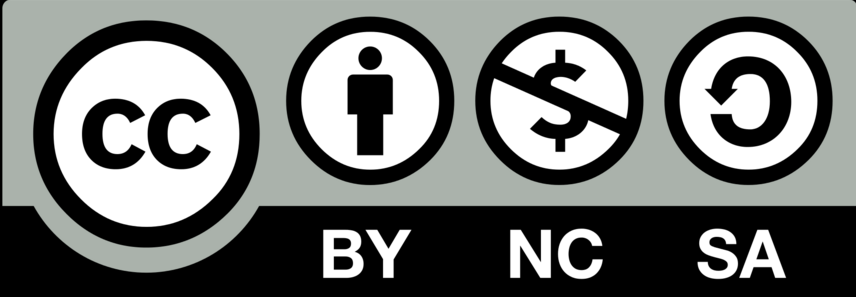


http://www.library.illinois.edu/mortenson/

*Fortaleciendo líderes innovadores de bibliotecas* (SILL – Strengthening Innovative Library Leaders)

**Cuaderno de trabajo**

Nombre: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_



*Este documento está cubierto bajo licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial-Share Alike 4.0 International License (CC BY-NC-SA 4.0). https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/*

**Perfil de liderazgo de biblioteca**

Módulo 1: Líderes de biblioteca y estilos de liderazgo

¿Participó usted de forma activa en este módulo? Sí / No

Enumere sus dos principales estilos de liderazgo:



Módulo 2: Líderes de biblioteca como personas innovadoras

C:\Users\mcguire6\Desktop\Capture.GIF

¿Participó usted de forma activa en este módulo? Sí / No

¿Cuáles considera usted que son sus cualidades para la innovación?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Módulo 3: Líderes de bibliotecas con un plan

¿Participó usted de forma activa en este módulo? Sí / No

¿Qué puede hacer usted para mejorar como líder de biblioteca con un plan?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Módulo 4: Líderes de bibliotecas y comunicación

¿Participó usted de forma activa en este módulo? Sí / No

Describa su estilo de comunicación

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

¿Cómo puede mejorar usted como comunicador/a?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Boletín 1.1: Diagnóstico de estilos personales de liderazgo**

