

MITOS SOBRE LA SINDICACIÓN DOCENTE EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO PÚBLICO DE PUERTO RICO

*Dr. Carlos Alá Santiago Rivera**

Introducción

En este trabajo pretendemos hacer una aportación al debate que sobre la sindicación del personal docente se está llevando a cabo en la Universidad de Puerto Rico. En el mismo hemos tratado de contestar algunas de las preguntas que con mayor frecuencia nos han planteado en las conferencias que hemos ofrecido sobre el tema. Entre estas preguntas se encuentran:

- (1) ¿Son incompatibles el co-gobierno universitario y la negociación colectiva?
- (2) ¿Son antagónicas la opción por la negociación colectiva y la colegialidad y profesionalismo universitario?
- (3) ¿Somos los docentes universitarios gerentes?
- (4) ¿Qué deben esperar de la negociación colectiva los administradores?
- (5) ¿Por qué se organizan los docentes?
- (6) ¿Son la sindicación y la negociación colectiva una opción por el conflicto?
- (7) ¿Es la negociación colectiva una experiencia propia para las universidades?
- (8) ¿Puede ser la negociación colectiva armonizable con la Ley Universitaria?
- (9) ¿Es la sindicación antagónica con la lucha por Autonomía Universitaria?
- (10) ¿Es la sindicación antagónica con la existencia del Senado Académico?

* Profesor de la *Escuela Graduada de Administración Pública*, Universidad de Puerto Rico, Río Piedras.

(11) ¿Qué pueden hacer los docentes en este momento?

Todas estas preguntas son muy válidas si tomamos en consideración la capacidad de análisis de los participantes en las conferencias en que hemos presentado el tema. Sin embargo, no podemos pasar por alto que: (a) la mayoría de estas preguntas surgen de unos mitos y prejuicios, discutidos consecuentemente en la literatura sobre la negociación colectiva en las universidades a partir de la década de los '70's; y (b) existe entre el personal docente mucha ignorancia y desinformación sobre esta práctica de negociación colectiva. Entre los mitos más aceptados encontramos que:

- (1) La aspiración a participar efectivamente en el co-gobierno universitario contradice la práctica de la negociación colectiva; por lo tanto, uno tiene que optar por una de ellas.
- (2) La opción de negociar colectivamente es una traición a la colegialidad, a la forma de hacer las cosas en la universidad y desmerece el profesionalismo universitario.
- (3) Los docentes somos gerentes porque evaluamos a nuestros pares, tomamos decisiones académicas y estamos representados en algunas de las estructuras de decisión en la universidad.
- (4) La negociación colectiva es una herramienta muy fuerte monopolizada por los docentes y los administradores no se benefician de ésta.
- (5) Los docentes se organizan sindicalmente para satisfacer demandas económicas y esto no puede hacer mayores contribuciones a la comunidad universitaria.
- (6) La negociación colectiva sólo se puede dar en un contexto adversativo, que es—a su vez—producto de su práctica.
- (7) La sindicación de docentes y la práctica de la negociación colectiva no es común internacionalmente y es algo nuevo creado por la Junta de Relaciones del Trabajo en Puerto Rico.
- (8) Nada puede hacer la negociación colectiva para mejorar la Ley Universitaria y va a afectar negativamente las conquistas logradas para—y por—los docentes en las últimas tres décadas. Además, que de lograrse, se crearía un caos en la implantación de los acuerdos.
- (9) Optar por la negociación colectiva es abandonar la lucha por la autonomía, la participación efectiva y el consenso universitario.
- (10) Los sindicatos docentes no pueden coexistir con el Senado

Académico debido a su afán de sustituirlos y controlar el debate académico.

- (11) Los docentes no pueden afectar la decisión final de la Junta y deben esperar pasivos que finalicen las deliberaciones—entre los abogados de la Junta de Relaciones del Trabajo, la Universidad y la APPU**—para luego tomar una decisión.
- (12) Esta decisión—la negociación colectiva—no puede afectar mucho más a la Universidad.

Tanto las preguntas como los mitos no agotan en su totalidad la diversidad de cuestionamientos sobre la sindicación docente y la negociación colectiva en el ámbito universitario. Sin embargo, ello constituye un buen punto de partida para comenzar el debate. Este trabajo no pretende contestar exhaustivamente todas estas preguntas, nuestro interés al abordarlas es estimular la curiosidad y fomentar el debate sobre el tema.

¿Son incompatibles el co-gobierno universitario y la negociación colectiva?

Muchos han tratado de defender el profesionalismo universitario argumentando sobre la incompatibilidad entre la aspiración docente de participación efectiva en el co-gobierno universitario y la práctica de la negociación colectiva en las universidades. Sin embargo, con el inicio de los 90's entramos en la tercera década de la práctica de la sindicación y la negociación colectiva en las universidades de los Estados Unidos, Europa¹ y Canadá. Debido a la similitud entre los sistemas universitarios públicos de los Estados Unidos y el de Puerto Rico, limitaremos nuestra comparación a las experiencias de nuestros homólogos en aquel país.

Según un informe realizado por el *Centro Nacional para el Estudio de la Negociación Colectiva en la Educación Superior y las Profesiones*,² se encontró que, en el ámbito universitario norteamericano, continúa creciendo la aceptación de la negociación colectiva.³ En 1988, 1027 facultades habían optado por utilizar la negociación colectiva como un mecanismo para

** Asociación Puertorriqueña de Profesores Universitarios. N.E.

¹ En la mayor parte de Europa existen Colegios Docentes Compulsorios, donde el Estado paga los salarios y parea los esfuerzos de promoción y desarrollo profesional de estas organizaciones.

² Centro establecido en Baruch College, City University of New York, en 1973 para estudiar el fenómeno de la negociación colectiva en el ámbito universitario.

³ Joel M. Douglas. *Directory of Faculty Contracts and Bargaining Agents in Institutions of Higher Education*. NCSCBHE, Baruch College: New York, 1989. p. v.

asegurarse la participación efectiva en sus respectivas instituciones.

En relación a los datos de 1987, (Cuadro I) en el año de 1988 se evidenció un aumento de 2.15 por ciento en el número de unidades apropiadas organizadas sindicalmente; un aumento de 4.38 por ciento en el número de convenios colectivos firmados, y un 6.18% de aumento en el número de facultades organizadas y protegidas por la negociación colectiva.⁴

¿Cuán incompatible ha resultado ser la negociación colectiva con la participación de la facultad en el co-gobierno universitario en estas 1,027 instituciones? Aparentemente tal incompatibilidad no existe. De hecho, en las universidades del sector público la sindicación de los docentes universitarios es un fenómeno evidente. (Cuadro II)

CUADRO I

	1987	1988
Organizaciones Sindicales de Docentes	466	476
Convenios Colectivos Negociados	434	453
Facultad Organizada	213,763	226,875

FUENTE: *Directory of Faculty Contracts and Bargaining Agents in Institutions of Higher Education*. NCSCBHE, Baruch College: New York, 1989.

