

# “La Diferencia Grid”

Una perspectiva histórica de la Metodología Grid

Escrito por: Rachel McKee  
Directora  
Desarrollo de Nuevos Productos,  
Grid International, Austin-Texas USA.

Presentado: Conferencia de Usuarios Grid,  
Belfast, Irlanda del Norte  
Mayo de 2005

Traducido por: Esain Asesores para Grid International Europe – Madrid, España

Cuando se me pidió que preparara una presentación sobre la historia del Grid la primera idea que pasó por mi mente fue leer la auto-biografía del Dr. Robert Blake, pero esta no contaba toda la historia.

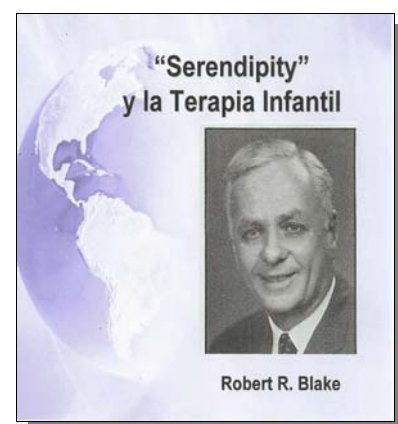
Me tomó tres años escribir un libro conjuntamente con él, que a la postre nunca sería publicado, sobre los orígenes desde la infancia, de los Estilos Grid. Yo sabía, por nuestro trabajo en aquel libro, que una experiencia en su graduación universitaria en 1948 le centró en dirección al Grid.

*Y que yo sepa, esa historia nunca ha sido contada...*

Una de las palabras favoritas de Blake era “serendipity”\* y esta experiencia era precisamente eso. Fue un periodo corto de tiempo que disparó una generalización a nivel de -genio- que desde entonces y hasta su muerte en el verano de 2004 persiguió.

Si usted ha estado en un seminario Grid conoce el momento de la verdad al que me estoy refiriendo, el momento en que— de repente— la gente ve su conducta real en términos vivos, a menudo por primera vez. En el seminario le llamamos “tipping “ a este momento, y usted se sorprendería de la cantidad de trabajo de investigación que respalda la creación de este momento clave. El poder para cambiar realmente empieza en ese momento. Cuando las puertas emocionales se abren permitiendo que inicie el proceso de cambio.

\* Serendipity: *el don de acertar sin buscarlo.*



### W.Bion: Su Modelo de Grupo

“Dependencia” (1,9)  
Reaccionando con dependencia cuando la figura de autoridad es vista como guía.

“Lucha” (9,1)  
Reaccionando con resentimiento cuando la figura de autoridad es vista como el enemigo.

“Fuga” (1,1)  
De escape cuando la figura de autoridad es vista como inútil.

“Emparejamiento” (5,5)  
Emparejamiento con otra persona cuando ambos son amenazados y el apoyo mutuo es necesario.

Los cuatro estilos son irreales

### El Modelo de Grupo de Bion

“Trabajo” (9,9)  
asumir una orientación al trabajo basada en la realidad del “aquí y ahora.”  
Es en este punto cuando cada grupo empieza a ayudarse autónomamente sin depender de un consultor.

### El Tratamiento Individual:

Es “sin esperanza” mientras que la persona tenga que **regresar y funcionar** como miembro de esa unidad familiar.”

Coincidentalmente, esta percepción se originó aquí mismo en el Reino Unido, y en terapia infantil, fue Wilfred Bion quien empezó todo esto con su publicación “Experiencia en Grupos,” en 1948 (1)

En los años que siguieron a la Segunda Guerra Mundial, Bion que ya era una figura eminente en el desarrollo de la terapia psicoanalítica infantil y la Terapia de Relaciones Objetivas, exploró esta noción revolucionaria de que la familia es la unidad crítica de cambio para cualquier muchacho con problemas de conducta. Por eso, la terapia debe involucrar no solo al muchacho y a sus padres-sino ultimadamente, a toda la unidad familiar.

Esta noción comúnmente aceptada en nuestros días, no lo era en 1948. En ese tiempo, la terapia normal era el psicoanálisis. El psicoanálisis involucraba una terapia intensiva uno-a-uno, y a largo plazo, con un clínico que trataba de desenmarañar lentamente los problemas de una persona a través de interpretar eventos ocurridos en el pasado.