|  |  |
| --- | --- |
| *%* | ***Lea las descripciones y reflexione acerca de sus estilos más y menos dominantes. En la columna de la izquierda, distribuya 100 puntos porcentuales reflejando el peso relativo de cada estilo en su forma de liderar.*** |
|  | **AFILIATIVO/A:** Un/a líder afiliativo/a promueve las buenas relaciones dentro del grupo. Reconoce que el buen trabajo en equipo depende del desarrollo de esas buenas relaciones, así como de la comunicación entre los/as miembros/as del grupo. Se interesa tanto por la salud y el bienestar de cada miembro/a como por las tareas que desempeñan. Es una persona llevadera y le dedica tiempo a construir y desarrollar el equipo. Confía en los y las miembros de su equipo y les otorga gran flexibilidad sobre cómo desempeñar sus funciones, además les da retroalimentación positive de forma frecuente, pero puede sentirse incómodo/a exigiendo rendición de cuentas. Por ello, lo usual es que evite confrontaciones difíciles. Algunos/as miembros/as pueden sentir que él/ella debería ser más fuerte o autoritativa. |
|  | **ENTRENADOR/A:** Un/a líder entrenador/a se preocupa por apoyar el esfuerzo de los y las demás en el equipo y por desarrollar sus habilidades; les ayuda a identificar sus fortalezas, debilidades y potencial. Apoya a los y las demás (especialmente a aquellas personas que no tienen experiencia o que son nuevas en el equipo) en la adquisición de nuevas habilidades, así como en su desarrollo profesional. Utiliza habilidades de escucha y preguntas abiertas para ayudarle a los y las demás a resolver problemas, y provee retroalimentación constante acerca del desempeño, al mismo tiempo que busca entender las razones para el mal desempeño; de tal forma, los errores y el mal desempeño son vistos como oportunidades para aprender. Los y las líderes entrenadoras son excelentes en delegar y distribuir tareas desafiantes. Algunos y algunas miembros del equipo pueden preferir que esta persona ‘lidere’ más y ‘entrene’ menos. |
|  | **COMANDANTE:** Un/a líder comandante proporciona una dirección clara y espera que los y las demás la sigan. Toma decisiones con poco (o ningún) aporte de los y las demás. En situaciones de crisis se siente cómodo/a tomando decisiones rápidas y de forma unilateral. No duda en confrontar a los y las demás cuando su desempeño es bajo o cuando cometen errores. Toma acciones disciplinarias de rendición de cuentas (deshaciéndose de aquellas personas cuyo desempeño es menor del esperado), al tiempo que recompensa aquellas personas que sobresalen en su trabajo. Algunos/as miembros/as del equipo pueden considerar que esta persona debería escuchar más. |
|  | **DEMOCRÁTICO/A:** Un/a líder democrático/a estimula la participación de su equipo acerca de la dirección que deberían tomar y cuáles acciones priorizar. Solicita retroalimentación de los y las demás como una forma de construir compromiso. Cuando se enfrenta ante un problema complejo, elicita ideas de los demás, escucha de forma atenta y consolida varios de los diferentes puntos de vista. Fomenta la participación y el intercambio de ideas y facilita procesos de construcción de consenso. Algunos/as miembros/as del equipo pueden considerar que esta persona debería ‘decidir’ más y ‘facilitar’ menos. |
|  | **ATIEMPADOR/A:** Un/a líder atiempador/a define el ritmo. Es una persona que define estándares de alto desempeño para sí mismo/a y espera que los demás hagan lo mismo. Lidera por el ejemplo, es incansable, exuda auto confianza y se enfoca en alcanzar resultados. Interactúa de forma más frecuente con las personas que mejor se desempeñan en el equipo – esperando que los y las demás les alcancen cuando puedan. Si el desempeño de alguien es deficiente, reasigna las tareas a otra persona que considere más competente. Se enfoca en el esfuerzo individual y espera que los y las demás sean competentes en sus roles. Algunos/as miembros/as del equipo pueden considerar que esta persona debería ser más sensible y tolerante de los puntos de vista y formas de trabajar de los y las demás miembros del equipo. |
|  | **VISIONARIO/A:** Un/a líder visionario/a se enfoca en el ‘gran panorama’ y en las metas a largo plazo, en vez de en las tareas y detalles inmediatos. Tiene ideas convincentes acerca de lo que debería hacerse y es persistente en la comunicación de éstas. Puede esquivar políticas o procedimientos existentes si se interponen en la concreción de las tareas, e inspira y moviliza con facilidad a los y las demás. Algunos/as miembros/as del equipo pueden considerar que esta persona debería pasar menos tiempo ‘pensando’ y/o hablando y más tiempo haciendo o poniendo atención a los problemas inmediatos. |
| 100% | **SUMA TOTAL DE ESTILOS DE LIDERAZGO** |

\*Contenido adpatado de CARE Emergency Leadership & Management Program.