Actualmente, treinta y siete (37) facultades de universidades estatales en veinte y siete (27) estados negocian colectivamente su desarrollo profesional y mejores condiciones de trabajo para los docentes. De las cuatrocientas setenta y seis (476) uniones que representan docentes en las universidades, cuatrocientos seis (406) de ellas están organizadas en el sector público, limitando a setenta (70) las organizadas en el sector privado. De éstas, ciento cincuenta y cuatro (154) organizan universidades con programas de cuatro años, y trescientos veintidós (322) corresponden a colegios universitarios con programas de dos años. En 1988, catorce (14) de las dieciséis (16) elecciones sindicales celebradas en los Estados Unidos se llevaron a cabo en universidades públicas.

⁴ Joel M. Douglas, *op. cit.* p.v.

CUADRO II
SISTEMAS UNIVERSITARIOS ESTATALES
ORGANIZADOS SINDICALMENTE EN LOS ESTADOS UNIDOS

INSTITUCIÓN	AÑO	FACULTAD	RECINTO
University of Alaska	1981	3
California State University	1982	21,609	19
University of Colorado	1980
Connecticut State University System	1976	1,980	4
University of Connecticut	1976	1,731	6
University of Delaware	1972	790	1
University of the District of Columbia	1978	459	1
Florida State University System	1976	6,500 (TC)	
		1,500 (TP)	9
University of Hawaii	1974	2,820	9
Illinois Board of Governors* (Chicago State University)	1976	1,750	5
University of Maine System	1978	1,317	7
Towson State University (Maryland)	1973	1
University of Massachusetts	1974	1,800	2
Wayne State University (Michigan)*	1972	1,452	1
a. Central Michigan University	1977	615	1
b. Eastern Michigan University	1974	630	1
c. Lake Superior State University	1978	112	1
d. Michigan State University	1985	1,100	1
(Administración Profesional)			
Minnesota State University System	1975	2,250	7
a. University of Minnesota**	1980 -81	346	2
University of Montana	1978	418	1
Nebraska State Colleges	1976	400	3
a. University of Nebraska-Omaha	1979	400	1
Keene State College (New Hampshire)	1977	157	1
Rutgers State University of New Jersey	1970	2,227	
		1,573 (AGG)	3
University of Medicine & Dentistry of New Jersey	1972	900	5
City University of New York	1969	9,727 (F)	19
State University of New York	1971	16,200	30
University of Cincinnati	1975	1,575	4
Kent State University	1979	850	8
Pennsylvania State System of Higher Education	1971	5,190	14
Temple University	1972	1,052	3
University of Rhode Island	1971	688	1
South Dakota Board of Regents System	1977	1,250	6
University of Washington (Enfermería)	1985	1,200	1
University of Wisconsin (Madison)	1987	2,400	1
University of Guam	1986	185	1

* Cada Recinto negocia por separado.

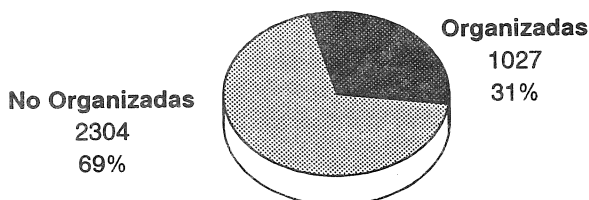
** De sus cinco Unidades, solo los recintos de Duluth y Waseca negocian.

Fuente: *Directory of Faculty Contracts and Bargaining Agents in Institutions of Higher Education*, NCSCBHE, Baruch College, New York, 1989.

Actualmente existen en Estados Unidos **3,331** instituciones de educación superior reconocidas. El 31 por ciento (**1,027**) de éstas negocian convenios colectivos. (**Figura 1**). Del total de **596** universidades en el sector público, 62 por ciento (**352**) están sindicados y negocian colectivamente; el 63 por ciento (**591**) de los **935** colegios universitarios también lo están, e igualmente negocian colectivamente. (Refiérase a las **Figuras 2-3**).

FIGURA 1 INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR ORGANIZADAS

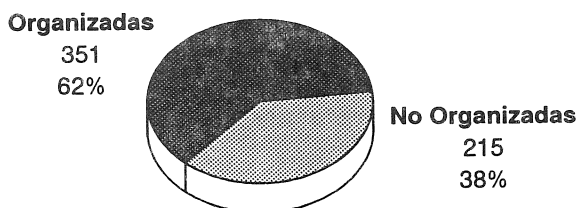
Estados Unidos 1989
Total 3331



NCSCBHE Directory v. 15, enero de 1989

FIGURA 2 UNIVERSIDADES ORGANIZADAS* (Sector Público)

Estados Unidos 1989
Total 566

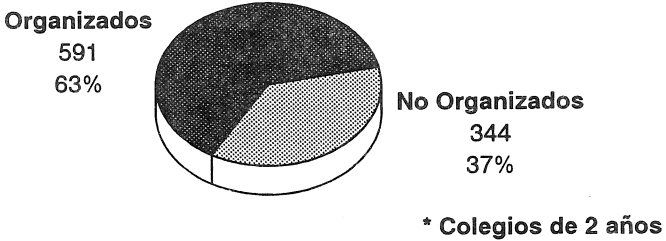


* Colegios de 4 años

NCSCBHE Directory v. 15, enero de 1989

FIGURA 3
COLEGIOS UNIVERSITARIOS ORGANIZADOS*
(Sector Público)

Estados Unidos 1989
Total 935



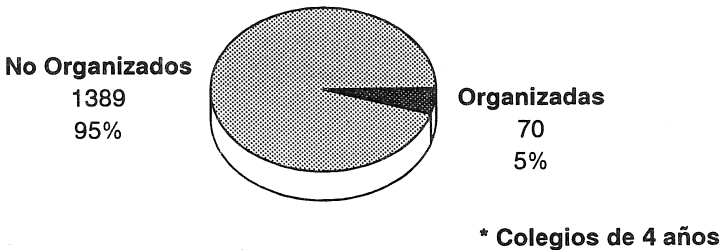
NCSCBHE Directory v. 15, enero de 1989

En las universidades privadas, en cambio, de las 1,459 instituciones con programas de 4 años, solamente el 5 por ciento de ellas (70) están sindicadas.

Entre los colegios universitarios, el panorama es similar; sólo el cuatro por ciento (15)—de un total de 371 instituciones—están organizadas sindicalmente. (Refiérase a las Figuras 4-5).

FIGURA 4
UNIVERSIDADES ORGANIZADAS*
(Sector Privado)

Estados Unidos 1989
Total 1459



NCSCBHE Directory v. 15, enero de 1989

FIGURA 5
COLEGIOS UNIVERSITARIOS ORGANIZADOS*
(Sector Privado)

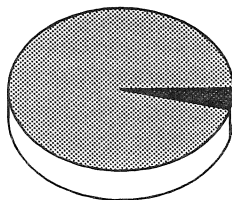
Estados Unidos 1989

Total 371

No Organizados

356

96%



Organizados

15

4%

* Colegios de 2 años

NCSCBHE Directory v. 15, enero de 1989

Entre los sindicatos docentes más poderosos en Estados Unidos, se encuentran: la *National Education Association* (NEA), *American Federation of Teachers* (AFT), y la *American Association of University Professors* (AAUP). Originalmente estas organizaciones se limitaban a representar maestros de escuela superior. Sin embargo, con el pasar del tiempo, éstas crearon divisiones especiales para organizar docentes universitarios. La AAUP fue organizada en 1917 como un foro profesional en pro de la excelencia académica. En la década de los '70's, se convirtió en una asociación profesional de profesores. A diferencia de las anteriores, la AAUP organiza exclusivamente a docentes universitarios. La AFT y LA NEA fueron creadas en la década del sesenta.

