es la que produce tasas superiores al 100% y constituye, en sí misma, un indicio de que la modalidad definida en la subcontratista opera con una rotación más intensa de lo que su volumen absoluto sugiere.

Un segundo aspecto que corresponde destacar es la tensión entre los plazos de respuesta y la calidad de la selección. El rango de entre 8 y 48 horas que ofrece E.S.T. Partner la sitúa en el extremo más ágil del sector y constituye un diferenciador competitivo, pero en una modalidad donde el vínculo completo transcurre dentro de los primeros noventa días, el margen para corregir un ajuste deficiente entre el trabajador y el cargo es prácticamente inexistente. El resultado del servicio queda determinado, en consecuencia, casi por completo por la calidad de la decisión inicial de selección.

10.1.3 Sobre la Capacidad de Medición de Partner Consulting

La tercera conclusión general se refiere al segundo problema planteado en el capítulo 4, esto es, la ausencia de indicadores de gestión. El desarrollo del estudio permitió constatar que esta carencia no es una apreciación general sino una limitación verificable, ya que de los indicadores que la literatura reconoce como básicos para la gestión de la externalización, solo pudieron calcularse aquellos que dependen de los registros contractuales. Los indicadores de

costo por contratación, costo de vacante y tiempo de cobertura no pudieron construirse porque la empresa no registra la información de gestión que requieren.

Esta limitación tiene consecuencias que exceden lo metodológico. Dado que Partner Consulting no dispone del costo por contratación ni del tiempo de cobertura de sus vacantes, tampoco puede cuantificar el efecto económico de su propia rotación, ni demostrar ante sus clientes cómo gestiona el riesgo de discontinuidad en los proyectos que administra. Considerando que la literatura del sector converge en que la relación de externalización debe administrarse mediante un conjunto acotado de indicadores vinculados a los acuerdos de nivel de servicio y monitoreados de forma permanente, la situación actual sitúa a la empresa por debajo del estándar que el propio mercado en que compite reconoce como práctica de referencia.

Un tercer elemento surgido del proceso de análisis refuerza esta conclusión. Durante el tratamiento de los datos se constató que una proporción relevante de los registros presentaba información incompleta, particularmente en E.S.T. Partner, donde 378 contratos terminados debieron ser excluidos del análisis de correlación, principalmente por ausencia de fecha de nacimiento válida. La calidad del registro administrativo constituye, por tanto, una condición previa para cualquier sistema de indicadores que la empresa decida implementar.

10.2 Cumplimiento de los Objetivos

El primer objetivo específico, referido a caracterizar la composición y evolución de la dotación según modalidad contractual, se cumplió mediante los indicadores 1 y 2 del apartado 9.1, que permitieron establecer la estructura de dotación de ambas razones sociales y su comportamiento anual durante el período.

El segundo objetivo, orientado a medir la rotación y la duración de los contratos con el fin de dimensionar el fenómeno en Partner Limitada y contrastarlo con E.S.T. Partner, se cumplió mediante los indicadores 3 y 4 y su comparación entre ambas razones sociales, que permitió distinguir la rotación gestionable de la rotación estructural.

El tercer objetivo, consistente en determinar la relación entre la duración de los contratos y las variables asociadas a la rotación, se cumplió mediante el análisis de correlación del apartado 9.1.3. Su resultado fue negativo en el sentido estadístico, ya que no se identificaron asociaciones significativas entre la duración y las variables disponibles en Partner Limitada. Este resultado, lejos de invalidar el objetivo, constituye un hallazgo en sí mismo, puesto que permite descartar explicaciones y orientar la búsqueda de causas hacia dimensiones no registradas.

El cuarto objetivo, referido a analizar el efecto negativo de la rotación sobre la continuidad del servicio y la exposición a costos de reemplazo, se cumplió mediante el contraste entre las magnitudes observadas y la evidencia documentada del sector, desarrollado en el apartado 9.2.1.

El quinto objetivo, relativo a formular recomendaciones e indicadores de gestión, se cumple en el apartado siguiente, sobre la base de los referentes de buenas prácticas revisados en el apartado 9.2.3.

10.3 Recomendaciones

10.3.1 Partner Limitada

El diagnóstico de Partner Limitada muestra una empresa con un modelo de dotación estable, en el que un núcleo mayoritario de contratos indefinidos convive con un grupo menor

de contratos definidos que absorbe las necesidades acotadas de proyecto. El problema no reside en la magnitud general de la rotación, que en la modalidad indefinida se sitúa incluso por debajo del promedio nacional del empleo formal, sino en dos aspectos específicos: los contratos indefinidos duran considerablemente menos de lo que su modalidad supone, y esa duración no se explica por la remuneración ni por la edad de los trabajadores. A ello se suma que la salida de personal técnico y profesional de tecnologías de la información conlleva un costo real muy superior al que reflejan los registros contables, y que afecta directamente la continuidad de los proyectos comprometidos con sus clientes. A partir de este diagnóstico se recomienda lo siguiente.

Incorporar instrumentos de levantamiento de información no contractual. Dado que el análisis descartó la remuneración y la edad como factores explicativos, las causas de la rotación se encuentran probablemente en dimensiones organizacionales que hoy no se registran. Se recomienda implementar entrevistas de salida estructuradas, que consignen el motivo del término de cada vínculo, y encuestas periódicas de clima laboral. La entrevista de salida tiene además la ventaja de permitir distinguir entre rotación voluntaria e involuntaria, distinción que el presente estudio no pudo establecer y que resulta indispensable para evaluar la efectividad de cualquier política de retención.

