

# LA ASOCIACIÓN PUERTORRIQUEÑA DE PROFESORES UNIVERSITARIOS (APPU) Y LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO PÚBLICO DE PUERTO RICO

*Dr. Carlos Alá Santiago Rivera\**

A Margarita Benítez.... una rectora que no le teme al debate de nuevas ideas.

## Introducción

La Asociación Puertorriqueña de Profesores Universitarios (APPU) fue creada en 1961, y desde entonces se ha mantenido reclamando mejores condiciones de empleo para el personal docente del Sistema Universitario Público de Puerto Rico. A través de los años, la Asociación ha enfrentado muchos retos y ha sobrevivido gracias a la adopción de nuevas fórmulas organizativas. Entre éstas, haber optado por recurrir a la Junta de Relaciones del Trabajo (JRT) para que declarase al Recinto de Río Piedras *patrono* de acuerdo con la *Ley de Relaciones del Trabajo de Puerto Rico (Ley 130)*. De esta forma, la Asociación trataba de cambiar la tradición de la práctica de relaciones laborales en la Universidad –dominada hasta entonces por cartas contractuales– solicitando de la JRT reconocimiento como representante exclusiva de los profesores para negociar convenios colectivos con la administración universitaria. La iniciativa brindó frutos a la Asociación; el 31 de enero de 1990 la JRT emitió un Proyecto de Decisión que garantizaba la negociación colectiva a los docentes. Lamentablemente, en su proyecto la Junta excluyó a los docentes que se desempeñaban como miembros de comités de personal y del Senado Académico. Esto representaba un dilema para la APPU, aceptar la exclusión –para asegurar lo logrado– o rechazarla, para defender la unidad entre los docentes, la integridad del debate académico y una mayor equidad en los procesos de evaluación, retención y promoción. La Asociación optó por rechazar

---

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

la exclusión de estos docentes y objetó esa parte del Proyecto de Decisión. Esta opción habla muy bien de la Asociación, pero le costó un año más de espera para lograr la decisión final de la Junta.

El Proyecto de Decisión también motivó a otras unidades del Sistema Universitario a solicitar lo propio ante la Junta de Relaciones del Trabajo. En el verano de 1990, los Colegios Universitarios de Cayey y Humacao, así como cinco de los seis Colegios Regionales sometieron sus casos. Esta vez, en los nuevos casos sometidos se argumentó desde el principio a favor de la inclusión de los docentes que se desempeñaban en comités de personal o eran miembros del Senado Académico. En este sentido, las unidades le daban un reconocimiento a la acción de la APPU en Río Piedras.

En el año académico 1990-91, el reto mayor que tuvo que enfrentar la Asociación fue iniciar su proceso de re-estructuración y profesionalización. El fracaso de la Asamblea de 1989 sentó las bases para la reorganización.

### La Asamblea de la APPU en 1989

En la asamblea celebrada en noviembre de 1989, se observó una ausencia generalizada de la membresía. Al momento de las nominaciones para candidatos a la Junta de Directores, varios distinguidos y respetados profesores declinaron su nominación. Entre éstos se encontraban: **Rogelio Escudero, Ethel Ríos, Aarón Ramos, Belén Barbosa, Pedro Juan Rúa, y Francisco Jordán**, conocidos todos por su apoyo a la sindicación docente. Los únicos que aceptaron la nominación –que en la práctica fue la forma *democrática* de elegir la Junta– fue la *vieja guardia* de la Asociación. Además de éstos, varios profesores de los recintos de Utuado y Ponce aceptaron orgullosos la nominación. En total, se escogieron **siete (7)** miembros (nominados-seleccionados) para la Junta y se cerraron las nominaciones porque ya no había personas para nominar. Posteriormente, se nombró *DEDOcráticamente* al resto de los miembros de la Junta hasta completar los **trece (13)** que exige el Reglamento de la Asociación.

Lo interesante de la conformación de esta Junta es que la mitad de sus miembros pertenecían a los colegios regionales. ¿Cómo se podía esperar que los distinguidos profesores de estos colegios dictaran las pautas a seguir en el Recinto de Río Piedras? Independientemente de su buena voluntad y disposición de trabajo, estas personas no eran las más indicadas para dirigir el capítulo de la **APPU** de Río Piedras. Aparentemente, la nueva junta elegida en 1989 pretendía ser simultá-

neamente la Junta de Directores del susodicho capítulo y de la **Asociación Nacional APPU**.<sup>1</sup> Esta estrategia probó ser desastrosa para la Asociación. A pesar de este revés, la **APPU** sobrevivió y se evidenciaron cambios en la organización.

### La profesionalización de la APPU

Existe evidencia para argumentar que la Asociación Puertorriqueña de Profesores Universitarios se ha estado transformando desde hace varios años. La publicación del periódico *Nueva Ruta* representó una forma novedosa de proponer el debate sobre la sindicación y comenzar la tan necesaria campaña de educación laboral en el Recinto. Esta forma de articular el apoyo a la sindicación docente se adoptó después de innumerables debates. Ciertamente, con su adopción se promovió el debate académico en torno a la sindicación docente y se superó, en mayor o menor grado, el panfletismo izquierdista. El periódico no se circunscribió al Recinto de Río Piedras; incluía noticias y artículos de docentes de todo el Sistema Universitario<sup>2</sup>. De esta forma, la **APPU** aporta al sentido de colegiación universitaria.