Sin lugar a dudas, el número de facultades organizadas en universidades estatales es impresionante. (Ver Cuadro III) Esto nos indica que nuestros homólogos en los Estados Unidos han encontrado compatible negociar colectivamente sus aspiraciones profesionales y económicas sin necesariamente comprometer la colegialidad y el profesionalismo universitario.

Precisamente, los estudiosos del tema concuerdan que la organización sindical docente ha sido (en parte) el resultado de la inexistencia—o el debilitamiento—de la colegialidad y el co-gobierno universitario. De igual forma, la mayoría de éstas personas coinciden en que la colegialidad y co-gobierno universitario son compatibles con la práctica de la negociación colectiva. La mayoría de los estudios realizados concluyen que:...donde el co-gobierno existe no desaparece, donde éste no existe se desarrolla y

CUADRO III
ORGANIZACIÓN SINDICAL EN ESTADOS UNIDOS EN 1989
(Principales Sindicatos Docentes)

	AFT	NEA	AAUP		AFT	NEA	AAUP
Universidades (4 años)	46	33	40	Instituciones Públicas	114	210	26
Colegios (2 años)	91	191	4	Instituciones Privadas	23	14	18
Total Instituciones Organizadas	137	224	44	Total Instituciones Organizadas	137	224	44

Fuente: *Directory of Faculty Contracts and Bargaining Agents in Institutions of Higher Education*. NCSCBHE, Baruch College, City University of New York (CUNY) New York, 1989.

donde existe generalmente se fortalece con la sindicación de los docentes.⁵

El dilema de lealtad y la gerencialidad docente

Otro argumento utilizado para combatir la negociación colectiva en las universidades ha sido, *declarar que los docentes son gerenciales, y desleales a la universidad si optan por negociar colectivamente*. Este argumento se convirtió en moda a partir de 1980, cuando el Tribunal Supremo de los Estados Unidos encontró, que la facultad de la Universidad de Yeshiva gozaba de privilegios que la convertía en parte de la gerencia de la Institución.⁶ En el contexto de la Universidad de Puerto Rico, aceptar este

⁵ Irwin H. Polishock. "The Debate over Academic Unions and Faculty Governance", *Newsletter* (Baruch College, City University of New York) 17, (September-October, 1989): 4; Barbara A. Lee, "Governance at Unionized Four-Year Colleges: Effect on Decision-Making Structures." *Journal of Higher Education* 50 (September-October, 1979): 565-585; Margaret K. Chandler and Daniel J. Julius. "Governance and Unionized Campuses", *Thought and Action: The NEA Higher Education* 1 (Spring, 1985): 17-30.

⁶ *NLRB v. Yeshiva University* (1980) 103 LRRM 2526. La Universidad de Yeshiva es una institución privada ubicada en el Estado de Nueva York, cuya facultad está compuesta por 200 personas. En 1976, la *Junta de Relaciones del Trabajo*, del Estado de Nueva York, certificó a la *Unión de Docentes de Yeshiva* como representante exclusivo de la Facultad. Después de un largo

argumento sería como validar que se impusiera allí el paradigma de las relaciones laborales aplicables al sector industrial. En otras palabras, que la forma colegiada y siempre colectiva de los docentes para tomar decisiones en la Universidad, equivale a la toma de decisiones de un gerente individual; esto, según ha sido definido por la *Ley de Relaciones Laborales de Puerto Rico*.⁷ De esta forma, cuando los docentes optan por sindicarse y negociar colectivamente para participar efectivamente en el co-gobierno universitario—como son *gerenciales*—traicionan a la Institución. Este planteamiento se conoce en la literatura sobre el tema, como el *dilema de lealtad*. Según éste, los docentes—en el desempeño de sus funciones académico-profesionales, en el salón de clases o en la administración de programas—le deben una lealtad ciega a la institución. Sin embargo, ¿cuán compatible es esta postura con la libertad de cátedra? ¿Cuán independiente y autónoma puede resultar la acción de un docente que se suscriba a tal lealtad? ¿Qué intereses deben representar los directores de departamento, los senadores académicos y los miembros de los comités de personal democráticamente escogidos? Por otro lado; ¿a quién le deben lealtad los docentes?

Desde nuestro punto de vista, los docentes le deben lealtad a su profesión, que se fundamenta en la obligación de investigar, descubrir y comunicar a otros (y con otros) el conocimiento. Lamentablemente, utilizando el *dilema de la lealtad*, es que se debate en la **Junta de Relaciones del Trabajo** el futuro de la participación efectiva de los docentes en el gobierno universitario. En este sentido, los abogados de la Universidad han argumentado lo siguiente:

...el hecho de que una relación predicada en el contexto de una negociación colectiva, y por ende adversativa, propenda a una división de las lealtades de la facultad, creando un conflicto de intereses irreconciliable y destructivo para la institución.... No podemos pasar por alto la situación de conflicto de intereses que se crearía si se

litigio, en 1980 el Tribunal Supremo de los Estados Unidos decidió—en votación de cinco contra cuatro—que los docentes de Yeshiva eran gerentes, y por lo tanto no podían negociar colectivamente. Ese mismo año la unión fue descertificada. Esta decisión ha sido utilizada en varios estados para prohibir la sindicación de docentes en el sector privado. En el sector público la misma no tiene aplicabilidad.

⁷ *Ley 130*, 8 de mayo de 1945. Según esta ley, el término *patrono*, incluirá **ejecutivos, supervisores y a cualquier persona** que realizare gestiones de carácter ejecutivo, en interés de un patrono—directa o indirectamente—pero no incluirá (excepto en el caso de las instrumentalidades corporativas del Gobierno de Puerto Rico, como más adelante se definen en la Ley) al Gobierno ni a ninguna subdivisión política del mismo. Disponiéndose, que incluirá además, **a todo individuo**, sociedad u organización que intervenga a favor de la parte patronal en cualquier disputa obrera o negociación colectiva.

concediera a los profesores de la Universidad el derecho a la negociación colectiva.⁸

¿Por qué el reconocimiento a los docentes del derecho a la negociación colectiva crearía un conflicto de intereses? ¿Por qué presumir que la negociación colectiva entre docentes tiene que propender a un clima adversativo? ¿Acaso no es suficiente evidencia las pocas huelgas suscitadas en las universidades norteamericanas donde se han negociado convenios colectivos?⁹ ¿No han resultado los convenios colectivos una forma efectiva de solucionar conflictos universitarios? La negociación colectiva no genera conflictos, sino que limita las posibilidades de que los conflictos se agudicen y desarrollen, y provee mecanismos para solucionarlos cuando ya se han generado.

La negociación colectiva es un proceso con múltiples dimensiones, que puede contribuir a mejorar las relaciones sociales en la Universidad, definiendo claramente derechos y responsabilidades, tanto a los docentes, como a los administradores.

¿Qué deben esperar de la negociación colectiva los administradores?