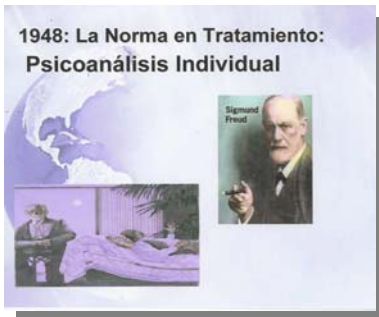
El psicoanálisis era la norma para la profesión pero Blake sabía profundamente que esto había fallado en lograr cambios duraderos. Todo lo que había visto hasta entonces en la clínica hospitalaria y en ambientes universitarios reforzaba el supuesto de Bion sobre que la familia es la unidad de cambio.

Blake vio estos problemas presentes una y otra vez en ambientes clínicos en que los pacientes eran separados de sus familias para ser tratados. Aún cuando el tratamiento fuera efectivo era creado al fin de cuentas en un vacío, de tal manera que con frecuencia la mejoría se acababa en cuanto el paciente era dado de alta y volvía a casa.

Como decía Blake, el tratamiento en forma individual era “sin esperanza” en la medida que el individuo regresaba y volvía a ser miembro de su unidad familiar. Blake sentía que el psicoanálisis individual a largo plazo, aunque valioso, era poco práctico para el promedio de las personas. Además, de que este enfoque era indulgente con el terapeuta y con el paciente.

El tiempo y energía consumidos en psicoanálisis no se justificaba ante el salto hercúleo que el paciente todavía tenía que dar cuando se preguntaba: “¿Qué haré ahora cuando vuelva a casa, o al trabajo?.”

Y no dejar de mencionar que el enfoque psicoanalítico creaba relaciones de dependencia en el terapeuta. El paradigma más profundo que Blake deseaba destrozarse era la mentalidad de “yo necesito que me cures” que se presenta en el cambio individual. El poder para cambiar caía en peso sobre los hombros del psiquiatra como la persona responsable del cambio, y él deseaba algo más realista y estimulante a la hora de ayudar a las personas a cambiar. Vio esa oportunidad en la terapia de grupos.



También consideraba que el enfatizar demasiado en el pasado no ayuda a la persona en el presente-en las relaciones del día-a-día, y respaldaba el nuevo enfoque de cambio sobre las conductas y acciones "aquí-y-ahora," en vez de enfocarse en hechos del pasado. A diferencia de la terapia uno-a-uno, la terapia en grupo "iba más al grano," por así decirlo. La terapia en grupo exploraba problemas en "tiempo real" refiriéndose a las conductas según ocurrían.

Este nuevo concepto de terapia de grupo nació durante la Segunda Guerra Mundial cuando en trenes repletos los soldados psiconeuróticos empezaban a llegar a Inglaterra requiriendo tratamiento. Debido a la magnitud en número que requerían ayuda los terapeutas no tenían otra opción que tratarlos en grupos. La necesidad siendo la madre de la invención pronto les deparó una sorpresa: cuando eran tratados en grupos, estos tenían en sí mismos más recursos para alcanzar una terapia efectiva que los logrados mediante la terapia individual. El cambio ocurría más rápido y con más convicción personal.

Cuando el Reino Unido socializó la medicina después de la guerra, la Clínica Tavistock de Londres disfrutó nuevas oportunidades para investigar la terapia de grupos y fue entonces, en 1948, cuando Blake obtuvo una Beca Fulbright por 18 meses. La "serendipity" o el acierto llegó sin ser buscado: De pronto, se hallaba en el sitio adecuado, en el momento más oportuno para dar rienda suelta a la pasión de su vida. Blake trabajó como co-terapeuta con Henry Ezriel conduciendo rigurosas terapias de grupos, que en algunos casos se mantuvieron juntos durante un año o más. Junto con Bion, Blake también tenía la oportunidad de trabajar directamente con John Bowlby (el padre de la teoría del apego) y Melanie Klein, prestigiosa investigadora clínica en la terapia de relaciones objetivas con muchachos.