De igual forma, la extensión del reclamo sindical de los docentes a nivel del Sistema Universitario Puertorriqueño es un mérito que corresponde a la Asociación y al liderato del **Profesor Arturo Meléndez**. La petición radicada el verano de 1990 ante la Junta de Relaciones del Trabajo por cinco de los seis colegios que componen la Administración de Colegios Regionales (**ACR**), representa para la Asociación una victoria organizativa. Lograr consenso entre docentes que pertenecen a diferentes unidades de un Sistema Universitario es importante; pero transformar este consenso en una acción concertada en pro de la democratización de la Universidad, requiere poseer capacidad organizativa. Es evidente que el deseo de los docentes adscritos a los Colegios Regionales de negociar colectivamente con los gerentes universitarios, así como su participación activa en el proceso de organizar a los profesores no se hubiera consolidado tan rápidamente sin la ayuda del capítulo de la **APPU** en Río Piedras. Nuevamente,

---

<sup>1</sup> La *Asociación Nacional* fue un esfuerzo por coordinar todos los capítulos **APPU** en Puerto Rico, iniciado en Río Piedras. El mismo fracasó porque intentaba ser una *camisa de fuerza* para que el capítulo de Río Piedras de la **APPU** controlara al resto de los capítulos en el sistema, y de esa forma cancelar la iniciativa de **FENAPU** (Federación Nacional de Asociaciones de Profesores Universitarios). No debe confundirse la *Asociación Nacional APPU* con **FENAPU**.

<sup>2</sup> *Nueva Ruta* fue publicado ininterrumpidamente durante el año académico 1989-90.

la Asociación demostró su capacidad de trascender las particularidades del Recinto de Río Piedras para incorporar en su gestión las preocupaciones y problemática de los docentes a nivel del Sistema.

Otro elemento que ha contribuido a la profesionalización del capítulo de la Asociación en Río Piedras, ha sido su participación en el esfuerzo por crear una organización nacional de profesores universitarios. Esto le ha ofrecido al liderato de la **APPU** una perspectiva más amplia sobre la complejidad del proceso de sindicación docente en el Sistema Universitario Público de Puerto Rico.<sup>3</sup> Cada día crecen las posibilidades de hacer realidad la consolidación de la Federación Nacional de Asociaciones de Profesores Universitarios (**FENAPU**).

Finalmente, la afiliación de la Asociación Puertorriqueña de Profesores Universitarios a la *American Association of University Professors* (**AAUP**), fue un paso importante en el proceso de reorganizar y profesionalizar la entidad.<sup>4</sup> Sin duda, la organización cuenta con los recursos y la experiencia para contribuir en la campaña organizativa de los docentes en Puerto Rico. Gracias a esta afiliación, representantes de la **APPU** participaron en congresos y talleres de formación sobre la sindicación docente auspiciados por la **AAUP** en Estados Unidos y Canadá. También ha reafirmado sus lazos de amistad con organizaciones docentes de América Latina mediante participación en sus congresos. Desde esa perspectiva, la Asociación está desarrollando un peritaje que eventualmente será determinante para lograr la organización de los docentes en todo Puerto Rico.

Sin embargo, la profesionalización de la **APPU** requiere reformas urgentes en su estructura: (1) **implantar** una forma de elegir a la Junta de Directores que propenda hacia una mayor representatividad en la composición de ese cuerpo, (2) **elegir** los puestos directivos mediante el voto directo de todos los miembros, y (3) **garantizar** la autonomía de los capítulos de la **APPU** en la Administración de Colegios Regionales y crear una estructura consultiva entre los capítulos.

---

<sup>3</sup> Este diálogo fue originalmente promovido por la Asociación de Profesores del Colegio Universitario de Cayey (**APCUC**), la Asociación de Profesores del Colegio Universitario de Humacao (**APCUH**) y el Capítulo de la **APPU** de Aguadilla, con el propósito de coordinar esfuerzos en pro de la sindicación. El mismo resultado infructuoso, en gran parte, debido a los problemas internos que confrontó la **APPU** en 1989.

<sup>4</sup> Lamentablemente, esta decisión se tomó durante el verano de 1990 sin contar con el concurso de los docentes, lo cual limitó así el potencial que tuvo ésta para aumentar las simpatías por la sindicación. La **APPU** se desafilió de la **AAUP** en septiembre de 1991.

## Propuesta de reorganización para la APPU

Uno de los elementos necesarios para convencer a los docentes de optar por la negociación colectiva es la reorganización de la APPU. En el pasado, se señaló públicamente críticas a la falta representatividad de la estructura organizativa de la Asociación.<sup>5</sup>

En este sentido, la estructura de dirección que resulta de las elecciones en el organismo no es representativa; característica ésta que no le permite convertirse en el instrumento más idóneo para aglutinar fuerzas que apoyen la argumentación a favor de la sindicación docente. El rechazo de la comunidad universitaria a esta forma de elegir la Junta se manifestó en el fracaso de las asambleas celebradas en las respectivas facultades para discutir el llamado *Proyecto de Constitución de la Asociación*.<sup>6</sup> La primera asamblea, convocada el 22 de febrero de 1990 en la Facultad de Ciencias Sociales del Recinto de Río Piedras, fue un rotundo fracaso. A la misma no concurren —ni tan siquiera— los miembros de la APPU en esa Facultad. De igual forma sucedió con asambleas similares celebradas en otros lugares del Recinto.

Es evidente que al personal docente no se le puede encuadrar en una *discusión-aprobación* de un documento cuyo diseño se realizó sin su participación. Tampoco se podrá lograr su participación en el proceso de sindicación sin clarificar el proyecto impulsado por la Asociación. El mayor reto de la entidad es contrarrestar la desinformación de que adolece el personal docente en cuanto a la pertinencia de la negociación colectiva en el ámbito universitario y su desconocimiento de que la **JRT** le reconoció a los docentes, desde enero de 1991, su derecho a negociar colectivamente con la administración.

---

<sup>5</sup> “La APPU y los contratos temporeros,” *El Nuevo Día* (San Juan, P.R.), 16 de mayo de 1989, p. 75; “Una agenda de trabajo para la APPU,” *Diálogo* (Universidad de Puerto Rico), abril, 1989; “Sindicalismo y democracia universitaria,” *El Nuevo Día* (San Juan, P.R.), 29 de enero de 1990, p. 53; “Sindicación docente y autonomía,” *El Mundo* (San Juan, P. R.), 11 de marzo de 1990, p. 11; “Una lucha anacrónica en la UPR,” *El Mundo* (San Juan, P. R.), 1ro de abril de 1990, p. 11; “Digamos adiós al CES,”\* *El Mundo* (San Juan, P. R.), 20 de mayo de 1990, p. 11.