Muchos administradores docentes temen a la negociación colectiva por en considerarla una herramienta muy poderosa en manos de la facultad. Sin embargo, la misma virtud que tiene la negociación colectiva para la facultad, la tiene para desarrollar una administración profesional. ¿Qué desafortunado debe ser para un administrador tener que *administrar la carencia*? ¿Cuánta virtud puede representar administrar el Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico, cuando el 85 por ciento de su presupuesto está atado a salarios y el cinco por ciento a servicios y gastos básicos? ¿Cómo justificar la elephantiasis del aparato administrativo del Recinto para administrar sólo el diez por ciento de su presupuesto?

Ciertamente, son muchas las limitaciones que enfrenta un administrador universitario. Por lo general, los administradores que triunfan en la academia son aquellos que, a pesar de éstas limitaciones, tienen:

⁸ Memorando de la Universidad de Puerto Rico en apoyo a excepciones al *Proyecto de Decisión y Orden de Elecciones*. Junta de Relaciones del Trabajo. UPR y APPU Caso Núm. P-87-12 (6 de marzo de 1990) p. 28.

⁹ En 1988, sólo se realizaron cuatro huelgas, con un promedio de siete días de duración. Entre 1966-1988 ocurrieron en Estados Unidos 60 huelgas de docentes en Universidades con programas de cuatro años. El promedio de huelgas durante ese periodo se reduce a tres por año, con diez días promedio de duración. "Faculty Work Stoppages - 1988." *Newsletter* (Baruch College, City University of New York) 17 (January-February, 1989): 7-8.

- (a) Habilidad para lograr que sus colegas trabajen en colectivo por un fin común.
- (b) La capacidad de escuchar preocupaciones y poner en acción buenas sugerencias.
- (c) La capacidad de analizar y sintetizar hechos y opiniones que posibiliten la solución de problemas.

En definitiva, son las personas que manifiestan la habilidad de identificar y utilizar los elementos válidos del debate para diseñar soluciones prácticas y constructivas a los problemas de la universidad. Esta habilidad es la que distingue a un profesional de un principiante. Para estos administradores, la negociación colectiva es una herramienta más, disponible para lograr metas y objetivos. Esta es una experiencia a largo plazo que no puede calificarse de buena o mala en sí misma.

Un administrador profesional entiende la negociación colectiva como un proceso administrativo y su validez se deriva de su práctica y de los beneficios que le provea a las partes. Para muchos administradores sin experiencia, ésta puede parecer el fin de su autoridad administrativa. Especialmente, cuando están desinformados, prejuiciados por otras experiencias y limitados por la percepción de que, *el estilo correcto de administración* es incompatible con la negociación colectiva. En cierta forma, entienden ésta como un reto a su *chauvinismo administrativo*.

Para negociar colectivamente hay que ser universitario, tener un espíritu de flexibilidad, apertura y libertad que permita el uso inteligente de las oportunidades que ofrece el proceso. La negociación se establece en el supuesto que hay que repartir el poder y los logros. Nada más compatible con la colegialidad y co-gobierno universitario.

Cualquier administrador profesional, en las universidades del sector público y privado, puede dar fe de que el proceso de negociación colectiva ofrece un sinnúmero de oportunidades a los administradores con imaginación. Entre éstas se encuentran las siguientes:

1. Eficiencia en la toma de decisiones
2. Respaldo legal para las acciones colegiadas
3. Igualdad de poder
4. Clarificación y codificación de políticas institucionales
5. Desarrollo de personal administrativo profesional
6. El desarrollo y uso de negociadores profesionales
7. El uso de mediadores imparciales

8. Aumento en las compensaciones económicas de la facultad
9. Calidad de los miembros de la facultad.
10. Seguridad de empleo para la facultad competente
11. Derecho de antigüedad y excelencia institucional
12. Participación estudiantil en el proceso de negociación colectiva
13. Separación de la evaluación académica de la reivindicación económica

En definitiva, la negociación colectiva le ofrece a los administradores la oportunidad de resolver conflictos, de manera creativa, en el contexto de respeto y profesionalismo universitario.

¿Por qué se organizan los docentes?

Existe el mito generalizado—y deliberadamente distorsionado—que reduce la sindicación docente a una controversia de tipo económico. Los que así piensan no conocen el ámbito universitario, ni las genuinas luchas del personal docente por lograr más participación y autonomía, aun muchas veces en perjuicio del beneficio económico. A través de los años se ha evidenciado que la lucha economicista ha ocupado un lugar secundario entre las aspiraciones docentes. En un análisis de 89 convenios colectivos en universidades públicas y privadas de los Estados Unidos, Ronald L. Johnstone¹⁰ encontró que, entre los factores que motivaban las facultades a organizarse y negociar colectivamente, el factor económico era uno secundario. Entre las razones principales encontradas por él, menciona las siguientes:

1. Crecimiento de las universidades
2. Debilitamiento de la colegialidad universitaria
3. Especialización académica y la profesionalización de carreras universitarias
4. Aumento de la burocracia en la administración académica-universitaria
5. Desarrollo de otras organizaciones de docentes similares
6. Legislación laboral

¹⁰ Ronald L. Johnstone, *The Scope of Faculty Collective Bargaining: An Analysis of Faculty Union Agreements at Four-Year Institutions of Higher Education* (Connecticut: Greenwood Press, 1981).

7. Erosión del salario de la facultad
8. La profunda desconfianza en la gestión gubernamental y su efecto en la comunidad universitaria
9. Abusos de poder por parte de algunos administradores universitarios (en las palabras de Johnstone, *atrocidades administrativas*)

Elaboremos un poco, dentro del contexto universitario puertorriqueño, las razones, expuestas por Johnstone, que motivan la sindicación docente:

A. El crecimiento de las universidades

El crecimiento desmesurado de las universidades, sus facultades y el estudiantado ha tenido el efecto de transformar la percepción que, de la universidad y su trabajo, tenían los docentes. Hace apenas dos décadas, la Universidad de Puerto Rico consistía de tres recintos y la Administración de Colegios Regionales. Actualmente la Universidad cuenta con 11 unidades académicas, incluyendo dos nuevos colegios regionales en Aguadilla y Utuado respectivamente, mientras que los colegios regionales de Cayey y Humacao se han transformado en Colegios Universitarios. Existen además ocho sub-estaciones experimentales agrícolas y 60 oficinas del Servicio de Extensión Agrícola. La una matrícula estimada de la Universidad es de 55 mil estudiantes.

Estos cambios han sido justificados por la expansión y creación de nuevos programas académicos (25 de éstos entre 1985-1989), incluyendo programas graduados y centros de investigación. Este crecimiento ha tenido su impacto en las relaciones colegiadas entre la facultad y los administradores. También ha contribuido a transformar la administración universitaria en *una gerencia pública de corte privado*, donde lo fiscal se convierte en el criterio principal de acción. En consecuencia, se comienzan a cuestionar lo que se consideraban prerrogativas académicas exclusivas de la facultad y toma preponderancia la práctica de tener que justificar lo académico ante la creciente escasez de fondos. Ante estos cambios, la facultad siente una erosión de su rol participativo tradicional.