Ezriel y Blake exploraron el impacto del poder y la autoridad en los grupos. El terapeuta tradicionalmente representa la figura de autoridad de la que se espera que "prescriba y guíe" a los pacientes a lo largo del tratamiento. Pero Ezriel y Blake retaron esta noción. Deliberadamente redujeron su guía y entonces exploraron "las tensiones inconscientes" que se desarrollaban dentro del grupo. Con el tiempo emergieron experiencias comunes (la falta de guía) como patrones comunes de conducta.

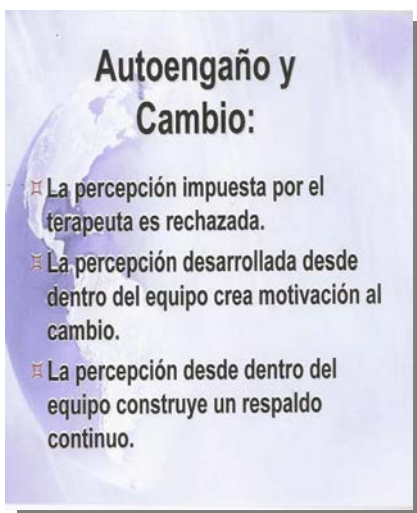
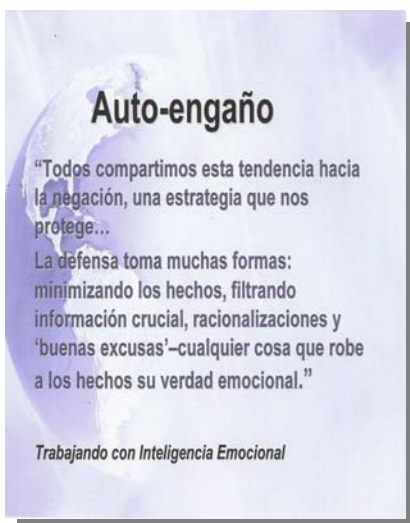
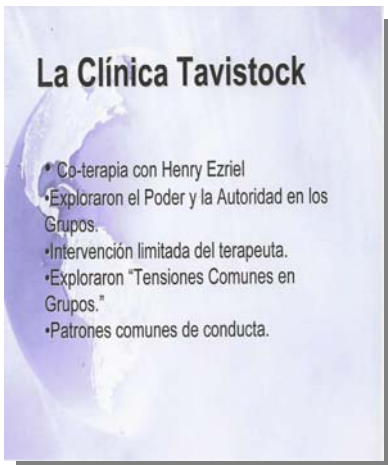
Blake quedó cautivado con este modelo de conductas de grupo que Bion había definido. Los resultados que logró con Ezriel totalmente alineados con el modelo de Bion, y más tarde alineados (como veremos) con la teoría Grid de Blake&Mouton.

### El Modelo de Grupo, de Bion

- **Dependencia (1,9)** reaccionando con dependencia cuando la figura de autoridad es vista como la rectora a seguir.
- **Lucha (9,1)** reaccionando con resentimiento cuando la figura de autoridad es vista como un enemigo.
- **Evasión (1,1)** escaparse cuando la figura de autoridad es vista como algo innecesario.
- **Complicidad (5,5)** alianza con otra persona cuando ambos están amenazados y el respaldo mutuo es necesario.

Los cuatro estilos son irreales. En cada uno el individuo reacciona para "forzar" al terapeuta al papel de "arreglar" el grupo. (El terapeuta se ve como un "objeto" para ser manipulado).





Eventualmente, los grupos dejan de manipular al terapeuta y empiezan a vivir la experiencia de gestionar su propio curso de acción. Este es el estilo del grupo de “trabajo”, y es aquí donde la genuina percepción y el cambio empiezan. El objetivo final de la terapia es completar la transferencia de la responsabilidad por el tratamiento dentro del grupo mismo.

- **Trabajo (9,9):**
- Asumir una orientación al trabajo basada en la realidad “aquí y ahora” de lo que está ocurriendo.
- Este es el punto en el que cada grupo empieza a ayudarse internamente sin depender de un consultor o guía.