\* **N.del E.:** CES, acrónimo para Consejo de Educación Superior, organismo que, en la práctica, es el cuerpo rector de la Universidad de Puerto Rico. Sobre la estructura de poder en la Universidad, véase en este número, **Beauregard González Ortiz**, “Los procesos de participación en la Universidad de Puerto Rico: los estudiantes y el personal no-docente”.

<sup>6</sup> Este proyecto representa el esfuerzo de varios profesores, entre éstos **Francisco Jordán**, de reestructurar la APPU desde adentro. Entendemos que su trabajo no fue en vano porque el documento puede ser punto de partida para concretizar la reorganización.

Ciertamente, la coyuntura histórica requiere abogar por la creación de un organismo docente representativo y, al presente, de carácter transitorio en el cual se pueda discutir la actual situación universitaria. La Asociación Puertorriqueña de Profesores Universitarios (APPU) debió convertirse en este organismo antes de que la Junta de Relaciones del Trabajo (JRT) emitiera su decisión. Lamentablemente, nunca se logró consenso al respecto. Algunos se entretuvieron abogando por la disolución de la APPU en 1989 o la creación de otra organización paralela lo que podríase considerar un error táctico. La propuesta concreta fue —y continúa siendo— que la Asociación se convierta en un foro en el cual los docentes se pongan de acuerdo en cuanto al tipo de estructura organizativa que más beneficios pueda aportar a la comunidad universitaria. Mantener las estructuras autocráticas del pasado sería crítico para propiciar una consideración seria por parte de los docentes sobre las posibilidades que ofrece la negociación colectiva.

Al iniciar cualquier proceso de reorganización, la intención de la Junta de Directores debe ser clara: armonizar la estructura de la APPU con la tradición de colegiación y profesionalismo universitario. Por esta razón, lo que proponemos es la formación de una especie de congreso, o colegio de profesionales docentes, al cual concurren representantes de todas las facultades del Recinto. Este organismo debe ser el foro de debate para desarrollar el proyecto concreto de sindicación y negociación colectiva en el Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico. En esta agrupación se podrán discutir todos los asuntos pertinentes al tema. Entre las tareas más apremiantes de este organismo se encuentran:

- (1) **elaborar** una constitución y reglamento que clarifique el tipo de sindicato docente propuesto;
- (2) **organizar** foros sobre la sindicación que documenten e informen al personal docente sobre nuestro derecho a negociar colectivamente y las ventajas de esa práctica en las universidades;
- (3) **iniciar** una campaña de organización para lograr que los docentes exijan del Tribunal Supremo que garantice nuestro derecho constitucional a negociar colectivamente protegidos por la *Ley 130* según especificaba la decisión de la Junta de Relaciones del Trabajo, y
- (4) **lograr** un consenso sobre posibles propuestas de negociación colectiva.

Hay que aclarar, que la reorganización de la Asociación no debe tener otro propósito que propiciar la participación más amplia de sus miembros y de otros sectores interesados en armonizar la práctica de la negociación colectiva con nuestra vida universitaria. En el contexto de la realidad universitaria nuestra, la misión del sindicato docente, y/o asociación profesional docente, es retomar algunas de las luchas tradicionales del claustro y darles nuevo impulso. La decisión emitida por la Junta de Relaciones del Trabajo, en enero de 1991: 1) fortalece la autonomía de los recintos al proponer que se puede negociar colectivamente en el Recinto de Río Piedras, 2) permite la creación de una unidad apropiada que incluya a todo el personal docente: **profesores, investigadores, bibliotecarios, senadores académicos, miembros de los comités de personal y docentes de extensión y divulgación**, 3) promueve la autonomía de los departamentos y 4) libera el debate académico en el Senado de asuntos económico-reivindicativos.

La Universidad ha propuesto que los docentes son gerenciales; sin embargo, la APPU rechazó esta argumentación como absurda, y la JRT le concedió la razón. La Universidad no es una industria y el paradigma industrial propuesto por la Universidad en sus alegatos ante la Junta (y ahora en apelación en el Tribunal Supremo) no es aplicable en este caso. Esto no niega que a algunos de los actuales administradores universitarios les aplique la lógica de *gerencia privada* al definir prioridades. Por eso, la propuesta de colegiación docente, a través de la sindicación y la negociación colectiva como nuevas formas de participación, no tienen que darse en un contexto adversativo como sugieren los abogados de la Universidad; sino que propenden hacia mejores relaciones sociales en la Universidad.

En resumen; la propuesta es la siguiente:

- (1) **Transformar** la estructura de la APPU para convertirla en una organización de tipo colegial, representativa del personal docente del Recinto Universitario de Río Piedras y en consonancia con la tradición del profesionalismo universitario.
- (2) **Proponerle** al personal docente que la nueva estructura de la Organización se defina mediante la elección de un número de representantes en proporción a los miembros de la APPU en cada facultad. (Cuando se logre la sindicación, los representantes estarán en proporción con el número de docentes por cada facultad).

- (3) La **selección** de estos representantes será por medio del voto directo de los miembros de la **APPU** en las diferentes facultades.
- (4) La **Junta de Directores** (presidencia, vice-presidencia, secretaría de actas y tesorería) del nuevo organismo será escogida mediante el voto directo de los miembros, reunidos en Asamblea.
- (5) **Todos(as)** servirán en el puesto por un período de dos años. (El término para estos cargos puede ser redefinido en el nuevo reglamento).
- (6) El **total de miembros** de la Junta de Directores será de **cuatro (4)** personas.
- (7) **Cada facultad** tendrá derecho a escoger un representante por cada **30** docentes afiliados, hasta un máximo de cuatro (**4**) representantes.