Este escenario ha provocado—en el caso de Puerto Rico—que las luchas de los docentes en las últimas décadas se concentraran en adquirir mayores poderes dentro de los foros disponibles: el **senado académico** y los **comités de personal**. De esta forma, en estos cuerpos

se incorporaron—entre sus debates—*issues* que no le correspondían, lo que los alejaba del debate académico y promoción en la evaluación de personal, respectivos objetivos para lo cual fueron creados estos foros. En parte, las contradicciones en el funcionamiento de estos organismos son producto de la misma Ley Universitaria y los reglamentos que les dieron origen.

B. Debilitamiento de la colegialidad universitaria

Por colegialidad, entendemos la relación de respeto mutuo y confianza entre administradores y miembros de la facultad, donde cada uno sentía que el otro era un compañero de confianza en el proceso educativo. En una situación colegiada se espera que el administrador haya ascendido a posiciones de liderazgo en la Academia por medio de su esfuerzo, dedicación y sacrificio. En este sentido es aceptado y respetado por sus colegas, por ser un distinguido académico con una reputación intelectual fuerte y gran experiencia administrativa acumulada.

Este sentimiento de colegialidad tal vez existió en el pasado en la Universidad de Puerto Rico. Sin embargo, la politización de los puestos administrativos y la complejidad de la gestión administrativa han resultado en un resquebrajamiento de ese ideal. En consecuencia, se desarrolla una tendencia hacia la centralización de la toma de decisiones en manos de la administración, limitando la relación colegial y convirtiendo en académica la experiencia consultiva.

En Puerto Rico, esta centralización se evidencia en la Presidencia del Sistema Universitario y la Administración de Colegios Regionales. En ambos, la batalla por el control ha afectado grandemente la limitada colegialidad que fomentaba en un momento la pertenencia a las unidades del Sistema; con el aumento de la complejidad del Sistema Universitario se ha desarrollado un sentimiento de anonimato en la relación con los pares.

También, la colegiación universitaria es afectada por los cambios de función ocurridos en el quehacer universitario. Por ejemplo: **colegios de dos años que se han transformado en instituciones de cuatro; se han creado programas graduados—maestrías y doctorados—, se ha expandido la investigación en los colegios de enseñanza, y se desarrollaron programas profesionales en ciencias aplicadas.** Estos cambios han creado conflictos sobre el contenido curricular en las facultades y los criterios de evaluación y promoción dentro de ellas. La complejidad de los problemas universitarios (metas más amplias,

más comités de trabajo, desarrollo de la jerarquía administrativa) termina por aumentar el distanciamiento entre administradores y la facultad. En definitiva, la inserción de la negociación colectiva en el ámbito universitario surge cuando lo que sobrevive de la colegialidad es solo un sueño placentero.

C. Profesionalización y especialización académica

La profesionalización es el proceso por el cual los miembros de la facultad se sienten más identificados con otros miembros de su misma profesión que con los colegas de su departamento. Esto es como resultado del gran aumento en las especializaciones y el distanciamiento entre los docentes, aun en sus mismos departamentos. En este sentido, la definición de *colegas* se reduce a un marco limitado dentro de la especialización académica.

Dentro de la Universidad de Puerto Rico los gremios tradicionales han negociado, vía excepción, condiciones de trabajo superiores al resto de los docente (Derecho, Planificación, Medicina, Arquitectura, Ingeniería y otras Escuelas Graduadas). Son algunos de estos docentes los que han reducido su presencia en la Universidad a un lucrativo empleo a tiempo parcial, que incluye oficinas para consultoría privada, con servicio secretarial y materiales provistos por la institución.

En términos generales, las excepciones de que gozan algunos de los miembros de la facultad contribuyen a aumentar la sensación entre los no colegiados de que se degrada y no se respeta su trabajo profesional. Se generaliza la idea de que los menos que trabajan son los mejor remunerados. Finalmente, se sobrecarga de trabajo a aquellos que están dispuestos a cooperar o a los miembros de la facultad que no son permanentes. En ausencia de una respuesta colectiva, los docentes optan por desarrollarse profesionalmente fuera de la Universidad. Sin pretenderlo, terminan por privatizar su gestión en busca de conocimiento y poco a poco se desvinculan de la comunidad universitaria. Es en este momento que la sindicación puede aminorar esta tendencia, colegiando a las facultades no colegiadas para mejorar sus condiciones de trabajo y ofrecerles incentivos para que continúen siendo parte activa de la comunidad universitaria.

D. Creciente burocratización de la administración universitaria

El crecimiento desmedido de las universidades y la proliferación de controles gubernamentales ha provocado la multiplicación de la

burocracia universitaria. Cuando esto ocurre, la gestión de gerencia universitaria comienza a ser ejecutada como en cualquier organización compleja y asemejarse a ellas. Los administradores se separan de sus colegas, se aumentan los niveles de autoridad y comienzan a actuar como burócratas. En fin, se burocratiza la universidad. A la vez, se crean más comités y se aumenta la necesidad de desarrollar nuevos sistemas de control y coordinación. En este contexto, los procesos tradicionales de consulta se convierten en dilaciones innecesarias y una muestra patética de ineffectividad en la toma de decisiones. A muchos burócratas esto los invita a obviar el proceso cuando sea posible, o cumplir con el mismo sólo *pro-forma*. Estos patrones de gerencia burocratizada motivan reacciones de descontento por parte de la facultad que siente que:

- (1) se ha traicionado (o acabado) el sentido de colegialidad,
- (2) la libertad académica y la integridad profesional se encuentran amenazadas y
- (3) las características de profesionalismo universitario desaparecen cuando la universidad comienza a convertirse en otro negocio.

En fin, la carencia de recursos, los recortes estatales en el presupuesto,¹¹ así como los constantes problemas económicos, hace que la futura implantación de muchos programas académicos se retrase mientras los técnicos de presupuesto deciden las acciones que han de tomar. En ocasiones, las facultades—comprometidas con el diseño de sus programas—aceptan mayores responsabilidades y mayor carga de trabajo para lograr que los programas se aprueben.¹²

Cuando las facultades se dan cuenta de que los administradores son insensibles a su dedicación, de que están abusando de su buena voluntad, y de que, con su desprendimiento idealista, solamente contribuyen a relevar de su responsabilidad social a la Universidad y proteger la inacción de los *administradores de la carencia*; entonces es cuando comienzan a optar por la negociación colectiva para recuperar algo del proceso de la toma de decisiones.

¹¹ La *Ley Universitaria del 1966* garantiza que el 9 por ciento del presupuesto bi-anual del Estado Libre Asociado sea destinado a la Universidad de Puerto Rico.

¹² Los miembros del Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales aceptaron la aprobación de un programa de maestría en Sociología en 1989—luego de once años de espera—sin que ello conllevara un aumento en el número de miembros de la facultad o del personal no docente. Un caso similar, será el proyectado doctorado en Trabajo Social. Esto es un ejemplo ilustrativo de cómo se penaliza la dedicación a la tarea universitaria.