Establecer un seguimiento reforzado durante los primeros dos años del contrato indefinido. Es en esa ventana donde se concentra la mayor parte de las salidas, pese a tratarse de una modalidad concebida para vínculos prolongados. Se recomienda definir instancias formales de revisión con el trabajador y con la jefatura del proyecto durante ese período, con el fin de detectar señales de desajuste antes de que la salida se produzca.

Implementar un sistema acotado de indicadores de gestión. Siguiendo el principio de simplicidad que la literatura del sector identifica como buena práctica, se recomienda incorporar de manera progresiva los indicadores que hoy no pueden calcularse, comenzando por el costo por contratación y el tiempo de cobertura de vacantes, que requieren únicamente el registro sistemático de fechas y costos ya existentes en la operación. A ellos conviene sumar la tasa de retención temprana, que permite evaluar la calidad de los procesos de selección. Estos indicadores deben monitorearse de forma permanente y revisarse de manera periódica, antes que construirse como un sistema extenso de aplicación esporádica.

Utilizar la medición de la rotación como atributo comercial. Considerando que la continuidad es el atributo que los clientes buscan al externalizar, y que la relación con ellos se sitúa en los niveles estructural y relacional del outsourcing, se recomienda incorporar los indicadores de estabilidad de la dotación a los acuerdos de nivel de servicio y a los reportes periódicos entregados al cliente. Ello convierte una capacidad interna de gestión en un elemento diferenciador frente a competidores que no la documentan.

10.3.2 E.S.T Partner

El diagnóstico de E.S.T. Partner confirma que su elevada rotación no constituye un problema de gestión sino una característica esperada de su modelo de negocio, definida por el marco legal que regula los servicios transitorios. La tasa se mantuvo alta y estable durante todo el período, y la dotación se sostuvo incluso durante los años de mayor impacto sanitario, aunque presenta una caída sostenida desde 2023 que parece responder a un cambio en la demanda de los clientes antes que a una dificultad interna. El desafío de esta razón social no consiste en reducir la rotación, sino en sostener la calidad de la selección dentro de plazos de respuesta muy acotados. A partir de este diagnóstico se recomienda lo siguiente.

Estructurar los instrumentos de selección para que resistan la compresión de los plazos. La evidencia indica que los métodos de mayor validez predictiva, como las entrevistas estructuradas y las muestras de trabajo, son también los que requieren más tiempo. Se recomienda diseñar formatos abreviados y estandarizados de entrevista estructurada por familia de cargos, de modo que la rapidez no implique prescindir del instrumento sino aplicar una versión previamente calibrada del mismo.

Mantener un banco de candidatos precalificados por perfil recurrente. Dado que la mayor parte de los requerimientos responde a causales previsibles, como reemplazos por licencias o aumentos ocasionales de actividad, la evaluación anticipada de candidatos para los perfiles más solicitados permite trasladar el proceso de selección a un momento previo a la urgencia, preservando la profundidad de los filtros sin comprometer el plazo de respuesta comprometido con el cliente.

Registrar de manera sistemática el resultado de cada colocación. Se recomienda incorporar un registro que consigne si el trabajador completó el período contratado, si fue solicitado nuevamente por la misma empresa usuaria y si fue posteriormente internalizado por ella. Este último dato es particularmente valioso, ya que la internalización constituye un indicador directo de la calidad de la selección y puede comunicarse al cliente como evidencia del desempeño del servicio.

Corregir la calidad del registro administrativo. La ausencia de fecha de nacimiento válida en una proporción considerable de los registros impidió incorporar esos casos al análisis y limita cualquier ejercicio futuro de caracterización de la dotación. Se recomienda establecer la validación de los campos obligatorios al momento de la incorporación del trabajador, como condición previa a la implementación de cualquier sistema de indicadores.

11. Discusión

Esta sección confronta lo planteado en el marco teórico con los resultados obtenidos, con el fin de identificar en qué puntos la evidencia de Partner Consulting coincide con lo que la literatura describe de forma general y en qué puntos se aparta de ella. No se revisan todos los temas del marco teórico, sino aquellos que formulan una afirmación comparable con los datos de la empresa: las causas y variables asociadas a la rotación, la relación entre duración y tipo de contrato, el rol de la remuneración, los plazos de respuesta en los procesos de selección y las buenas prácticas de gestión e indicadores de desempeño. Al cierre se explicita el aporte que esta investigación entrega frente a la evidencia previa.

11.1 Sobre la Rotación de Personal y sus Causas Generales

La literatura revisada señala que las principales causas de la rotación en Chile son los sueldos poco competitivos, la falta de oportunidades de crecimiento, los climas laborales estresantes y los contratos inestables (Sobarzo, 2025). Esta enumeración reúne factores de naturaleza distinta: algunos pueden medirse con registros administrativos, como el sueldo y el tipo de contrato, mientras que otros requieren instrumentos específicos, como el clima laboral o las oportunidades de desarrollo. Los resultados de este estudio permiten poner a prueba, de forma parcial, aquella parte de la lista que resulta observable con la información disponible.

De las causas medibles, solo una mostró asociación con la duración de los contratos, y únicamente en una de las dos razones sociales. La remuneración se asoció a la duración en E.S.T. Partner, con un coeficiente de 0,32 estadísticamente significativo, pero no en Partner Limitada, donde los coeficientes fueron de menos 0,03 y 0,04, sin significancia estadística en ninguno de los dos grupos. Este resultado no contradice a la literatura, ya que Sobarzo no

sostiene que todas las causas operen con igual peso en todos los contextos, pero sí matiza su aplicación directa al caso analizado. En esta empresa, el sueldo no aparece como un factor relevante precisamente en la razón social donde se concentra el personal técnico y profesional, que es donde la rotación resulta más costosa según el problema planteado.