**CUADRO 1**  
**REPRESENTACIÓN DOCENTE EN LA**  
**NUEVA ESTRUCTURA DE LA APPU**

Facultad	Afiliados APPU	Representantes por Facultad
Facultad de Administración de Empresas	21	1
Facultad de Arquitectura	3	1
Facultad de Ciencias Naturales	10	1
Facultad de Ciencias Sociales	82	2
Facultad de Estudios Generales	81	2
Facultad de Humanidades	42	1
Facultad de Educación	18	1
Escuela Pública UPR	2	1
Sistema de Bibliotecas y Escuela Graduada de Bibliotecología	14	1
Escuela de Comunicación Pública	1	1
Escuela Graduada de Planificación	2	1
Escuela de Derecho	2	1
<b>TOTAL</b>	<b>278</b>	<b>14</b>

Nota: Cada Facultad será responsable por la selección más representativa posible de sus enviados, (docentes de cátedra, investigación, escuelas graduadas, etc.).

- (8) Tomando en cuenta nuestros afiliados, el total de miembros del congreso/asamblea o colegio APPU docente será de dieciocho.

### La APPU y la decisión de la Junta de Relaciones del Trabajo

Con fecha del 31 de enero de 1990, la Junta de Relaciones del Trabajo emitió un Proyecto de Decisión y Orden de Elecciones que determinó que los profesores del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico eran *empleados con derecho a negociar colectivamente*, según definidos por la *Ley 130 de 1945*. De esta forma, la Junta:

... le garantiza a los profesores del Recinto Universitario de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico, el pleno disfrute, la protección constitucional y de nuestra Ley, de sus derechos a organizarse entre sí, negociar colectivamente y llevar a cabo los propósitos de la Ley.<sup>7</sup>

En su Proyecto, la Junta propuso que los miembros de la unidad apropiada para la negociación colectiva estuviese compuesta por *[T]odos los profesores permanentes, temporeros, probatorios y sustitutos a tarea completa que enseñan en el Recinto Universitario de Río Piedras...*<sup>8</sup> De la unidad apropiada se excluyó a los docentes miembros del Senado Académico y de los comités de personal mientras ocupasen estos cargos. La APPU argumentó en contra de esta exclusión. La posición asumida por el liderato de la Asociación fue correcta y eventualmente será reconocida como una evidencia más de su proceso de profesionalización. En el caso de los miembros del Senado Académico, la Junta argumentó lo siguiente:

La prueba presentada revela que los senadores académicos en el descargo de sus funciones intervienen de manera significativa, real y efectiva al tomar decisiones que afectan positiva o adversamente el status y las condiciones de trabajo de otros profesores de la comunidad académica. Esto ocurre particularmente cuando el Senado como cuerpo recomienda al Consejo de Educación Superior sobre la creación o reorganización de facultades, colegios, escuelas o dependencias. En cualesquiera de estas instancias que sea aprobada y puesta en práctica, se afectará el status de los profesores y

---

<sup>7</sup> Proyecto de Decisión y Orden de Elecciones. Junta de Relaciones del Trabajo. Universidad de Puerto Rico y Asociación Puertorriqueña de Profesores Universitarios. Caso Núm. P-87-12. 31 de enero de 1990, p. 33.

<sup>8</sup> Proyecto de Decisión y Orden de Elecciones..., *Ibid.*

especialmente en los casos de reorganización de los organismos académicos.<sup>9</sup>

Existe amplia evidencia para debatir la posición de la Junta. En primer lugar, de las once funciones que aquella le reconoce al Senado Académico, solamente utiliza la sexta —*hacer recomendaciones al Consejo sobre la creación o reorganización de facultades, colegios, escuelas o dependencias*— para justificar su decisión. Este argumento parece contradecir la posición de la Junta al rechazar la aplicabilidad del caso *Yeshiva*<sup>10</sup> según argumentado por la Universidad. En este sentido, la Junta argumentó lo siguiente:

... Aunque la facultad ha sido revestida con un aparente poder para tomar decisiones y participar en la vida universitaria, su rol, como cuestión de realidad, se limita a uno mayormente de naturaleza consultiva. Los profesores de la Universidad no formulan ni tampoco implantan política gerencial universitaria, por lo que no pueden ser considerados como empleados gerenciales.<sup>11</sup>

Excluir a los senadores académicos de la unidad apropiada era aplicar el caso *Yeshiva* en forma técnica a la Universidad de Puerto Rico, por ser ésta la primera vez que se aplicaba al sector público en Puerto Rico y los Estados Unidos. Hasta el momento, de los 27 sistemas universitarios públicos organizados sindicalmente en Estados Unidos (**Apéndice 1**) no hemos encontrado un solo caso donde —al definir la unidad apropiada— la Junta Estatal concernida haya impuesto el paradigma industrial al trabajo académico como aparenta hacerlo el Proyecto de Decisión.

Desde esta perspectiva, *Yeshiva* ha sido una decisión lamentable, aplicable solamente a algunas universidades privadas y definitivamente inaplicable al sector público. (**Apéndices 2, 3, 4.**)

Desde 1973, en el caso de *Syracuse University*<sup>12</sup>, la Junta Nacional de Relaciones del Trabajo hizo patente la necesidad de modificar el

<sup>9</sup> Proyecto de Decisión y Orden de Elecciones..., p. 27.

<sup>10</sup> La Universidad de Yeshiva es una institución privada ubicada en el estado de Nueva York. 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 litigio, en 1980 el Tribunal Supremo de los Estados Unidos —en votación de cinco contra cuatro— decidió que los docentes de la Institución eran gerentes, y por lo tanto no podían negociar colectivamente. Esta decisión ha sido utilizada en varios estados para prohibir la sindicación de los docentes del sector privado. Esta decisión no es aplicable al sector público. Vid. *NLRB v Yeshiva University* (1980) 103 LRRM 2526.