E. La sindicación de docentes en el sector público

La sindicación de empleados públicos—incluyendo a los maestros de escuela superior—en la década de los 60's contribuyó a que muchas facultades de instituciones de educación superior hayan optado por sindicarse y negociar colectivamente. La *Orden Ejecutiva 11562*, emitida por el presidente norteamericano John F. Kennedy el 17 de enero de 1962, cambió la política del gobierno norteamericano, de tolerancia, a promoción de la negociación colectiva como la forma apropiada para resolver problemas de personal.¹³ Esta postura influyó positivamente en el desarrollo de la sindicación en las instituciones educativas del sector público.¹⁴ A medida que los maestros fueron mejorando sustancialmente sus condiciones de trabajo a través de la negociación colectiva—superando en ocasiones a los docentes universitarios—muchas facultades los emularon. En Puerto Rico, sin embargo, los logros alcanzados por las organizaciones de los maestros de escuela no han sido suficientes para estimular la organización sindical de los docentes universitarios; sin embargo muchos docentes participan de los seguros médicos que han negociado estas organizaciones.

F. La legislación laboral

A partir de la década de los 70's se ha multiplicado la legislación estatal que permite la negociación colectiva en las universidades en los Estados Unidos. (Ver Cuadro IV) Esta legislación ha estimulado a muchos docentes a organizarse sindicalmente. En 1959, el estado de Wisconsin promulgó la primera ley para permitir la negociación colectiva en el sector público. Luego, en 1965, Michigan se convirtió en el primer estado de los Estados Unidos de América en aprobar una ley diseñada exclusivamente para garantizar la negociación colectiva en las universidades del sector público. Actualmente hay treinta estados que han aprobado leyes de relaciones laborales en el sector público, según las cuales se ha interpretado la inclusión de los docentes de las universidades y colegios universitarios. Además de Michigan, los estados de California, Wisconsin, Maine y Alaska tienen leyes universitarias que garantizan explícitamente el derecho de los docentes a negociar colectivamente.¹⁵

¹³ "Executive Order 11562: Employee-Management Cooperation in the Public Service", en: Adolf F. Sturnthal, ed., *White Collar Trade Unions* (Urbana: University of Illinois Press, 1966).

¹⁴ En las escuelas públicas, 83.1% de los maestros están organizados: 71.8% por la NEA y 12.8% por la AFT. Cf. Joel M. Douglas, *op. cit.*

¹⁵ Joel M. Douglas, *op. cit.* p. 120.

CUADRO IV
LEGISLACIÓN QUE PERMITE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA
EN INSTITUCIONES PÚBLICAS

Estado	Fecha		Estado	Fecha	
	Legislación	Enmiendas		Legislación	Enmiendas
Alaska	1972		Minnesota	1971	1976/1980
Arizona	*JG		Montana	1973	1975
California	1975 ^a		Nebraska	1972	
	1978 ^b		Nevada	*JG	
Connecticut	1975		New Hampshire	1975	
Delaware	1970		New Jersey	1974	
District of Columbia	1978		New York	1967	
Florida	1974		Ohio	1983	
Hawaii	1970	1975	Oregon	1963 ^a	1975
Illinois	1983		Pennsylvania	1970	
Iowa	1974		PUERTO RICO	1945 ^d	
Kansas	1970 ^a	1974	Rhode Island	1958	1973
Maine	1974 ^c	1975	South Dakota	1969	1974
Maryland	*JG		Vermont	1972	1975
Massachussets	1974		Washington	1973 ^a	1987 ^e
Michigan	1973	1976	Wisconsin	1966	1974/1985 ^f

* JG JUNTAS DE GOBIERNO: No hay legislación. La Junta de la Universidad ha establecido política que permite la negociación. No aplica a todas las instituciones de Educación Superior.

^a En los Colegios de 2 años.

^b En las Universidades de 4 años.

^c En Colegios Tecnológicos Vocacionales de 2 años.

^d Ley 130. Negociación en Corporaciones Públicas que operan como negocios privados.

^e Legislación 1973 solo estimulaba que las partes se reunieran y dialogaran.

^f Enmienda incluye Asistentes de Profesores.

Fuente: *Directory of Faculty Contracts and Bargaining Agents in Institutions of Higher Education*. NCSBHE, Baruch College, City University of New York (CUNY), New York, 1989.

G. La erosión del salario de la facultad

Otro de los factores que ha contribuido a que los docentes universitarios hayan optado por la negociación colectiva ha sido la erosión de su salario a través de los años. A partir de la década del 60, los salarios de los docentes empezaron a reducirse en comparación

con los índices de consumo, tanto en Puerto Rico como en los Estados Unidos. Los aumentos logrados en Estados Unidos por las facultades organizadas, apenas los mantuvieron escasamente por encima de los niveles de inflación. En la Universidad de Puerto Rico, con el aumento de sueldo recibido en 1987, los miembros del personal docente de las facultades no colegiadas, lograron ubicarse en los niveles salariales correspondientes a principios de la década de los 70. La ausencia de otros aumentos en los últimos tres años ha representado una mayor reducción en los salarios de estos docentes.

Actualmente, el Recinto de Río Piedras de esta universidad adolece de una de las peores escalas salariales en el Sistema Universitario, con la excepción de los docentes del Recinto en las Facultades de Derecho, Arquitectura y algunas escuelas graduadas, cuyos gremios profesionales les han garantizado salarios competitivos. En éstas se han negociado escalas especiales vía excepción, o gracias a la presión de los Colegios que los agrupan y las agencias que los acreditan. Hasta el presente, las facultades no colegiadas se han conformado con los *salarios de hambre* que reciben, aunque algunos de sus miembros—individualmente—han privatizado la venta de su conocimiento para balancear su presupuesto. Otros optan por posiciones gerenciales para mejorar sus salarios, especialmente cuando las posibilidades de aumentarlos son limitadas a través de los ascensos en rango.

Por su parte, la Institución, para aliviar la pauperización de los docentes, ha propiciado la repartición de compensaciones en enseñanza de cursos por encima de la carga establecida de doce créditos. De acuerdo con este diseño, los docentes ofrecen hasta dos cursos extras por una cuarta parte de su salario normal. En otras palabras; los docentes trabajan tiempo extra recibiendo menos remuneración. Este diseño de *colegio de enseñanza* limita y deteriora la capacidad productiva e investigativa de los docentes. De hecho, aquellos que optan por investigar tienen que hacerlo como un aparte del resto de sus tareas, o a sabiendas que no podrán recibir más de una compensación si reciben un destaque para investigar. Por su parte, los directores de departamento reciben una bonificación, que no compensará por todos los dolores de cabeza que tendrán que soportar durante su incumbencia.

Existe también un mito sobre los excelentes beneficios que representa trabajar durante la sesión de verano. Para muchos docentes, trabajar el verano equivale a recibir paga doble. Sin embargo, en realidad, estas personas sólo reciben el sueldo del tiempo que trabajan:

un mes y medio. El resto del dinero que reciben como pago, es la parte de su remuneración que la Universidad les debe por los servicios que ya han sido prestados por ellos diligentemente durante el semestre. Es decir, que la Universidad prorratea a doce meses los pagos del salario anual docente. La realidad es que el trabajito del verano sólo sirve para balancear el presupuesto apretado de la mayoría de los docentes que, carentes del debido linaje familiar, no son ricos.

La erosión de los salarios del personal docente no es compartida por el personal administrativo de alto rango. De hecho, los salarios en esos niveles comparan positivamente con los de muchas universidades no organizadas en los Estados Unidos. Sin embargo, están por debajo de la remuneración de los administradores en las universidades públicas organizadas. Cuando los docentes dejan su *idealismo existencial* y se dan cuenta de lo deteriorados que están sus salarios, optan por la negociación colectiva para exigir más respeto profesional.