Este hallazgo deja abierta una pregunta que la literatura general no resuelve. Si ni la edad ni la remuneración explican la duración de los vínculos en Partner Limitada, las causas efectivas se encuentran probablemente entre las variables organizacionales que el propio Sobarzo menciona, como el clima laboral o los estilos de liderazgo, factores que, según se explicó en la metodología y en el alcance, no pudieron medirse con la información administrativa disponible.

11.2 Sobre las Variables Demográficas y la Edad como Factor de Rotación

El marco teórico señala que, entre los factores que inciden en la rotación, se encuentran características propias del trabajador como la edad, y que el fenómeno tiende a concentrarse en los empleados más jóvenes y de menor permanencia (Romero Solano y Toscano Moctezuma, 2024). De esta afirmación se desprende una expectativa clara: al medir la relación entre la edad y la duración del vínculo debería observarse algún grado de asociación, con contratos más breves entre los trabajadores más jóvenes.

Los resultados no confirman esa expectativa. En las tres matrices calculadas, la relación entre duración y edad fue prácticamente nula, con coeficientes de menos 0,10 en los contratos indefinidos de Partner Limitada, 0,03 en los definidos y menos 0,07 en E.S.T. Partner. En los dos primeros casos el resultado carece además de significancia estadística. En E.S.T. Partner el coeficiente sí resulta significativo, pero su magnitud es tan reducida que no admite una interpretación sustantiva, situación que ilustra la diferencia entre una asociación

detectable y una asociación relevante. Que el patrón se repita de manera consistente en modalidades y razones sociales tan distintas hace poco probable que se trate de una particularidad de un solo conjunto de datos.

Esta divergencia entre la teoría y los datos no implica que la literatura esté equivocada, sino que probablemente refleja una diferencia de contexto. Romero Solano y Toscano Moctezuma analizan la rotación en la industria latinoamericana de forma general, mientras que este estudio se concentra en una empresa del rubro de externalización de tecnologías de la información en Chile. Es posible que la relación entre edad y rotación sea más marcada en sectores de menor calificación, donde predomina la fuerza laboral joven en etapas iniciales de su vida laboral, y más débil en perfiles técnicos y profesionales como los que administra Partner Consulting.

Para la empresa, esto tiene una implicancia práctica directa: no resulta pertinente construir una estrategia de retención sobre la base del perfil etario de sus trabajadores, ya que la evidencia disponible no respalda que ese sea un factor relevante en su caso.

11.3 Sobre la Duración y el Tipo de Contrato como Factor de Rotación

El marco teórico plantea, a partir de evidencia regional, que una mayor flexibilidad del mercado laboral, asociada al crecimiento del trabajo temporal, se traduce en mayor rotación y en una reducción de la antigüedad de los trabajadores (Gualavisi y Oliveri, 2016). En la misma línea, se señala que mientras más corta es la duración de un contrato, mayor es la probabilidad de que un mismo puesto registre salidas y nuevas contrataciones dentro de un mismo período (Romero Solano y Toscano Moctezuma, 2024). Ambos planteamientos apuntan en la misma dirección.

Los resultados de Partner Limitada confirman esa relación de manera directa. Los contratos a plazo definido, con una duración promedio de 183 días, presentaron tasas de rotación considerablemente más altas y volátiles que los indefinidos, cuya duración promedio alcanzó los 652 días, superando el 100% en la mayoría de los años desde 2019. Que esta diferencia se observe dentro de una misma empresa, con las mismas políticas y el mismo entorno, refuerza la interpretación de que la modalidad contractual incide efectivamente en la frecuencia de las salidas.

El caso de E.S.T. Partner apunta en el mismo sentido, de forma más pronunciada. Al tratarse de una razón social donde la totalidad de los contratos es a plazo definido y de muy corta duración, con un promedio de 44 días, la tasa de rotación se mantuvo consistentemente entre el 87% y el 96% durante el período. Ello corresponde a lo que la teoría anticipa para un escenario de alta flexibilidad contractual.

Corresponde, sin embargo, introducir un matiz. La duración del contrato explica buena parte de la diferencia de rotación entre ambas razones sociales, y también entre las dos modalidades de Partner Limitada, pero ello no aclara qué determina esa duración. La literatura revisada agrupa la duración dentro de las variables de la relación laboral, sin profundizar en por qué un contrato indefinido, que por diseño no contempla fecha de término, concluye de todos modos tras un lapso relativamente breve, como ocurre en Partner Limitada con un promedio de aproximadamente 22 meses. En este punto la teoría explica la diferencia entre modalidades, pero no la brevedad efectiva de la modalidad más estable.

11.4 Sobre la Remuneración como Factor de Rotación

El marco teórico incluye la remuneración entre las variables de la relación laboral que inciden en la rotación, junto con el tipo de contrato y su duración (Romero Solano y Toscano

Moctezuma, 2024). En el contexto chileno, los sueldos poco competitivos se mencionan asimismo como una de las causas reconocidas del fenómeno (Sobarzo, 2025). De ambos antecedentes se desprende que una mejor remuneración debería asociarse a una mayor permanencia.

Los resultados muestran que esa relación no opera de la misma forma en ambas razones sociales. En Partner Limitada, tanto en los contratos indefinidos como en los definidos, la correlación entre remuneración y duración fue prácticamente nula, con coeficientes de menos 0,03 y 0,04, y valores p de 0,734 y 0,752, que impiden descartar que esos resultados se deban al azar. En E.S.T. Partner, en cambio, el coeficiente alcanzó 0,32 con significancia estadística, lo que respalda el planteamiento de la literatura. La teoría se confirma, por tanto, en una de las dos razones sociales analizadas y no en la otra.