<sup>11</sup> Proyecto de Decisión y Orden de Elecciones..., p. 32.

<sup>12</sup> 204 NLRB 641 (1973) *Syracuse University*.

paradigma industrial al deliberar sobre la unidad apropiada en una institución de educación superior.

Heretofore we have recognized that faculty, whatever the differences, are nonetheless employees and that, as in the industrial model, they have a legitimate interest under the Act in their terms and conditions of employment. Yet, as we recognized in *Adelphi*, the industrial model cannot be imposed blindly on the academic world as though there were a one to one relationship. The basic interests recognized by the Act remain the same, but their interrelationship, and even the employer-employee relationship, do not squarely fit the industrial model.<sup>13</sup>

Las Juntas en Estados Unidos –en su definición de la unidad apropiada en las universidades– han tenido cuidado en diferenciar entre la categoría *supervisor* en el sector industrial y *colegiación* en las universidades. Mientras el término *supervisor* se refiere a un individuo con autoridad final, la *colegialidad* universitaria se refiere a *la habilidad de tomar decisiones en forma colectiva*. En el caso de *Adelphi University* se presenta el argumento:

The difficulty both here and in (C.W. Post-Long Island University) may have potentially deep roots stemming from the fact that the concept of collegiality, wherein power and authority is vested in a body composed of all one's peers or colleagues does not squarely fit with the traditional authority structures with which this Act was designed to cope in the typical organizations of the commercial world. The statutory concept of supervisor grows out of the fact that in those organizations authority is normally delegated from the top of the organizational pyramid in bits and pieces to individual managers and supervisors who in turn direct the work of a larger number of employees at the base of the pyramid. Because authority vested in one's peers, acting as a group, simply would not conform to the pattern for which the supervisory exclusion of our Act was designed, a genuine system of collegiality would tend to conform us.<sup>14</sup>

Con este concepto en mente, la Junta Nacional de Relaciones del Trabajo decidió que la participación consultiva del personal docente en los organismos tradicionales universitarios no les convierte en supervisores, según éstos han sido definidos por la *Ley*. La siguiente argumentación fue utilizada por la Junta en el caso de *C. W. Post-Long Island University*.

Mindful that we are to some extent entering into an unchartered area, we are on the view that the policy making and quasi-supervisory

<sup>13</sup> 204 NLRB 641 (1973) *Syracuse University*.

<sup>14</sup> 195 NLRB 639 (1972) *Adelphi University*.

authority which adheres to full-time faculty status but is exercised by them only as a group does not make them supervisors within the meaning of section 2 (11) of the Act, on managerial employees who must be separately represented...<sup>15</sup>

En este sentido, se hace una diferencia entre la *autoridad colegiada del claustro* y la autoridad individual del Rector, los decanos y similares. Excluir a los senadores académicos porque, *como cuerpo, recomiendan* al Consejo de Educación Superior la creación o reorganización de facultades, colegios, escuelas o dependencias era verdaderamente una contradicción porque:

- (1) su recomendación no garantiza que se lleven a cabo los proyectos;
- (2) como cuerpo no tienen poder para impugnar u obligar ni a los administradores de la Universidad ni al Consejo de Educación Superior a respetar sus recomendaciones;
- (3) las determinaciones fiscales siempre han prevalecido sobre las deliberaciones académicas de este cuerpo;
- (4) la creación de facultades, colegios, escuelas y otras dependencias ha sido tradicionalmente resultado de acción legislativa;
- (5) es el Rector quien tramita, autoriza y firma las recomendaciones de este cuerpo y define la prioridad que se le otorga a cada caso según su plan de trabajo y política administrativa.

Excluir a estos claustrales de la unidad apropiada porque ejercen *autoridad colectiva*, delegada por sus colegas y que no afecta sustancialmente su tarea académica, es contradictorio a la esencia de la doctrina legal. En el caso de la Universidad Pública de Alaska, se encontró que:

... la doctrina de *Yeshiva* no aplicaba a la facultad de la Universidad de Alaska..., pero que si se les declarara gerentes... éstos tendrían derecho a crear una unidad similar de gerentes por la peculiaridad de su gestión.<sup>16</sup>

De esta forma, la Junta de Relaciones de Alaska reconoció que existe una diferencia categórica entre las decisiones que toma un

<sup>15</sup> 189 NLRB 134, 137 (1971) *C.W. Post, Long Island University*.

<sup>16</sup> ALRA Case no. UA-80-2 (1981). Traducción del autor. Una situación similar la encontramos en la decisión que la Junta del estado de Kansas emitió el mismo año. PERB Case No. 75-UD-01-1981, *University of Wichita*.

supervisor individual y las determinaciones colectivas de la facultad. La Junta reiteró la posición establecida antes de *Yeshiva* (*Adelphi* y *C. W. Post*), de que esas características de cuasi-supervisión atadas a la gestión de los docentes en estos cuerpos no los convierte en parte de la gerencia universitaria.

El proyecto de decisión le negaba a más de cuatrocientos docentes su derecho constitucional a negociar colectivamente y no solucionaba las ambigüedades de la Ley Universitaria en lo que se refiere a las definiciones de *personal*. Claramente, al negarle a 60 claustrales en el Senado y 340 en comités de personal su derecho a ser protegidos por la negociación colectiva, el Proyecto de Decisión contradecía el espíritu y la esencia de la *Ley 130*. Tampoco el proyecto contribuía a una mejor universidad, porque oponía la gestión académica del Senado al derecho a sindicarse. En este diseño no era posible ser senador académico y miembro de la unidad apropiada al mismo tiempo. La negociación colectiva no puede arrancarle a los docentes en el Recinto de Río Piedras lo que ya es considerado un logro histórico. Actualmente, la mayor contradicción del Senado Académico es la presencia innecesaria de gerentes universitarios.