H. Desconfianza en la gestión gubernamental y los abusos de poder de algunos administradores universitarios

Cuando los docentes pierden la fe en la gestión de sus gobernantes, especialmente por los intentos de estos últimos de controlar la Universidad, entonces optan por la negociación colectiva para defender la autonomía universitaria. La pérdida de confianza en el Estado es precipitada por la politización que matiza los nombramientos de los gerentes en las altas esferas de la Institución, y las atrocidades administrativas que cometen los vasallos del poder político-partidista de turno. Esto va acompañado de la convicción, generalizada entre la facultad, de que sus recomendaciones—tanto para el nombramiento de administradores y aquellas respecto a la definición de prioridades para la utilización de los recursos—son ignoradas.

En lo que a la Universidad de Puerto Rico respecta, muchos docentes están incómodos por el incumplimiento de la Ley Universitaria por parte de la legislatura.¹⁶ También es objeto de preocupación los proyectos de ley presentados por algunos legisladores para limitar los fondos destinados a la Institución, e incluso, realizar investigaciones para manipular el contenido académico del currículo

¹⁶ En los últimos años, la legislatura ha reducido en monto total del presupuesto mediante la creación de partidas especiales de ingresos al erario. Esta reducción artificial del presupuesto limita los fondos, que por ley, le corresponden a la Universidad de Puerto Rico. Cf. N.C. No. 11 *infra*.

universitario.¹⁷ Por otro lado, podemos considerar como una *atrocidad administrativa* la política de congelación de fondos que ha caracterizado, en los últimos años, a la gestión administrativa universitaria. El último de esos *ajustes presupuestarios* tuvo lugar en noviembre de 1989 cuando se congeló el presupuesto del Sistema Universitario con efectividad retroactiva al 31 de octubre del mismo año. Con un plumazo, el jerarca universitario, presidente de la Universidad de Puerto Rico, Lic. Fernando Agrait destruyó la proyección académica que le había costado a muchos docentes innumerables horas de trabajo. Cuando estas cosas suceden, los docentes optan por la sindicación, para que se les respete; y negocian colectivamente para defender con la ley la prioridad de su trabajo académico por sobre la improvisación y politiquería fiscal-administrativa.

Conclusión

Los que rechazan la negociación colectiva en las universidades no comprenden que el mayor enemigo de la educación universitaria es la escasez de fondos y la falta de una colegiación docente que aúne voluntades y provea unidad política en pro de la excelencia académica. Los que pretenden defender el co-gobierno atacando la práctica de la negociación colectiva, no conocen de ésta; y dudo mucho que estén seguros de qué significa su cacareado co-gobierno universitario. ¿Acaso van ahora los docentes a compartir con los administradores la angustia de administrar la carencia? ¿Acaso van a incluir el análisis presupuestario a sus tareas y limitar aún más su dedicación a la cátedra e investigación? ¿Acaso quieren convertir el trabajo docente en uno gerencial?

Realmente, no hay ninguna justificación para desmerecer como anti-académico las posibilidades de mejorar la universidad optando por la negociación colectiva. Negar las contribuciones concretas logradas por este medio en muchas universidades internacionalmente, sólo sirve como

¹⁷ En julio 1989, el legislador Fernando Tonos, del Partido Popular Democrático (PPD),* presentó en la Cámara de Representantes una resolución para realizar un estudio sobre la relevancia del currículo de la Universidad de Puerto Rico. En Septiembre de 1989, el representante Ramón Díaz Gómez, (PPD) radicó un proyecto de ley para fijar un tope máximo a la fórmula que le asigna el 9 por ciento del presupuesto público bi-anual a la Universidad de Puerto Rico. Finalmente, Juan Corujo Collazo, representante del PPD y presidente de la Comisión de Educación de la Cámara planteó el año pasado la posibilidad de realizar un estudio sobre la forma en que se utilizan los fondos públicos en la Universidad. En su opinión, la Institución tiene más recursos de los que realmente necesita para proporcionar una educación superior de calidad.

* Partido actualmente en el poder. N.E.

antítesis a la genuina aspiración docente: **participar efectivamente en el co-gobierno universitario**. La sindicación no es una imposición ideológica, es una forma de participación colectiva y—por ser universitaria—con posibilidad de convertirse en colegiada y fuera del marco del dilema de lealtad. Como tal, protege la integridad profesional de los docentes y sus disciplinas. En otras palabras, la negociación colectiva no intenta destruir la tradición colegial de participación universitaria; sino fortalecerla.

Es por esa razón que en Estados Unidos tantos estados han aprobado legislación que permite la negociación colectiva en las universidades. Uno de los ejemplos más ilustrativos es la ley del estado de California. En el preámbulo de la misma se establece:

The Legislature recognizes that... consultation between administration and faculty... is the long accepted manner of governing institutions of higher learning and is essential to the performance of the educational mission of such institutions, and declares that it is the purpose of this act to both preserve and encourage that process. Nothing contained in this chapter shall be construed to restrict, limit or prohibit the full exercise of the functions of the faculty in any shared governance mechanism or practices including the Academic Senates... with respect to policies on academic and professional matters.¹⁸

En este sentido, en el contexto universitario, negociar colectivamente posibilita la búsqueda de un fin común: **la excelencia académica**.

También están equivocados los que le adscriben a la sindicación docente una vocación de problemática. En lo tocante a la Universidad de Puerto Rico, la ambigüedad de la Ley Universitaria de 1966—y la inexistencia de mecanismos efectivos para solucionar problemas de personal—es lo que ha creado allí un clima adversativo. Precisamente, las aspiraciones que tiene un sector de la facultad a negociar colectivamente, se fundamentan en la creencia de que ello ofrece mecanismos para la solución efectiva de conflictos.

Debemos recordar, que en la Universidad de Puerto Rico nunca se ha negociado un convenio colectivo y el marco de las relaciones laborales actuales se suscribe a acuerdos y reconocimientos institucionales llamados *cartas contractuales*. La limitada fuerza legal que—en comparación con los convenios colectivos—tienen estos documentos, y en combinación con el poco profesionalismo de los gerentes universitarios, ha contribuido grandemente a las tensiones y conflictos laborales que ha sufrido la Institución en las últimas décadas. A su vez, estos conflictos han generado

¹⁸ "The California Higher Education Employer-Employee Relations Act", California Education Code, Section 3560, en: Polishock, *op. cit.*, p. 7.

un prejuicio negativo—no expresado—entre los docentes sobre los estilos coercitivos, anti-democráticos y violentos, utilizados en ocasiones por los organismos sindicales no docentes. Tristemente, estos estilos se le han adscrito a la totalidad de la práctica sindical. Es ese prejuicio el que en estos momentos impide que muchos docentes apoyen la sindicación. Sin embargo, para la mayoría de los docentes no colegiados, la sindicación podría ser una especie de colegio de profesionales docentes con el fin de adelantar sus reclamos profesionales.

