

25 DE AGOSTO DE 2026

El plus por rendimiento y la creación de valor

Las negociaciones colectivas repiten una escena conocida. Dos delegaciones discuten un porcentaje sobre una masa salarial, y cada punto que una obtiene es un punto que la otra resigna. La forma no varía: hay un valor dado y el problema consiste en repartirlo. Quienes se sientan a esas mesas suelen atribuir la rigidez a la desconfianza acumulada o a la dureza de la contraparte. Quizás la explicación sea más simple.

Dado que la remuneración se fija por tiempo y por categoría, el esfuerzo adicional del trabajador no produce ingreso adicional. Quien rinde mucho y quien rinde lo justo perciben lo mismo, de modo que la única vía para mejorar el ingreso de uno es el porcentaje que se le resta al otro. Bajo esa regla, la premisa de suma cero describe con exactitud el contrato vigente. Ahí está la dificultad: la creencia de los negociadores se ve confirmada por el proceso que sustenta la negociación colectiva. Drew Fudenberg y David Levine dieron nombre a esa estructura en 1993: un equilibrio autoconfirmante, en el que las creencias se confirman porque las jugadas capaces de contradecirlas no llegan a ensayarse. Donde el rendimiento no se probó como variable, nadie descubre que existía.

En agosto de este año, Horacio Marín, presidente de YPF, describió ante el periodista José Del Río un esquema que ensaya una jugada distinta. El empleado que atiende el surtidor percibe un seis por ciento del valor de cada producto que vende mientras carga combustible; el operario de boca de pozo, el cuarenta por ciento del ahorro que genera al acelerar una tarea de costo elevado para la empresa. La condición que vuelve posible este plus por rendimiento en YPF no es, en palabras de Marín, una reforma ideológica; es apenas administrativa, y la explica con sencillez: «el plus está individualizado porque cambiamos el sistema administrativo».

Conviene identificar qué se modifica y qué permanece en la propuesta de Marín: la remuneración de convenio queda intacta, el plus opera por encima de ella y solamente hacia arriba. Quien rinde de manera regular cobra lo que cobraba; quien rinde más, cobra más. El efecto de agregar ese tramo está medido: Edward Lazear documentó en Safelite Glass, una empresa vidriera norteamericana, un aumento de productividad cercano al cuarenta y cuatro por ciento al pasar del pago por hora al pago por resultado, con la mitad atribuible al mayor esfuerzo individual y la otra mitad al cambio en la composición del plantel: los más productivos se quedaron y llegaron otros como ellos. Es cierto, en Safelite el pago por resultado reemplazó al salario horario, mientras que aquí el plus se suma al piso de convenio. Pero el ejemplo demuestra que, con un incentivo correcto, ambas partes se benefician con el resultado.

Un problema de diseño acompaña a todo esquema semejante. Bengt Holmström y Paul Milgrom, dos de los fundadores de la teoría moderna de los contratos e incentivos, demostraron en 1991, en el *Journal of Law, Economics, & Organization*, que cuando un puesto reúne tareas medibles junto a otras que no lo son, premiar las primeras desplaza el esfuerzo de las segundas. El desafío que ese hallazgo abre consiste en repartir el plus entre todos los trabajadores, incluidos aquellos cuyo aporte se resiste a la medición.

Una cuestión distinta es el riesgo de certeza que plantea el régimen legal del plus. La ley 27.802 de modernización laboral incorporó en marzo de 2026 a la ley 20.744 el artículo 104 bis, que habilita componentes retributivos «transitorios, fijos o variables» por encima de los salarios obligatorios, por negociación colectiva, por acuerdo individual o «por decisión unilateral del empleador». Sobre ellos no rigen la continuidad tácita, la ultraactividad ni la costumbre, cualquiera fuere el tiempo transcurrido. Mientras se paga, el plus integra la base indemnizatoria, promediado sobre los últimos seis meses. Y no se consolida nunca.

Ambos extremos explican cierta resistencia sindical. El gremio de estaciones de servicio objetó el esquema por una razón formal —la tarea de venta de productos no figura en el convenio colectivo—, y el señalamiento es correcto. Lo que permanece fuera del convenio jamás se consolida, de modo que pedir que entre al convenio equivale a pedir certeza. Cada parte defiende la mitad que posee: el convenio produce certeza sin variabilidad, el plus produce variabilidad sin certeza, y cuesta integrarlas.

Una circunstancia pesa sobre todo esto y no se menciona habitualmente. La Constitución reconoce desde 1957 el derecho de los trabajadores a participar en las ganancias de las empresas; la norma sigue sin reglamentarse casi setenta años después; pero cuando una empresa la ensaya, la resistencia proviene justamente del lado que los constituyentes quisieron beneficiar.

Queda abierta la pregunta de cuánto tardará en superarse una creencia cuya contradicción ya está disponible y cuyo resultado puede verificarse. Y otra, acaso más incómoda: si quien reclama certeza estará dispuesto a concederla.

Estanislao Bougain

Director Académico — Observatorio de Conflictos Complejos