Esta diferencia constituye en sí misma un matiz relevante frente a la literatura revisada. Ni Romero Solano y Toscano Moctezuma (2024) ni Sobarzo (2025) distinguen entre tipos de relación contractual al plantear la remuneración como causa de rotación, sino que la presentan como un factor general. Los resultados sugieren que el peso de la remuneración sobre la permanencia depende del tipo de vínculo. En contratos muy breves, como los de E.S.T. Partner, la remuneración constituye prácticamente el único atributo diferenciador de la oferta, ya que no median expectativas de desarrollo ni de proyección dentro de la organización. En contratos prolongados, como los de Partner Limitada, otros factores no capturados por este estudio, posiblemente vinculados al proyecto asignado o al equipo de trabajo, podrían pesar más que el sueldo.

Cabe señalar una interpretación alternativa que los datos no permiten descartar. En E.S.T. Partner, la duración del contrato está determinada por la causal legal invocada y por

el requerimiento del cliente, y no por una decisión del trabajador, de modo que la asociación observada podría reflejar que los reemplazos más prolongados corresponden a perfiles de mayor calificación y mejor remunerados, antes que un efecto de la remuneración sobre la permanencia. Ambas lecturas son compatibles con un coeficiente de 0,32, y distinguirlas requeriría información sobre el motivo de término que el registro no consigna.

Con esa reserva, la implicancia práctica se mantiene: una política salarial concebida como estrategia de retención tendría sustento empírico en E.S.T. Partner, pero no en Partner Limitada, donde ese enfoque no estaría dirigido a la causa efectiva del problema.

11.5 Sobre los Plazos de Respuesta y la Validez de los Procesos de Selección

El marco teórico plantea que el reclutamiento y la selección deben realizarse de manera objetiva, eficaz y transparente, asegurando que los candidatos elegidos posean las competencias necesarias para el puesto (Cabellos Rojas, 2015). En la misma línea, se señala que los servicios transitorios entregan flexibilidad, pero requieren altos estándares de reclutamiento para no sacrificar calidad (Randstad, 2025). Ambos planteamientos coinciden en que la calidad de un proceso de selección importa tanto como su rapidez.

La evidencia revisada en los resultados cualitativos agrega un elemento que el marco teórico no desarrolla y que resulta clave para interpretar los datos de E.S.T. Partner. Los instrumentos de mayor validez predictiva, como las entrevistas estructuradas, requieren tiempo para aplicarse correctamente, y los primeros noventa días resultan críticos para la permanencia del trabajador. E.S.T. Partner opera con plazos de respuesta de entre 8 y 48 horas, muy por debajo de los tres a siete días que declaran otras empresas del sector, y sus contratos terminados duran en promedio 44 días, cifra que ni siquiera alcanza a cubrir ese período crítico.

Puesta en conjunto, esta evidencia permite observar de forma concreta una tensión que el marco teórico plantea en términos generales. La rapidez que exige el modelo, y que E.S.T. Partner ha convertido en una ventaja comercial, opera en el mismo sentido que la brevedad del vínculo: ambas reducen el margen disponible para corregir un ajuste deficiente entre el trabajador y el cargo. Los resultados no contradicen a la literatura, sino que la hacen más específica, al mostrar en una empresa concreta cómo la compresión de los plazos y la duración efectiva de los contratos se refuerzan mutuamente.

Corresponde matizar esta lectura con un elemento que también aparece en la evidencia cualitativa. Parte del sector emplea la modalidad transitoria como un mecanismo de evaluación en terreno, de modo que un buen desempeño puede derivar en la contratación posterior del trabajador por la empresa usuaria. Ello implica que no toda salida temprana refleja un mal ajuste, ya que en algunos casos puede corresponder a una transición exitosa hacia otra modalidad. Con los datos disponibles no es posible distinguir entre ambos escenarios, limitación que se retoma en el capítulo siguiente.

11.6 Sobre la Ausencia de Indicadores de Gestión

El marco teórico destaca la importancia de contar con indicadores para evaluar la eficiencia de los procesos de subcontratación, y distingue dimensiones como el ahorro de costos, la satisfacción del cliente, la puntualidad, la productividad, el cumplimiento contractual y la gestión de riesgos (Barret, 2024). En la misma línea, se señala que la falta de estandarización en la medición limita la competitividad de las empresas de subcontratación en Chile (Olguín Morales, 2009), y que las buenas prácticas del sector recomiendan implementar sistemas de control y seguimiento del desempeño mediante indicadores definidos con claridad (Gaffin, 2023).

Antes de este estudio, Partner Consulting no contaba con ninguno de estos elementos aplicados a su gestión de personal externalizado. La empresa no medía su tasa de rotación de forma sistemática, no registraba la evolución de su dotación en el tiempo ni disponía de un análisis que permitiera identificar qué variables se asociaban a la salida de sus trabajadores. En este sentido, su situación confirma el diagnóstico que la literatura formula para el sector: la ausencia de indicadores no constituye una excepción sino una carencia extendida.

El aporte de este estudio frente a la literatura general radica en la aplicación concreta de esos principios a los datos efectivamente existentes en una empresa. La literatura recomienda medir, pero no aborda cómo hacerlo con la información que produce una organización que no dispone de sistemas especializados de gestión de personas, sino de una base de datos administrativa construida para otros fines. Los resultados muestran que, aun con esa restricción, es posible construir un conjunto de indicadores útil, dado que la información necesaria para dimensionar la rotación ya existía dentro de la empresa y solo no había sido utilizada con ese propósito.