Estas sesiones estimularon la primera generalización de que la organización es la unidad de cambio. Blake vio las implicaciones de traer este poder para cambiar dentro de la organización de manera que cada persona a todo nivel pudiera realmente vivir la experiencia de la orientación de este “trabajo”.

### La Noche Más Larga en Tavistock

El Dr. Blake era un gran narrador de historias. Me contó una sobre un paciente memorable, de un actitud extrema de “pelear” en términos de ganar / perder. Este paciente le dijo al Dr. Ezriel que si él no le ayudaba al grupo se suicidaría. Ezriel se mantuvo firme en su posición de no intervenir, lo cual enfureció al paciente, y abandonó el grupo. Ezriel había retado la amenaza y mantuvo la tensión, al no ceder.

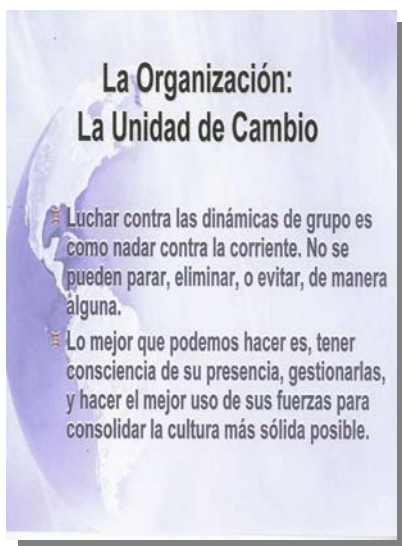
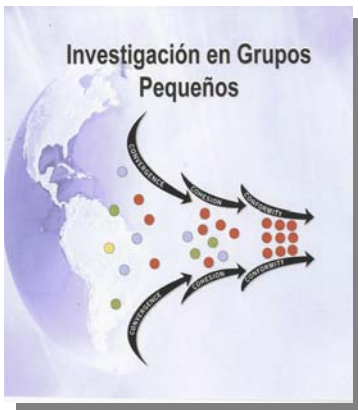
Esta fue con mucho la más excitante forma de tratamiento que Blake había visto jamás ser intentada por un clínico, y le sorprendió aún más cuando después de toda una noche en vela el hombre se mostró dispuesto a trabajar con su grupo a la mañana siguiente. Este evento y muchos otros como este durante aquellos meses impresionaron a Blake. Por primera vez vio el potencial genuino para llevar a cabo un significativo y duradero tratamiento.

Otro aprendizaje excepcional para Blake en Tavistock fue ver como el auto-engaño funcionaba en los grupos, a diferencia de lo que ocurría en la terapia uno-a-uno. Ellos sabían que las personas son a menudo ciegas a conductas poco sólidas, lo cual crea una fuerte resistencia al cambio.

Más aún, sabían que los individuos rechazaban la introspección cuando les era impuesta por el terapeuta, pero sentían una profunda motivación al cambio cuando esta conciencia venía de dentro del grupo. Blake también sabía que la conciencia dentro del grupo significaba que el respaldo continuado tenía más probabilidades cuando los miembros del grupo componían “unidades” de cambio. (una familia, trabajadores, etc).

Así que Blake vio el gran potencial del uso de las dinámicas de grupo para potenciar el cambio. Todavía no sabía cómo pero dedicó los siguientes cuarenta años a descubrirlo a través de la investigación más rigurosa y su aplicación. Nunca vivió la experiencia de un modelo más respetado de investigación que el llevado a cabo en la Clínica Tavistock el cual siguió siendo la referencia de excelencia en investigación.

La siguiente gráfica tomada del libro “El Poder Para Cambiar” define las fuerzas de las dinámicas de grupos.



Otra influencia significativa en el Desarrollo Organizacional Grid fue la investigación en pequeños grupos y entre grupos. Blake & Mouton exploraron tres dinámicas primarias relativas a las dinámicas de grupo. La primera fue, que las relaciones de grupo influyen grandemente en la motivación personal y en la acción. La segunda, que los miembros de un grupo conforman fuertemente a conductas cuando compiten con otros grupos. Reforzando su interés continuado en el poder y autoridad, Blake & Mouton exploraron las luchas ganar / perder por el poder dentro y entre grupos. La tercera influencia fue la idea de que tener objetivos "superordinados" entre grupos es la forma más impulsora de mantener los esfuerzos al margen del conflicto y hacia una solución compartida.