En el Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico, la negociación colectiva es la opción de colegiación que tienen disponible la colección de profesiones que componen las facultades de **Educación, Estudios Generales, Ciencias Sociales, Ciencias Naturales, Comercio, Comunicación Pública, Administración de Empresas y Humanidades**. Serán los docentes en estas facultades los que decidirán si van a ensayar nuevas formas de participación para substituir algunas de las vigentes que tanto poder real les han restado. A los colegiados—o los cuasi-colegiados—la sindicación puede ofrecerles la garantía de que comprometiéndose con el trabajo académico no serán pauperizados en el proceso.

¿Podrán aspirar los docentes a una reforma de la Ley Universitaria que incluya la negociación colectiva como instrumento para garantizar su participación efectiva? ¿Cuál será su posición frente a aquellos que plantean la reforma de la Ley Universitaria como un medio para detener el avance, o limitar las posibilidades, de la sindicación? ¿Cómo van a garantizar los docentes que en la próxima reforma de la Ley se les otorgue los poderes que ahora monopoliza el Consejo de Educación Superior? ¿Será la negociación colectiva una de las formas de garantizarles mayores poderes?

Un fragmento de la política de negociación colectiva docente de la Asociación Americana de Profesores Universitarios (AAUP) tal vez nos ayude a reflexionar mejor sobre las posibilidades de optar por negociar colectivamente las condiciones de trabajo en la Universidad de Puerto Rico.

Collective Bargaining should not replace, but rather should assure, effective traditional forms of shared governance... From a faculty perspective, collective bargaining can strengthen shared governance by specifying and assuring the faculty role in institutional decision making... From an administrative perspective, contractual clarification and arbitral review of shared governance can reduce the conflicts occasioned by ill-defined or contested allocation of responsibility and thereby enhance consensus and cooperation in academic governance... When legislatures, judicial authorities, boards, administrators, or faculty act on the mistaken assumption that collective bargaining is incompatible with collegial

governance, they do a grave disservice to the very institutions they seek to serve.¹⁹

Son muchas las preguntas que quedan sin contestar sobre la sindicación y la negociación colectiva en las universidades. Sin embargo, lo importante es tener la voluntad de ser más creativos y confiar en el juicio colectivo para continuar desarrollando un proyecto educativo que sirva los intereses del pueblo, sin empobrecer, económica y profesionalmente, a los docentes en el proceso.

BIBLIOGRAFÍA

- Angell, George W. and Edward P. Velley Jr. & Assoc. *Handbook of Faculty Bargaining*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1977.
- Birnbaum, Robert, James P. Begin and Bert R. Brown. *Cooperation in Academic Negotiations: A Guide to Mutual Gains Bargaining*. New Jersey: Institute of Management and Labor Relations, 1985.
- Birnbaum, Robert. *Creative Academic Bargaining: Managing Conflict in the Unionized College and University*. New York: Teachers College Press, 1980.
- Carr, Robert K. and Daniel K. Van Eyck. *Collective Bargaining Comes to the Campus*. Washington, D.C.: American Council of Education, 1974.
- Caynon, William Alvin Jr. "A Study of the Relationship Between Collective Bargaining Environments and the Professional Development Activities of Academic." *Ph.D. Dissertation*. Indiana University, 1980. (Sobre bibliotecarios profesionales).
- Commission of Academic Tenure in Higher Education. *Faculty Tenure*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1973.
- Duryea, E. D. and Robert S. Fisk & Assoc. *Faculty Unions and Collective Bargaining*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1973. (Incluye un estudio de casos de State University of New York—sistema público—; Central Michigan—colegio estatal—y St. John's University—universidad privada).
- Elam, Stanley and Michael H. Moskow. *Employment Relations in Higher Education*. Indiana; Phi Delta Kappa, Inc., 1969.

¹⁹ American Association of University Professors, "Statement on Academic Government for Institutions Engaged in Collective Bargaining." *Academe '73*, (November-December, 1987): 25-26.

- Fin Kin, Matthew W., Robert A. Goldstein and Woodley B. Osborne. *A Primer on Collective Bargaining for College & University Faculty*. New York: American Association of University Professors, 1975. (Incluye ejemplos de St. John's University, University of Rhode Island, Lincoln University, Temple University, Wayne State University, Adelphi University.)
- Garbarino, Joseph W. *Faculty Bargaining: Change and Conflict*. New York: Mc Graw Hill Co., 1975.
- Hughes, Clarence R. ed. *Collective Negotiations in Higher Education*. Carlinville, Illinois, 1973. (Incluye las ponencias sobre la representación de docentes de la NEA, AFT y AAUP.)
- Ingraham, Mark H. *The Mirror of Brass: The Compensation and Working Conditions of College and University Administrators*. Madison: The University of Wisconsin Press, 1968. (Sobre los Administradores).
- Jedamus, Paul. *Improving Academic Management*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1980.
- Johnstone, Ronald L. *The Scope of Faculty Collective Bargaining: An Analysis of Faculty Union Agreements at Four-Year Institutions of Higher Education*. Westport, Connecticut: Greenwood Press, 1981.
- Julius, Daniel J. ed. *Collective Bargaining in Higher Education: The State of the Art*. College and University Personnel Association, 1984.
- Kremerer, Frank R. and Victor F. Baldrige. *Unions on Campus*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1975.
- Kramer, Saul G. and Judith P. Vladeck. *Labor Relations and Equal Opportunity in Higher Education*. New York City: Practicing Law Institute, 1977.
- Lindenman, Lynn W. *University Goals and Collective Bargaining*. The University of Oklahoma, Center for Studies in Higher Education, September, 1974.
- Miller, Richard L. *Evaluating Faculty for Promotion and Tenure*. San Francisco: Jossey-Bass Publications, 1987.
- Mc Carthy, Jane. *Resolving Faculty Disputes*. New York: American Administration Assn., 1981.
- Mc Carthy, Jane. *Managing Faculty Disputes*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1984.
- Mintz, Bernard. *Living with Collective Bargaining: A Case Study of the City University of New York*. New York: NCSCSBHE, Baruch College, 1979.
- Powers, Kathleen Jay. "Factors That Explain Faculty Voting in Higher Education Union Representation Elections." *Ph.D. Dissertation*. University of Florida, 1986.
- Ralston, William W. "Participative Decision Making in Academic Institutions." *Ph.D. Dissertation*. Union Graduate School, Cincinnati, 1985.

- Rupp Kennetty, Jean. "Collective Bargaining in Higher Education in the United States: Conceptual Models and a Survey of Incidence Away Faculty and Supportive Professional Personnel." *Ph.D. Dissertation*. University of Washington, 1972.
- Shark, Alan R. and J. Kathleen Bronder & Assoc. *Students and Collective Bargaining*. Washington: The National Student Educational Fund, 1976.
- Tice, Terrence N. *Faculty Power: Collective Bargaining on Campus*. Ann Arbor, Michigan: The Institute of Continuing Legal Education, 1972.
- _____. *Faculty Bargaining in the Seventies*. Ann Arbor, Michigan: The Institute of Continuing Legal Education, 1975.
- _____. *Campus Employment Relations: Readings and Resources*. Ann Harbor, Michigan: The Institute of Continuing Legal Education, 1975.
- Vladeck, Judith P. and Stephen C. Vladeck. *Collective Bargaining in Higher Education—The Developing Law*. New York: Practicing Law Institute, 1975.