Ese hallazgo tiene, no obstante, un límite que el propio desarrollo del estudio hizo evidente. De las dimensiones que la literatura reconoce como básicas, solo pudieron construirse aquellas que dependen del registro contractual, mientras que los indicadores de costo por contratación, costo de vacante y tiempo de cobertura resultaron inviables por ausencia de la información de gestión que requieren. La brecha entre lo que la teoría recomienda y lo que una empresa de este tipo puede implementar no es, por tanto, inexistente, sino que se sitúa en un punto preciso: los indicadores de dotación y estabilidad son alcanzables de inmediato con los datos disponibles, mientras que los indicadores de costo y de tiempo exigen incorporar registros que hoy no se generan.

11.7 El Aporte de esta Investigación

De la comparación entre los planteamientos del marco teórico y la evidencia obtenida surgen tres tipos de resultados, que en conjunto permiten precisar el aporte de este estudio.

En primer lugar, hay puntos donde los resultados confirman lo que la teoría anticipaba, como ocurre con la relación entre la duración del contrato y la rotación, respaldada por la diferencia observada entre las dos modalidades de Partner Limitada y por la elevada rotación de E.S.T. Partner. En segundo lugar, hay puntos donde los resultados no confirman lo esperado, como sucede con la edad del trabajador, que la literatura asocia a la rotación pero que no mostró una relación relevante en ninguna de las tres matrices. En tercer lugar, y este constituye el aporte más significativo, hay puntos donde los resultados obligan a matizar una afirmación general, como ocurre con la remuneración, cuya asociación con la duración aparece en E.S.T. Partner y no en Partner Limitada, lo que indica que su efecto depende del tipo de vínculo contractual y no puede asumirse como una causa universal.

Este último tipo de hallazgo es lo que distingue a este estudio de la literatura revisada. Buena parte de las fuentes citadas analiza la rotación a nivel nacional o regional, sin distinguir entre tipos de relación contractual dentro de una misma organización. Al trabajar con los datos internos de Partner Consulting, separando el análisis entre sus dos razones sociales y, dentro de Partner Limitada, entre sus dos modalidades, este estudio permite observar que factores como la remuneración no operan de igual forma en todos los contextos, incluso dentro de una misma empresa. Se trata de una evidencia de mayor granularidad que la disponible en la literatura general, obtenida gracias al acceso a la base de datos administrativa.

Un segundo aporte se refiere a la ausencia casi total de asociación entre la edad y la duración del contrato en los tres grupos analizados. Este resultado no coincide con lo que plantea la literatura sobre variables demográficas y abre una pregunta legítima respecto de si esa relación, descrita para la industria latinoamericana en general, se sostiene del mismo modo en perfiles técnicos y profesionales. El estudio no puede responderla de forma definitiva, pero deja evidencia de que, al menos en este caso, la relación esperada no se verifica, lo que constituye un antecedente para investigaciones futuras sobre rotación en el sector de externalización de tecnologías de la información.

Un tercer aporte, de carácter metodológico, se refiere al criterio de medición. La revisión del marco teórico mostró que no existe una fórmula única para calcular la rotación, y que su elección depende tanto del objetivo del análisis como de la naturaleza de la unidad registrada. En contextos de subcontratación y servicios transitorios, donde lo que se registra es el contrato y no el trabajador permanente, la formulación estándar construida sobre la dotación promedio resulta insuficiente. Este estudio propone y aplica un criterio alternativo, explicitando sus supuestos y sus límites de comparabilidad, cuestión que la literatura consultada no aborda de manera específica para este tipo de organizaciones.

Finalmente, el aporte más práctico consiste en haber traducido las recomendaciones generales de la literatura en un conjunto de indicadores construidos directamente a partir de los datos que Partner Consulting ya tenía disponibles. Ello muestra que el primer paso hacia una gestión más ordenada de la rotación no depende de adquirir nuevas herramientas, sino de utilizar mejor la información que la empresa produce en su operación diaria, y de identificar con precisión qué registros adicionales resultan necesarios para completar el conjunto.

12. Limitaciones

A continuación, se detallan las principales limitaciones de este trabajo.

Fuente única de datos. La base de datos utilizada fue entregada por una sola persona dentro de la empresa, el jefe de operaciones de Partner Consulting, y no fue posible contrastarla con otra fuente independiente. Si bien se trata de la fuente más completa disponible, cualquier error de registro o inconsistencia presente en ella se traslada directamente a los resultados del estudio, sin que haya sido posible verificarla de forma cruzada con otro sistema o responsable.

Variables no disponibles en el registro administrativo. La base de datos permitió medir variables contractuales y demográficas, como el tipo de contrato, su duración, la remuneración y la edad del trabajador. No fue posible, en cambio, medir variables organizacionales como el clima laboral, el estilo de liderazgo o las oportunidades de desarrollo, que la literatura revisada en el marco teórico identifica como causas relevantes de la rotación. Esta limitación resulta especialmente significativa a la luz de los resultados obtenidos, ya que ni la edad ni la remuneración lograron explicar la duración de los contratos en Partner Limitada, lo que sugiere que la explicación se encuentra precisamente en el conjunto de variables que este estudio no pudo medir.

Ausencia del motivo de término. El registro administrativo no consigna la causa por la cual concluye cada contrato, de modo que el estudio observa la rotación en su magnitud total sin distinguir entre salidas voluntarias e involuntarias. Esta distinción es relevante porque, según lo expuesto en el apartado 6.6.1, solo la rotación voluntaria refleja decisiones de los trabajadores susceptibles de ser influidas mediante políticas de retención, mientras que la involuntaria responde al vencimiento del plazo o a decisiones de la empresa. En

consecuencia, las tasas calculadas agrupan fenómenos de naturaleza distinta, particularmente en la modalidad a plazo definido, donde una proporción importante de las salidas corresponde al término natural del vínculo.