Investigar las dinámicas de grupos llevó a Blake & Mouton a comprobar que, como pasaba con la familia, la organización es realmente la unidad de cambio para que cualquier individuo pueda funcionar como parte de esa organización. Su investigación demostró que las organizaciones no son simplemente una colección de individualidades, sino una poderosa unidad de cambio. Estas dinámicas representan una cultura más organizada, a menudo invisible, que impulsa a uniformidades poderosas de conducta, incluyendo las "ocultas" fuerzas, como la Convergencia, la Cohesión y la Conformidad.

Estas dinámicas de grupo son simplemente un hecho de vida. Luchar contra ellas es como nadar contra la corriente, y cuando se intenta, las dificultades aumentan exponencialmente. No pueden ser reprimidas, paralizadas, o evitadas, de manera alguna. Lo mejor que se puede hacer es tener consciencia de su presencia y gestionarlas, para finalmente trabajar con esas fuerzas y construir la cultura organizacional más sólida que sea posible.

Blake dedicó los siguientes diez años después de Tavistock a los N.T.L. National Training Laboratories, en Bethel-Maine trabajando con los T-Groups. En estos Grupos T el facilitador ofrece alguna guía e interpretación pero no "lidera" el grupo en el tradicional estilo. La falta de estructura y una intervención limitada del facilitador dan oportunidad a que los participantes exploren la conducta y su impacto.

Fue durante ese tiempo que Jane Mouton empezó su colaboración con el Dr. Blake, quien era profesor permanente en la Universidad de Texas. En 1952 Jane Mouton se inscribió en una de sus clases para obtener su programa doctoral y llegaría a ser su asistente y máxima colaboradora.

En 1964, el trabajo sobre Desarrollo Organizacional llevado a cabo les indujo a constituir la empresa Scientific Methods Inc, en la ciudad de Austin. Jane Mouton compartía con él su pasión por la investigación rigurosa, y con un Master en Matemáticas llegó a ser la fuerza impulsora de su trabajo conjuntamente instrumentado.

### Los Grupos T: Un Enfoque Revolucionario

Mientras trabajaron con N.T.L. Blake & Mouton empezaron a enfocar su investigación y Desarrollo Organizacional a variables de la experiencia obtenida con los Grupos T buscando cambiar el ejercicio del poder dentro del grupo. Estos grupos T fueron el siguiente paso lógico. El entusiasmo que despertaron fue enorme. Los ejecutivos de las empresas más importantes empezaron a llenar las sesiones de los Grupos T en los años cincuenta y sesenta buscando maneras de transferir lo aprendido al trabajo real. Blake & Mouton también empezaron la enseñanza de los Grupos T en la Universidad de Texas que experimentaron con grupos auto-dirigidos, llegando con el tiempo a ser una de las clases más populares de la Universidad.



## Semántica General

La semántica general fue otra influencia clave sobre el Desarrollo Organizacional Grid. Desarrollada por Alfred Korzybski proponía el uso de un "modelo científico" para pensar y aprender en un continuo reto a los supuestos y creencias, revisándolos a la luz de nuevas evidencias.

Blake & Mouton apreciaron en especial, dos aspectos de la semántica general, aprender de la experiencia y el pensamiento bilateral.

Aprender de la experiencia, es la habilidad excepcional por la que los seres humanos construyen sobre los logros de previas generaciones para expandir el aprendizaje y la comprensión. El lenguaje y la escritura sirven como las herramientas finales. Esa influencia puede ser observada en lo prolíficos que fueron Blake & Mouton publicando y "ofreciendo" su trabajo para el mejoramiento continuo. Publicaron más de 350 libros y artículos.

El pensamiento bilateral reconoce ambigüedad en las razones para las diferencias. Ve posibles causas a través de un espectro o continuum (representadas como escalas en los gráficos Grid), en vez de conformarse y aceptar razonamientos en términos de blanco o negro.

Hay una reacción visceral en la gente que lleva a evitar el conflicto mediante la evaluación rápida de las consecuencias, en términos extremos de blanco o negro y atrincherando supuestos en vez de explorar la diferencias objetivamente. El temor al conflicto y el auto-engaño trabajan juntos en los grupos para crear aparentemente barreras insuperables que llevan a ganar / perder al pensamiento bilateral.