**Boletín 1.2: Resumen de los estilos de liderazgo de Goleman**

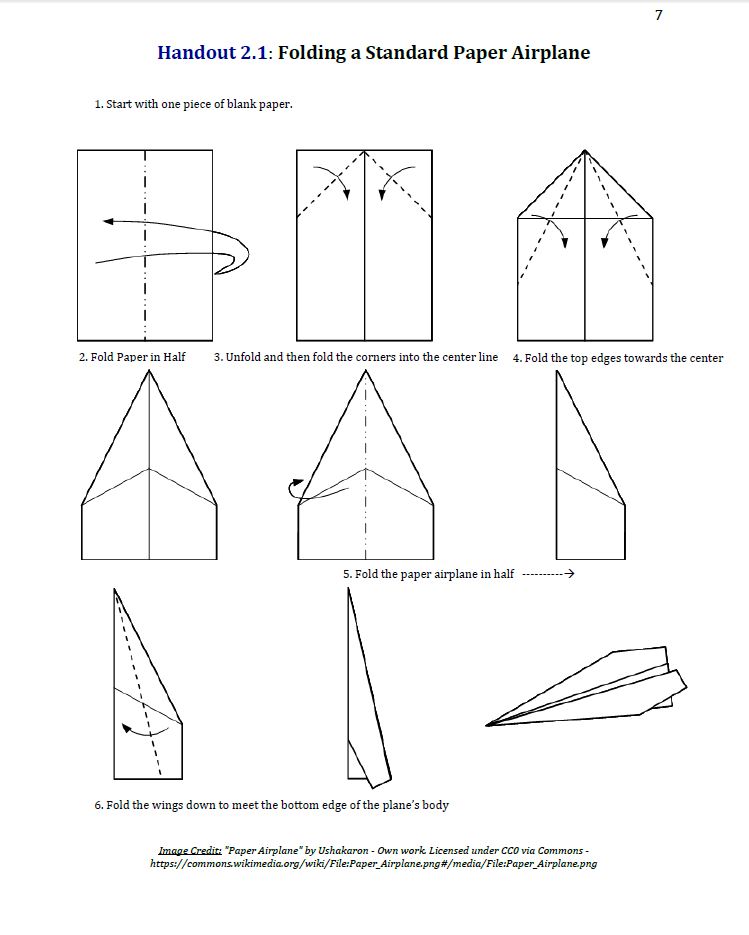
|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Descripción** | **Fortalezas** | **Debilidades** | **Observaciones** |
| **Comandante** | “Hágalo como le dije” | -Toma decisiones rápidas en momentos de crisis  -Mantiene el control | -Las personas pueden sentir que su opinión no es valorada y se desmotivan |  |
| **Visionario/a** | “Hacia esto es a lo que quiero llegar. Venga(n) conmigo” | -Visión compartida  -Puede dialogar con los/as demás para convertir la visión en una realidad | -Cuando trabaja con colegas de más experiencia que ya tienen una visión y no están interesados en una nueva |  |
| **Afiliativo/a** | “¿Qué le parece esto?” | -Buena conexión con los/as demás  -Genera armonía | -Puede evitar conflictos y situaciones difíciles |  |
| **Democrático/a** | “¿Qué opina al respecto?” | -Escucha  -Estilo colaborativo  -Genera compromiso | -No toma decisiones |  |
| **Atiempador/a** | “Obsérveme y haga lo mismo, ya.” | -construye metas emocionantes  -identifica personas de bajo desempeño | -Poca guía  -Comunicación poco clara  -Puede pedir demasiado y muy rápido |  |
| **Entrenador/a** | “Tratemos así…” | -Ayuda a los/as demás a mejorar  -Buena delegación  -Promueve metas organizacionales | -Microgestionar |  |

**Boletín 1.3: Estilos de liderazgo**

**1. ¿Cuáles son sus dos estilos de liderazgo más dominantes? ¿Por qué le resultan cómodos?**

**2. ¿Estuvo de acuerdo el/la observador/a con sus estilos dominantes? ¿Por qué?**

**3. ¿Cuál de los estilos que usted utiliza de forma menos frecuente debería utilizar más? ¿Por qué y cuándo debería utilizarlo?**

****

**Boletín 2.2**: **Autodiagnóstico sobre innovación**

Las siguientes declaraciones describen ocho cualidades de una persona innovadora. **Califíquese a usted mismo/a para cada declaración, en una escala del 1 al 10**, donde 1 significa que está muy en desacuerdo con la declaración, y 10 que está muy de acuerdo con la misma.