Finalmente, el Proyecto de decisión creaba confusión sobre el futuro de la participación estudiantil en el debate académico y ponía en peligro su representación en este cuerpo. Si se acepta la tesis de que los miembros del Senado Académico son gerenciales, se está entonces planteando que los senadores representantes de los estudiantes son también gerentes. Esto equivaldría a plantear que los estudiantes escogen a los gerentes de la Universidad. ¿Cómo diferenciar entre un gerente docente y uno estudiantil de acuerdo con sus funciones dentro del Senado? El Proyecto de Decisión proponía convertir al Senado en un cuerpo gerencial, condenando a los estudiantes a ser excluidos del debate académico. Ciertamente, la APPU estaba consciente que la ausencia estudiantil en el Senado afectaría negativamente el debate académico.

En parte, esta aparente contradicción de la **JRT** fue clarificada en su decisión final. La Junta rechazó la aplicabilidad de *Yeshiva* en el caso del Recinto de Río Piedras y enmendó el Proyecto de Decisión para incluir a los senadores académicos. Lamentablemente, y a pesar de los esfuerzos de la APPU, la Junta excluyó a los miembros del comité de personal de la unidad apropiada.

Entendemos que la Junta de Relaciones del Trabajo está errada al excluir a éstos docentes de la unidad definida para el Recinto Universitario de Río Piedras. La Junta justificó su decisión en lo siguiente:

Concluimos que la participación de estos profesores en los Comités de Personal de los Departamentos y la Facultad de cada recinto (*sic*) es de naturaleza significativa, real y efectiva, por lo que se justifica que mientras pertenezcan a dichos comités sean excluidos de toda unidad apropiada.<sup>17</sup>

En este caso, la Junta le impuso el paradigma industrial a la Universidad. La *Ley 130* no es una especializada en el contexto universitario como lo son las leyes de los estados de California, Maine, Wisconsin, Michigan y Alaska. Por lo tanto, la Junta debió tener cautela y no permitir que la limitación del lenguaje de la *Ley de Relaciones del Trabajo de Puerto Rico* perjudicara a los docentes de la Universidad. Los docentes que han recurrido a la Junta para garantizar su derecho a negociar colectivamente, confían que se les ofrezca trato igual al otorgado a los docentes de los 27 estados que actualmente permiten la negociación colectiva a través de sus pequeñas *leyes Wagner*.<sup>18</sup>

La Asociación combatió la postura de la Junta respecto a los comités de personal, porque consideraba que la peculiaridad del trabajo de estos comités no les convertía en gerentes. De hecho, la responsabilidad de estos comités constituye —o es considerada— parte de la carga académica de estos docentes y —a diferencia de las posiciones consideradas administrativas— no reciben *descargues* en sus tareas. La tarea que realizan los mencionados comités, también de naturaleza consultiva, no puede ser realizada de otra forma dada la diversidad de saberes que componen la comunidad universitaria. Esta tarea se mantiene, con pequeñas modificaciones, en universidades ya sindicadas en otras partes del mundo.

En el caso de *Adelphi University*, los miembros de los comités de personal fueron incluidos en la *Unidad Apropiaada*.

It is clear from the record that the personnel committee has considerable and effective authority with respect to a wide range of actions affecting the status of the university's professional personnel... Yet, notwithstanding the above concession, the Board "hangs its hat" on the fact that the committee members' recommendations were collective, and ultimate Authority was vested in the university board of trustees.<sup>19</sup>

La Junta debió tomar en consideración que ni siquiera el administrador más competente puede evaluar el trabajo de todos los docentes

<sup>17</sup> Proyecto de Decisión..., p. 28.

<sup>18</sup> Leyes parecidas a la *Ley 130* porque tienen su fundamento en la *Ley Wagner*, promulgada en los Estados Unidos en 1935.

<sup>19</sup> *Adelphi University*, 1972.

adscritos a su unidad. Entonces, ¿quién puede evaluar la producción académica de los docentes sino son sus pares? La Ley Universitaria manda que sean los claustrales los responsables de esta acción. ¿Deben los docentes renunciar a este derecho?

La lógica de la Junta se fundamentó en los alegatos que presentaron los abogados de la Universidad donde muchos comités de personal habían sido el escenario de abusos de poder y arbitrariedades motivadas, algunas veces, por el personalismo y otras por la ignorancia. Lamentablemente, la Junta juzgó la labor de los comités de personal partiendo de las excepciones negativas. En cierta forma fueron rechazados los argumentos de que la función principal de los comités de personal, según la Ley Universitaria, es contribuir a que profesionales talentosos mejoren sus capacidades en todas las dimensiones de la labor académica. Este rol es eminentemente uno de promoción. Las contradicciones presentes en la práctica de estos comités son resultado de la poca precisión con que se ha definido el contenido de sus respectivos trabajos. Actualmente las reglas que definen su funcionamiento varían en las diferentes unidades y son establecidos, en mayor o menor consonancia, con las normas aprobadas por la Junta Universitaria de acuerdo con el Reglamento de la Universidad.<sup>20</sup>

También, el contexto dentro del cual se realizan las evaluaciones es definido por las relaciones laborales imperantes en la Universidad. En éstas, la evaluación académica y las reivindicaciones económicas están sólidamente entrelazadas. El hecho de que evaluaciones académicas positivas no garanticen ni el ascenso en rango ni el aumento salarial ha convertido a los comités en verdaderos campos de batalla para la sobrevivencia económica. Esta situación ha generado confrontaciones lamentables entre los docentes y redundo en perjuicio de la misión universitaria. La esperanza era que la Junta le garantizara a los miembros de los comités de personal su derecho a la negociación colectiva para evitar que continúen generándose conflictos innecesarios. Esto no se logró. Sin embargo, es seguro que la separación de la evaluación académica de la reivindicación económica de los docentes será de las primeras áreas en ser negociadas en el convenio colectivo.