El pensamiento bilateral fue el compañero perfecto a la fascinación de Blake & Mouton por la dimensión conocida como el poder y la autoridad en grupos. Vieron el poder y la autoridad como algo absolutamente crítico para la conducta en grupos y observaron la incapacidad para considerar las diferencias de una manera objetiva como una barrera clave para alcanzar el estilo 9,9. Blake & Mouton sabían que cualquier intento de crear la mentalidad de "trabajo en equipo" tendría que pasar por instilar el pensamiento bilateral en el grupo primero.

La semántica general es también lo que finalmente llevó al desarrollo del aprendizaje instrumentado en equipos, o sinergogía, la metodología de aprendizaje en que se apuntala todo el Desarrollo Organizacional Grid.

En los años que siguieron a aquellas percepciones en Tavistock, Blake & Mouton se embarcaron en un viaje riguroso. Buscaron hacer lo que ninguno creía que se podría lograr-crear un proceso de aprendizaje estructurado, aparentemente sin estructura, o al menos, sin la tradicional estructura experto-estudiante.

Aquellos años de investigación, y con la experiencia de los Grupos T solidificaron dos supuestos fundamentales para Blake & Mouton. Ambos supuestos tienen que ver con la incapacidad de transferir el aprendizaje a las relaciones existentes donde el cambio es necesitado. No importa lo poderoso y esclarecedor que el aprendizaje en los Grupos T fuera, la pérdida o desvanecimiento de las habilidades aprendidas hacía imposible un significativo y duradero cambio, de regreso a la empresa.

Como los supuestos de Bion, Blake & Mouton sabían que el efecto fade-out (olvidar lo aprendido con el paso del tiempo) era un problema severo en cualquier esfuerzo de cambio. El primer supuesto de trabajo de los Grupos T es que quisieron recapturar el aprendizaje creado en las sesiones de Ezriel.

## La aplicación en el trabajo de lo aprendido en aula...

### Los Grupos-T:

1. No transferían efectivamente lo aprendido al lugar de trabajo.
2. No incorporaban un sistema de apoyo al proceso.
3. No establecían mediciones a lo largo del proceso y mejoramiento continuo.

Blake vio que los instructores eran un obstáculo en sí mismos para el aprendizaje de los miembros de un grupo. Los miembros podían parar y examinar sus procesos cuando el instructor les invitaba a hacerlo, pero eran incapaces de hacer crítica a sus comportamientos de una manera efectiva, si no tenían un guía.

El propósito final de Blake & Mouton era eliminar del grupo la figura de autoridad en el proceso de aprendizaje. No importa que el instructor tratara de no interferir era aún más dictador (por su sutileza) que el presidente más exigente porque su poder estaba oculto.

Blake & Mouton trataron de crear la misma guía en un ambiente objetivo en el que los equipos pudieran "descubrir" y "gestionar" su propio curso de acción para lograr el cambio.

El segundo supuesto era que los grupos necesitaban que las conductas "fueran más tangibles"-lo suficientemente tangibles- para poder discutirlos de una manera objetiva en el grupo. Blake había visto cómo el modelo de Bion tomaba vida en las sesiones de Tavistock, y sabía que la conducta en grupos ocurría en patrones consistentes, pero no había la forma de crear y compartir la comprensión de esos patrones sin un marco de referencia tangible.

Vieron el beneficio de conocer la teoría para generar discusiones de fundamento de manera que cada grupo no tuviese la necesidad "de reinventar la rueda." Una teoría aceleraría el proceso de aprendizaje a través de enfocar al aprendizaje del grupo sobre las conductas sin entrar a valorar si son "buenas" o son "malas."

Sus convicciones en relación a la teoría crearon una batalla campal con NTL que nunca acabó. Blake aumentó su frustración con la falta de estructura de los Grupos T. Los instructores se tomaban treinta minutos antes de las sesiones generales para discutir lo que estaba ocurriendo en los grupos, y esas discusiones no estaban estructuradas. El impulsó la idea de que se desarrollara un marco de referencia para dar enfoque al aprendizaje en los Grupos T, en vez de tener instructores para que practicasen lo que él definió como "sentido común elocuente."