Exclusión de registros con datos inválidos o faltantes. Para calcular las matrices de correlación fue necesario descartar los contratos con duraciones no razonables por errores de registro, edades fuera de un rango plausible o remuneraciones nulas. En Partner Limitada esta exclusión afectó a 11 contratos terminados, mientras que en E.S.T. Partner alcanzó a 378, principalmente por ausencia de fecha de nacimiento válida que impidió calcular la edad del trabajador. Si bien el filtro resultaba necesario para asegurar la validez del análisis, implica que las matrices no representan la totalidad de los contratos terminados de cada razón social, sino únicamente aquellos con información completa y consistente. La magnitud de la exclusión en E.S.T. Partner, cercana al 16% de sus contratos terminados, constituye además una limitación en sí misma, ya que no es posible descartar que los registros incompletos correspondan a un subconjunto con características particulares.

Alcance correlacional del estudio. El análisis de correlación entre duración, remuneración y edad permite identificar asociaciones entre estas variables, pero no establecer que una sea causa de otra. Esta limitación ya fue explicitada en el capítulo de alcance, pero conviene recordarla aquí, ya que algunas de las interpretaciones ofrecidas en la discusión, si bien se apoyan en la literatura para dar sentido a los resultados, no deben confundirse con relaciones causales demostradas por este estudio.

Criterio de cálculo de la tasa de rotación. El indicador de rotación utilizado emplea como unidad el contrato y como denominador los contratos activos durante el año, criterio adoptado por las razones expuestas en el apartado 7.6. Esta definición difiere de la

formulación estándar del sector, que se construye sobre la dotación promedio y considera al trabajador como unidad, lo que impide comparar de forma directa las tasas obtenidas con las cifras publicadas por organismos estadísticos o estudios de mercado. Las comparaciones realizadas en el apartado 9.2.1 deben leerse, en consecuencia, como referencias de contexto y no como equivalencias exactas.

Herramienta de análisis utilizada. Todo el procesamiento de datos, incluyendo el cálculo de los indicadores, las matrices de correlación y las pruebas de significancia, se realizó en Microsoft Excel. Se trata de una herramienta accesible y suficiente para los fines de este estudio, pero más limitada que un software estadístico especializado en cuanto a la profundidad de los análisis que permite realizar, particularmente en lo referido a modelos multivariados que podrían haber examinado el efecto conjunto de varias variables sobre la duración de los contratos.

Corte temporal del año 2026. El año 2026 se encontraba en curso al momento de realizar el análisis, por lo que varios de los indicadores calculados para ese año, como la dotación activa o la tasa de rotación, están parcialmente representados y no deben interpretarse como cifras cerradas ni compararse de forma directa con los años anteriores. Esto fue advertido en el capítulo de resultados, pero conviene recordarlo como una limitación general del corte temporal elegido.

Generalización de los resultados. El estudio se centra en un solo caso, Partner Consulting, analizado a través de sus dos razones sociales, y la muestra corresponde a un muestreo no probabilístico por criterio. Por esta razón, los hallazgos y conclusiones no pueden generalizarse de forma directa a otras empresas de subcontratación o de servicios

transitorios en Chile, aunque sí pueden servir como referencia o punto de comparación para estudios futuros sobre el mismo fenómeno en otras organizaciones del sector.

13. Referencias

Aconcagua Software. (12 de marzo de 2024). *Rotación de desarrolladores: impacto y solución en IT*. Aconcagua Software: https://blog.aconcaguasoftware.com/externalizacion-it/

Activos Chile. (s.f.). *Servicios de reclutamiento y selección de personal*. Activos Chile: https://activoschile.cl/reclutamiento-y-seleccion

Alegre Bravo, A., y Sánchez Almonte, A. L. (2021). Validez predictiva de una batería de pruebas de selección de personal con relación a la empleabilidad de los candidatos evaluados. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología, 14*(40), 15.

Amazon Business. (9 de junio de 2025). *Modelo de externalización de la adquisición*. Amazon Business: https://business.amazon.com/en/blog/procurement-outsourcing

Amsoft. (2 de octubre de 2025). *Innovar desde el core: outsourcing más allá del soporte nivel 1*. Amsoft: https://www.amsoft.cl/outsourcing-estrategico-innovacion-empresarial/

Araya Carrazana, F. (2014). *Rotación de personal en la empresa de servicios y vías de mejoramiento.* [Tesis], Universidad de Chile, Escuela de Postgrado, Economía y Negocios.

Araya Osorio, P. A., Gallo Cordero , C. E., y León Moreira, C. J. (2008). *Análisis de la Nueva Ley de Subcontratación.* [Tesis], Universidad de Chile, Facultad de Derecho.

ASIMET. (25 de abril de 2022). *Subcontratación en Chile: los números detrás del debate que está pendiente en la Convención Constitucional*. Por un Chile Industrial

ASIMET Fuerza Gremial: https://www.asimet.cl/subcontratacion-en-chile-los-numeros-detras-del-debate-que-esta-pendiente-en-la-convencion-constitucional/

Barret, L. (24 de septiembre de 2024). *Los 6 principales indicadores clave de rendimiento (KPI) para la externalización: una guía para gerentes de operaciones*. Manila Recruitment: https://manilarecruitment-com.translate.goog/manila-recruitment-articles-advice/kpi-outsourcing/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc

BCN. (16 de octubre de 2006). *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*. Ley 20123: https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=254080

BCN. (25 de julio de 2015). *Subcontratación*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile: https://www.bcn.cl/portal/leyfacil/recurso/subcontratacion