---

<sup>20</sup> Art.49, sección 2, p. 71, *Reglamento General de La Universidad de Puerto Rico*.

## La posición de los abogados de la Universidad ante la Junta

En un esfuerzo por encontrar el caso *Yeshiva* aplicable al de la Universidad de Puerto Rico, los abogados de la Institución utilizaron el caso del *College of Osteopathic Medicine* del estado de Iowa.<sup>21</sup> La Junta de Relaciones del Trabajo de este estado encontró en 1975, como en todos los casos *Yeshiva*, que los profesores de esa institución tenían derecho a negociar colectivamente. Posteriormente, en 1983, el Tribunal Supremo, declaró a la facultad *gerentes*, decertificándolos para negociar colectivamente.

Por su parte, la Junta de Relaciones del Trabajo de Puerto Rico rechazó el intento de los abogados de la Universidad de tratar de establecer una correspondencia entre el *College* y el Recinto Universitario de Río Piedras por ser aquella una institución privada con solamente 65 docente miembros de la facultad y su finalidad principal era la ganancia.

La Junta rechazó también la argumentación de los abogados de la Universidad respecto a que *los profesores participan activamente en la elaboración del presupuesto*.<sup>22</sup> Reconoció que en realidad, el personal docente del Recinto no tiene control sobre la elaboración, ni aprobación del presupuesto y que su rol se limita a defender sus proyectos académicos.

Otro argumento presentado fue, *que los profesores son gerenciales porque tienen absoluta libertad de cátedra e investigación*. Esta argumentación es simplemente una prueba del desconocimiento de los abogados sobre cómo las presiones fiscales afectan la gestión académica. ¿Cómo se afectó la *absoluta libertad de cátedra e investigación* luego de las medidas de control universitario impuestas en octubre de 1989 por el ex-presidente de la Universidad? ¿Fueron respetadas las proyecciones curriculares docentes al momento de esa atrocidad gerencial? ¿Se reunió a los docentes para explicarles la situación y consultarles su opinión al respecto de las medidas que iban a tomarse?

Finalmente, estamos en desacuerdo con los abogados de la Universidad cuando plantean que la negociación colectiva tiene que darse en un contexto adversativo. Desde su perspectiva, la negociación colectiva intenta destruir la tradición colegial de participación universitaria. Sin embargo, la popularidad de la negociación colectiva en tantos estados de la Unión Americana responde a la contribución ello ha hecho

---

<sup>21</sup> 111 LRRM 1523 (1982).

<sup>22</sup> 111 LRRM 1523 (1982), p. 20.

respecto a la colegialidad universitaria.<sup>23</sup> La negociación colectiva es una mecanismo concreto para superar el contexto adversativo en que estos abogados han mantenido –sólo para su beneficio– la relación contractual de la Universidad y la Hermandad de Empleados No Docentes en perjuicio de las relaciones sociales y la excelencia académica.

En la academia, los intereses y metas de los miembros del personal docente no son necesariamente antagónicos con los de los docentes universitarios (administradores), como sucedería con los trabajadores y los patronos en una industria. De hecho, ambas partes tienen mucho que ganar cuando contribuyen a la excelencia académica de su institución.

## Conclusión

La APPU tiene el compromiso histórico de evolucionar y reestructurarse en una organización democrática y representativa. Es cierto que ha sido esta organización la que sometió el caso ante la Junta de Relaciones del Trabajo lo que le otorga el derecho a participar en las elecciones. Sin embargo, los reclamos que hizo la Asociación ante la Junta, por justos y apropiados que sean, afectarán a todos los docentes, irrespectivamente de su deseo y entendimiento del proceso. En este sentido, una campaña organizativa efectiva tiene que comenzar por explicar a los docentes toda la situación y fomentar un debate académico sobre la sindicación. La APPU no puede pretender obtener de los docentes un *cheque en blanco*. Para convertirse en la representante exclusiva de los docentes, tiene que permitir la participación real de sus miembros y además reorganizarse. Además, hay que explicar claramente lo siguiente: ¿qué tipo de organización se propone?, ¿qué tipo de universidad se espera lograr con la inclusión de la negociación colectiva en el ámbito universitario?, ¿qué propuestas concretas se plantean?, y ¿cómo éstas propiciarán la excelencia académica?

Los que en los últimos años se han obstinado en mantener estilos de trabajo autoritarios dentro de la Asociación, y los que desde fuera de ella se han dedicado a negar las posibilidades de la negociación colectiva en el ámbito universitario –a pesar de la victoria en la Junta de

---

<sup>23</sup> Entre estos se hallan: Alaska, California, Colorado, Connecticut, Delaware, Florida, Hawaii, Illinois, Maryland, Massachusetts, Michigan, Minnesota, Montana, Nebraska, New Hampshire, New Jersey, New York, Ohio, Pennsylvania, Rhode Island, South Dakota, Washington, Wisconsin, Delaware, Iowa, Maine, Kansas, Vermont, District of Columbia y Guam; estos dos últimos no son estados.

Relaciones del Trabajo— le hacen daño a las posibilidades de argumentar a favor de la organización del claustro. El tiempo ha llegado para que se organicen los docentes y adopten la negociación colectiva como una nueva forma de diálogo universitario. La reorganización de la **Asociación Puertorriqueña de Profesores Universitarios** (APPU) permitirá que se derrumben los prejuicios históricos sobre la Asociación. Además, no cabe duda de que la mayoría de los docentes en el Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico apoyarán la sindicación<sup>24</sup> como una forma de asociación profesional docente y optarán por la negociación colectiva como un medio para defender su dignidad profesional.