Las sesiones mantenían a los instructores en ventaja para "prescribir" soluciones en vez de transferir ese poder a los grupos. Finalmente, Blake & Mouton renunciaron a los métodos de NTL como aprendizaje auto-gestionado porque reforzaban la dependencia en agentes externos para recibir su guía.

Esta desunión con NTL indujo a Blake & Mouton a buscar más y más profundo para probar su "teoría" sobre el usar una teoría como medio para establecer las bases para discusiones más productivas.

Finalmente, publicaron "The Managerial Grid" en el ahora famoso artículo publicado por la Harvard Business Review, "A Breakthrough in Organization Development" a lo que siguió un año después la primera edición del libro "The Managerial Grid" a finales de ese mismo año. Publicaron cinco ediciones de este libro, así como otros 40 libros a lo largo de tres décadas de trabajo conjunto.

La Teoría Grid fue integrada como la base para el proceso del Desarrollo Organizacional Grid, que final y efectivamente apartó al facilitador o "experto" de proceso de aprendizaje. Blake & Mouton llamaron a esta metodología "Aprendizaje Instrumentado en Equipo," o también, "Sinergogía."

## Dos Supuestos Críticos:

1. El instructor = una barrera al aprendizaje del equipo.
2. El valor de la teoría.





El proceso de Desarrollo Organizacional Grid incluyó la formación individual, la del equipo, e inter-equipos, y ultimadamente, el desarrollo de una cultura sólida, haciendo la organización entera una potencial unidad de cambio.

El Aprendizaje Instrumentado en Equipo incluye cuatro áreas de diseños de aprendizaje claves:

**Diseño de Eficiencia en Equipo**

- Usa trabajo preparatorio y pruebas para establecer una teoría común para conductas “intangibles.”
- Mide el desempeño a múltiples niveles dentro y entre los equipos.
- Crea “objetivos supra-ordinados” para una saludable competencia entre los equipos.
- **Se encuentra en:** la mayoría de los seminarios Grid, actividades para puntuar.

**Diseño para Clarificar Actitudes**

- Plataforma para articular y clarificar valores y actitudes personales.
- Hace tangible “lo intangible.”
- Clarifica lo que son conductas “aceptables.”
- Crea estándares de excelencia para medir el progreso.
- **Se encuentra en:** Actividades como, la Cultura Ideal, Crítica en equipo.

**Diseño para que los integrantes de grupo enseñen y aprendan unos de otros.**

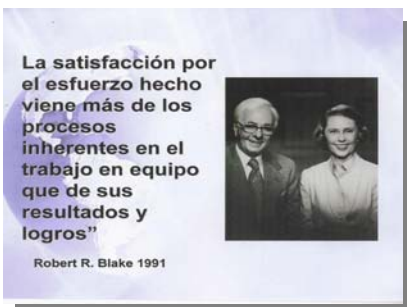
- Los miembros de los equipos se dividen y se enseñan los unos a los otros a partir de un contenido escrito.
- Las pruebas miden el desempeño, tanto aprendiendo como enseñando.
- A menudo se incluye “interpretación de roles.”
- **Se encuentra en:** Seminario de Sinergogía, Seminario de Preparación de Formadores, Seminario Grid de Liderazgo Médico, CRM (Gestión de recursos en la cabina de mando, en la aviación comercial y militar).



**Diseño para enjuiciar el desempeño**

- Dirige a casa el valor de tener un criterio definido para dar feedback.
- Crea “objetivos supra-ordinados” entre los equipos.
- Proporciona una practica valiosa dando y recibiendo feedback constructivo.

**Se encuentra en:** El Seminario Grid para la Excelencia en Supervisión, Seminario de Preparación de Instructores, Seminario Grid de Atención Médica, CRM - Gestión de Recursos en la Cabina de Mando (aviación ). Master en Habilidades Grid.



El Dr.Blake escribió en su auto-biografía que, la satisfacción por el esfuerzo viene más por los procesos inherentes al trabajo en equipo que por sus resultados y logros.”