Buk. (2026). *¿Tu talento tiene otra oferta? Estrategias de retención y sueldos en Chile*. https://www.buk.cl/blog/oferta-salarial-sueldos-chile

Cabellos Rojas, F. (2015). *MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.* Ministerio de Educación, Gestión de Personas. COMISION NACIONAL DE INVESTIGACION CIENTIFICA Y TECNOLOGICA. https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2017/07/RyS-CONICYT.pdf

Cabezas, V. (s.f.). *6 causales para contratar servicios transitorios ¿Cuándo puedo usarlos?* Retrieved 5 de noviembre de 2025, from ACTIVOS CHILE: https://www.activoschile.cl/post/6-causales-para-contratar-servicios-transitorios-cuando-puedo-usarlos

Chapman, D. (5 de julio de 2024). *Estrategia de externalización: 10 pasos probados y mejores prácticas*. answer4u: https://www-answer--4u-com.translate.goog/blog/outsourcing-strategy?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=sge#:~:text=Elija%20un%20socio%20de%20subcontratación%20confiable&text=Evaluar%20los%20antecedentes%20y%20los,legales%20y%20de%20cumplimiento

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones.* México: McGraw Hill.

Cursalab. (12 de mayo de 2025). *Rotación laboral y aprendizaje: 5 impactos clave en tu empresa*. Cursalab: https://cursalab.io/blog/rotacion-laboral-aprendizaje-organizacional/

Dirección de Trabajo. (7 de octubre de 2021a). *¿Cuáles son los requisitos exigibles para que pueda funcionar una Empresa de Servicios Transitorios (EST)?* Dirección de Trabajo: https://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-article-94150.html

Dirección de Trabajo. (7 de octubre de 2021b). *¿Qué es el contrato de trabajo de servicios transitorios?* Dirección del Trabajo: https://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-article-94194.html

Dirección de Trabajo. (7 de octubre de 2021c). *¿Qué se entiende por Empresa de Servicios Transitorios (EST)?* Dirección de Trabajo: https://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-article-94147.html

Dirección del Trabajo. (s.f.). *Contrato individual de trabajo*. Retrieved 30 de agosto de 2026, from Dirección del Trabajo: https://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-propertyvalue-22135.html

Echeverría Tortello, M. (abril de 2006). Los riesgos laborales de la subcontratación. *Departamento de Estudios Dirección del Trabajo*. https://www.dt.gob.cl/portal/1629/articles-89805_archivo_01.pdf

EvaluationsHub. (25 de febrero de 2026). *Indicadores clave de rendimiento (KPI) para la gestión del desempeño de proveedores: cuadros de mando y métricas*. EvaluationsHub: https://evaluationshub.com/es/supplier-performance-management-kpis-scorecards-and-metrics/

FasterCapital. (31 de mayo de 2026). *KPI indicadores clave de rendimiento: optimización de su SLA, el papel de los KPI en la excelencia del servicio*. FasterCapital: https://fastercapital.com/es/contenido/KPI--indicadores-clave-de-rendimiento--optimizacion-de-su-SLA--el-papel-de-los-KPI-en-la-excelencia-del-servicio.html

G5noticias. (29 de marzo de 2026). Chile apuesta al negocio del outsourcing tecnológico: cinco tendencias para 2026. *G5noticias*. https://g5noticias.cl/2026/03/29/chile-apuesta-al-negocio-del-outsourcing-tecnologico-cinco-tendencias-para-2026/

Gaffin, K. (16 de junio de 2023). *5 mejores prácticas de subcontratación para 2023*. Insightful: https://www.insightful.io/es/blog/5-outsourcing-best-practices-2023

Ganga Contreras, F., y Toro Reinoso, I. (2008). Externalización de funciones: algunas reflexiones teóricas. *Estudios Gerenciales de la Universidad ICESI, 24*(107). https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70039-1

GestioPolis. (28 de diciembre de 2020). *Outsourcing y su impacto en las empresas*. GestioPolis: https://www.gestiopolis.com/outsourcing-impacto-las-empresas/

Gualavisi, M., y Oliveri, M. (2016). *Antigüedad en el empleo y rotación laboral en América Latina.*

HCMFront. (3 de marzo de 2017). *Hablemos sobre rotación de personal e intención de permanencia*. HCMFront: https://home.hcmfront.com/blog/2017/03/03/hablemos-sobre-rotacin-de-personal-e-intencin-de-permanencia

Instituto Nacional de Estadísticas [INE]. (17 de diciembre de 2025). *Tasa de Creación Neta de puestos de trabajo de junio de 2025 se situó en 1,4 puntos porcentuales*. https://www.ine.gob.cl/sala-de-prensa/prensa/general/noticia/2025/12/17/tasa-de-creación-neta-de-puestos-de-trabajo-de-junio-de-2025-se-situó-en-1-4-puntos-porcentuales

IT User. (4 de octubre de 2021). *¿Cuál es el impacto de la rotación del personal TI en las empresas?* IT User: https://www.ituser.es/estrategias-digitales/2021/10/cual-es-el-impacto-de-la-rotacion-del-personal-ti-en-las-empresas

Latin Human Capital. (2026). Costo real de la rotación de personal en Latinoamérica 2026: la fórmula que todo gerente de RRHH debe conocer: https://www.latinhumancapital.com/costo-rotacion-personal-latinoamerica-2026-formula-rrhh/

ManpowerGroup Chile. (mayo de 2026). *Externalización de servicios en Chile: beneficios y riesgos*. Blog de ManpowerGroup Chile:

https://blog.manpowergroup.cl/externalización-de-servicios-en-chile-beneficios-y-riesgos