---

<sup>24</sup> Durante la investigación *La pertinencia de la negociación colectiva al ámbito universitario*, en un estudio realizado por Olga Alicea (una de las estudiantes de la Escuela Graduada de Administración Pública que participó en la misma), se encontró que de 300 profesores encuestados en el Recinto de Río Piedras, **56 por ciento** favoreció la sindicación, mientras que un **20 por ciento** se opuso. El **20 por ciento** restante demostró duda, o no tener suficientes elementos de juicio para emitir una opinión.

**APÉNDICE I**  
**SISTEMAS UNIVERSITARIOS ESTATALES**  
**ORGANIZADOS SINDICALMENTE**

(Estados Unidos)

Institución	Año	Facultad	Recintos
University of Alaska	1981	.....	3
California State University	1981	21,609	19
University of Colorado	1980	.....	....
Connecticut State 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	9
		1,500	
University of Hawaii	1974	2,820	9
Illinois Board of Governors	1976	1,750	5
Chicago State University*			
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
(Adm. Professional)			
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	3
a. University of Medicine and Dentistry of New Jersey	1972	900	5
City University of New York	1969	9,727	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 Regent System	1977	1,250	6
University of Washington	1885	1,200	1
(Enfermería)			1
University of Wisconsin, Madison	1987	2,400	1
University of Guam	1986	185	1

\* Cada Recinto negocia individualmente.

\*\* De sus cinco recintos, sólo negocian los de Duluth y Waseca.

**APÉNDICE 2**  
**UNIVERSIDADES PRIVADAS ORGANIZADAS SINDICALMENTE**  
**LUEGO DE LA DECISIÓN DE YESHIVA**  
 (Estados Unidos)

Institución	Facultad	Año	Recintos
University of San Francisco, California	201 251*	1982	1
American University, District of Columbia	18*	1982	1
Rucklee College of Music	151 54**	1985	1
Simon's Rock of Bard College, Massachussetts	30	1984	1
College of Insurance, New York	18	1985	1
Vassar College, New York	23	1985	1
Marymount College, Virginia	51***	1988	1
* = Por Contrato			
** = Facultad a Tiempo Parcial			
*** = Profesionales			

**APÉNDICE 3**  
**SISTEMAS UNIVERSITARIOS Y UNIVERSIDADES**  
**ORGANIZADOS SINDICALMENTE LUEGO DE YESHIVA**  
 (Sector Público - Estados Unidos)

Institución	Facultad	Año	Recintos
California State University	21,606	1982	19
Sangamon State University, Illinois	163	1976	1
University of Northern Iowa	580	1980	1
University of Maine		1986	7
a. Facultad a Tiempo Parcial	302		
Lake Superior State University, Michigan	112	1985	1
Michigan State University		1985	1
a. Pers. Prof. Adm.	550		
University of Minnesota, (Duluth)	346	1980	2
Western Montana College	44	1983	1
New Jersey Institute of Technology	350	1988	1
New Jersey State College System	3,024	1987	9
Rutgers State University			
a. Facultad a Tiempo Parcial	144		
b. Facultad por Contrato	450	1988	3

**APÉNDICE 4**  
**DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE CONVENIOS**  
**COLECTIVOS FIRMADOS**  
**UNIVERSIDADES, COLEGIOS UNIVERSITARIOS**  
**Y ORGANIZACIONES DE DOCENTES SINDICADOS**  
 (Estados Unidos-1989)

Estado	Universidad		Colegios		Total	
	4 años		2 años			
	ODS*	CC**	ODS*	CC**	ODS*	CC**
Alaska	0	0	1	1	1	1
Arizona	0	0	1	1	1	1
California	12	11	62	60	74	71
Colorado	2	1	1	0	3	1
Connecticut	9	9	4	4	13	13
Delaware	2	2	0	0	2	2
District of Columbia	2	3	0	8	2	10
Florida	3	2	8	0	11	1
Hawaii	1	1	0	33	1	35
Illinois	2	2	37	12	39	13
Iowa	1	1	12	14	13	15
Kansas	1	1	14	1	15	3
Maine	2	2	1	4	3	15
Massachussets	12	11	5	28	17	43
Michigan	18	16	28	1	46	3
Minnesota	2	2	1	1	3	2
Missouri	1	1	1	2	2	6
Montana	4	4	2	5	6	7
Nebraska	3	2	5		8	

\* = ODS: Organizaciones de Docentes Sindicados

\*\* = CC: Convenios Colectivos

**BIBLIOGRAFÍA**

- Angell, George W., Edward P. Velley Jr. & Assoc. *Handbook of Faculty Bargaining*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1977.
- Birnbaum, Robert, James P. Begin, 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. 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., Robert S. Fisk & Ass. *Faculty Unions and Collective Bargaining*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1973. (Incluye un estudio de casos: State University of New York (sistema público); Central Michigan (colegio estatal) y St. John's University (universidad privada).
- Elam, Stanley, Michael H. Moskow. *Employment Relations in Higher Education*. Indiana: Phi Delta Kappa, Inc., 1969.
- 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.
- Kramer, Saul G., Judith P Vladeck. *Labor Relations and Equal Opportunity in Higher Education*. New York City: Practicing Law Institute, 1977.
- Kremerer, Frank R. & Baldrige, F. Victor. *Unions on Campus*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1975.
- 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.
- McCarthy, Jane. *Resolving Faculty Disputes*. New York: American Administration Ass., 1981.
- \_\_\_\_\_. *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: NESCSHE, Baruch College, 1979.
- Powers, Kathleen Jay. "Factors That Explain Faculty Voting in Higher Education Union Representation Elections." Ph.D. dissertation. The University of Florida, 1986.
- Ralston, William W. "Participative Decision Making in Academic Institutions." Ph.D. dissertation. Union Graduate School, Cincinnati, 1985.
- Rupp Kenetty, 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. & J. Kathleen Bronder, Associates. *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. & Stephen C. Vladeck. *Collective Bargaining in Higher Education - The Developing Law*. New York: Practicing Law Institute, 1975.