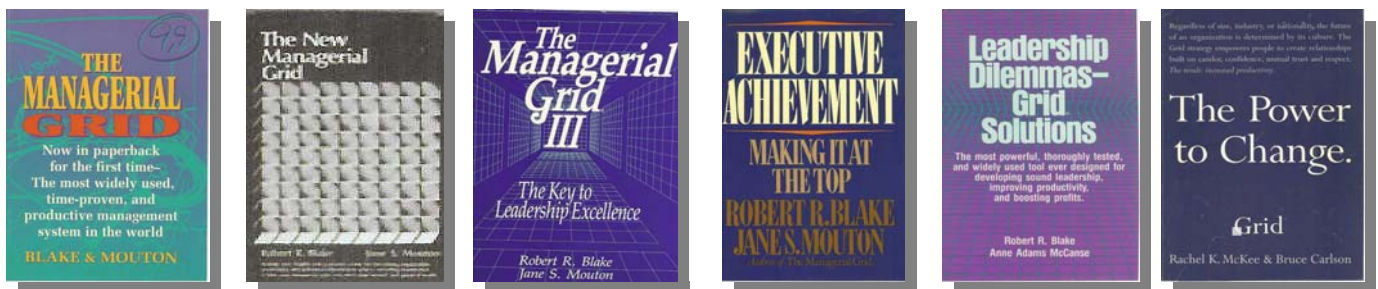
La palabra “conducir” no capta en manera alguna lo que Blake & Mouton sintieron en relación a promover el Grid. Ellos examinaron cada aspecto de las relaciones a través de una ventana Grid, siempre en la búsqueda de nuevas percepciones a través de las cuales pudiérase comprender el comportamiento humano.

### Nota del traductor:

El Grid ha estado en permanente revisión desde que nació.

A lo largo de estas cuatro décadas el Grid ha marcado el camino hacia un liderazgo y una cultura de logros y excelencia. Hemos apoyado nuestro trabajo en las diferentes ediciones que estuvieron disponibles adaptando los conceptos teóricos a la realidad de cada tiempo.

Un hecho que enorgullecía al Dr Blake fue, que jamás tuvo que echar marcha atrás y reconocer que era incorrecto alguno de sus planteamientos teóricos que expuso desde la primera versión de aquel mítico "**The Managerial Grid**" escrito a principios de los años sesenta.



### Fuentes consultadas:

Blake, Robert R. (1991). Management Laureates: A Collection of Autobiographical Essays: "The Fruits of Interdependence For Enriching A Career," JAI Press: Greenwich, Connecticut.

Blake, Robert R.(1961) "From Industrial Warfare to Collaboration: A Behavioural Science Approach" General Semantics Bulletin, 28/29, 49/60.

Blake, Robert R. "Origins of Organization Development," and "The French Addendum." (1982) An interview with Robert R. Blake. Transcribed and published by Grid International, Inc.

Blake, Robert R. And Jane Mouton (1962) "The Intergroup Dynamics of Win / Lose Conflict and Problem-Solving collaboration in Union-Management Relations. In M.Sherif (ed) Intergroup Relations and Leadership (p.94-140). New York: Wiley.

Bion, W.R. (1948b).Experiences in Groups, Human Relations, Vol. 1-IV 1948-1951.

Ezriel, Henry: "A Pshyco-Analytic Approach to Group Treatment" (1950) The British Journal of Medical Psychology. Volume 23, pp 59-74.

Kleiner, Art (1996). The Age of Heretics: Heroes, Outlaws, and the Forerunners of Corporate Change, Currency/Doubleday Books. New York.

Korzybski, Alfred. Science and Sanity, An Introduction to Non-Aristotelian Systems and General Semantics 1933. Lakeville, Connecticut: The International Non-Aristotelian Library Publishing Company, Fourth Edition, 1958.

Korzybski, Alfred and Kending, M "Forward to General Semantics Monograph III, A Theory of Meaning Analyzed." Lakeville, Connecticut: The International Non-Aristotelian Library Publishing Company, 1942.

Blake, Robert R, and Ramsay, Glenn. Perceptions: An Approach to Personality, New York: Ronald Press, 1951

Sharif, Muzafer (1936) The Psysology of Social Norms. New York: Harper & Row.