Olguín Morales, H. (2009). *Análisis de subcontratación en los procesos empresariales.* Memoria, Universidad de Valparaíso, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Viña del Mar. https://repositoriobibliotecas.uv.cl/serveruv/api/core/bitstreams/7064728f-d4d5-4c46-bc8e-35d007163b29/content

Partner. (s.f.). *Partner Consulting - Soluciones & Aplicaciones Informáticas*. Retrieved 15 de septiembre de 2025, from Partner.cl: https://partner.cl/web/

Psicotest. (14 de abril de 2026). *Cómo evaluar candidatos correctamente: métodos que mejoran la calidad de contratación*. Psicotest: https://blog.psicotest.mx/cómo-evaluar-candidatos-correctamente-métodos-que-mejoran-la-calidad-de-contratación

Randstad. (20 de junio de 2025). *Servicios transitorios: ¿Qué es y cuáles son sus beneficios?* randstad: https://www.randstad.cl/mercado-laboral/liderazgo/servicios-transitorios-que-es-y-cuales-son-sus-beneficios/

Rex+. (28 de enero de 2026). *Rotación de personal: ¿cuánto puede costar a mi empresa?* https://rexmas.com/blog/gestion-de-personas/rotacion-de-personal-cuanto-puede-costar-a-mi-empresa/

Romero Solano, R. D., y Toscano Moctezuma, J. A. (2024). Factores e impactos de la rotación de personal en la industria de latinoamérica. *Central American Journals Online*. https://www.camjol.info/index.php/torreon/article/view/17639.

Sánchez Galán, J. (1 de marzo de 2020). *Subcontratación*. (J. F. López, Editor) economipedia: https://economipedia.com/definiciones/subcontratacion.html

Sieber, S., Valor, J., y Porta, V. (2008). *La externalización de los servicios de tecnologías de la información.* IESE Business School.

Sobarzo, J. (8 de mayo de 2025). *Rotación de Personal en Chile: Causas, Impacto y Estrategias*. GeoVictoria: https://www.geovictoria.com/es-cl/blog/rotacion-de-personal-en-chile-causas-impacto-y-estrategias

SoftExpert. (s.f.). *9 aspectos para mejorar la gestión de proveedores*. Blog de SoftExpert: https://blog.softexpert.com/es/9-aspectos-mejorar-gestion-proveedores/

SOS Group. (30 de marzo de 2026). *Cómo reducir la rotación de personal en Chile (guía 2026)*. SOS Group: https://sosgroup.cl/reducir-rotacion-personal-chile/

TrueStep HR. (2 de junio de 2026). *How cost per hire is calculated: the SHRM and ANSI formula*. TrueStep HR: https://truestephr.com/sources/cost-per-hire

Twenix. (24 de febrero de 2026). *Rotación de personal: qué es, soluciones y cómo calcularla*. Twenix: https://twenix.com/blog/que-es-rotacion-personal/

Tysec. (14 de enero de 2026). *Q4 2025 y 2026: resiliencia, IA y outsourcing TI estratégico*. Tysec: https://www.tysec.cl/post/q4-2025-mirada-2026-resiliencia-ti

Zaballa Gomaríz, P. E., El Assafiri Ojed, Y., Medina Nogueira, Y. E., Nogueira Rivera, D., y Medina León, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *ACADEMO, 8*(1). https://doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.3

14. Anexos

Tabla 13

Estructura y ejemplo de la base de datos administrativa de Partner Limitada

Estado	Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres	Fecha Contrato	Fecha Inicio Proyecto	Fecha Fin Proyecto	Duración de Contrato	Valor Sueldo Base
Aprobada	Apellido P1	Apellido M1	Nombre 1	01-03-2024	01-03-2024	31-12-2070		1.450.000
Terminada	Apellido P2	Apellido M2	Nombre 2	15-01-2021	15-01-2021	30-11-2022	684	1.280.000
Terminada	Apellido P3	Apellido M3	Nombre 3	01-10-2023	01-10-2023	31-03-2024	182	980.000

Valor Colación	Valor Movilización	Remuneración	Género	Nacionalidad	Fecha Nacimiento	Edad	Estado Civil	Tipo Contrato ID
60.000	50.000	1.560.000	NULL	Chilena	20-03-1986	40	Soltero	1
55.000	45.000	1.380.000	NULL	Chilena	12-02-1991	35	Casado	1
50.000	40.000	1.070.000	NULL	Venezolana	01-02-1999	27	Soltero	3

Nota. Estructura de campos de la base de datos administrativa de Partner Consulting. Los datos corresponden a ejemplos ficticios elaborados con fines ilustrativos. Elaboración propia.

Tabla 14

Estructura y ejemplo de la base de datos administrativa de E.S.T. Partner

Estado Cotización	Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres	Fecha Inicio Proyecto	Fecha Fin Proyecto	Duración de Contrato	Valor Sueldo Base
Aprobada	Apellido P1	Apellido M1	Nombre 1	09-03-2026	30-05-2026	82	512017
Terminada	Apellido P2	Apellido M2	Nombre 2	01-07-2016	31-12-2016	183	486.500
Terminada	Apellido P3	Apellido M3	Nombre 3	01-07-2025	15-10-2025	106	304.604

Valor Colación	Valor Movilización	Remuneración	Género	Fecha Nacimiento	Edad	Tipo Contrato
38.000	50.000	600.017	NULL	20-03-1986	40	Por Proyecto
38.000	50.000	574.500	NULL	12-02-1991	35	Por Proyecto
38.000	50.000	392.604	NULL	01-02-1999	27	Por Proyecto

Nota. Estructura de campos de la base de datos administrativa de Partner Consulting. Los datos corresponden a ejemplos ficticios elaborados con fines ilustrativos. Elaboración propia.