|  |  |
| --- | --- |
|  | Comprendo las necesidades de mis colegas y de los/as usuarios/as de la biblioteca. |
|  | Busco los problemas de mi biblioteca y me esfuerzo por encontrar soluciones. |
|  | Tomo riesgos y pruebo cosas nuevas a pesar de que pueden fallar. |
|  | Comparto y discuto ideas con mis colegas y la comunidad. |
|  | Detecto cuando algo no funciona bien en mi biblioteca. |
|  | Pongo mis ideas en acción. |
|  | Sigo intentándolo, incluso cuando mis ideas fallan. |
|  | Reflexiono acerca de lo que sí y no funcionó de las nuevas iniciativas. |
|  | Encuentro nuevas formas de utilizar los recursos ya existentes. |
|  | Pienso en nuevas formas en que mi biblioteca puede servir a la comunidad. |
|  | Aprovecho la retroalimentación de otras personas para mejorar mi trabajo. |
|  | Soy capaz de comunicar de forma clara mi visión e ideas a las demás personas. |
|  | Examino las tareas desde diversos puntos de vista. |
|  | Conozco la visión de mi organización y me esfuerzo por avanzarla. |
|  | Colaboro con otras personas regularmente. |
|  | **Puntuación total:** |

**Calificación: ¿Cómo califico?**

***120-150 puntos***: ¡Felicidades! Usted ya es una persona innovadora.

***90-119 puntos***: Usted está en camino de convertirse en una persona innovadora, pero todavía le hace falta un poco de práctica.

***Menos de 90 puntos***: La innovación es una nueva habilidad para usted, ¡practique utilizando estas cualidades en su lugar de trabajo!

**Boletín 2.3: Generando una idea innovadora**

1. ¿Qué grupo de usuarios/as se beneficiará con esta innovación y qué necesidad se está tratando?

2. Por favor describa su idea innovadora.

3. Solicítele a un/a entrenador/a u otro/a participante que revise y valide su idea.

**Boletín 2.4: Diagnóstico de innovación INELI**

Nombre de la biblioteca: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Las bibliotecas y organizaciones innovadoras comparten las características de la siguiente lista. Califique su biblioteca u organización eligiendo una opción para cada declaración.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Siempre | A veces | Casi nunca | Nunca |
| La innovación es un medio para alcanzar los objetivos estratégicos de la biblioteca. |  |  |  |  |
| Las innovaciones se enfocan en la clientela. |  |  |  |  |
| Existe un procedimiento claramente definido sobre cómo presentar ideas innovadoras para su revisión e implementación. |  |  |  |  |
| Se espera que todo el personal esté al tanto de las tendencias de la biblioteca y la comunidad. |  |  |  |  |
| Las ideas innovadoras no solo se discuten, se implementan. |  |  |  |  |
| Todo el personal comprende que los fallos son una oportunidad para aprender de la experiencia. |  |  |  |  |
| Existe un ambiente de confianza en toda la biblioteca. |  |  |  |  |
| Cada miembro del personal se sienten empoderados/as. |  |  |  |  |
| Se promueve la colaboración dentro de su propia unidad y con el personal de otras unidades. |  |  |  |  |
| Hay colaboración con personas y grupos de fuera de la biblioteca. |  |  |  |  |
| Todos/as los/as empleados/as deben interesarse por buscar nuevas formas de hacer las cosas. |  |  |  |  |
| Se identifica y promueve los y las agentes de cambio, así como futuros/as líderes. |  |  |  |  |
| Todo el personal es informado acerca del progreso de las innovaciones recientes y actuales. |  |  |  |  |

Creado por la International Network of Emerging Library Innovators (INELI) *http://www.libraryinnovators2.com/*

**Boletín 3.1: Plan de acción**

Escriba su idea innovadora como una meta, utilizando el esquema S.M.A.R.T.:

1. ¿Puede resumir la misión y/o visión de su biblioteca?
2. ¿Qué grupo de usuarios/as se beneficiará con esta idea y a qué necesidad se dirige?
3. De las tres tendencias de innovación, elija aquella que mejor aplique a su idea.
4. ¿Debe solicitar permiso a un/a supervisor/a, director/a y/o colegas para implementar la meta? Si es así, por favor explique.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Acciones | Líneas de tiempo | Responsabilidad de: | Colaboradores/as |
| 1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 |  |  |  |

**Su plan de acción**

1. ¿Necesita recursos o financiamiento? Si es así, enumerarlos.
2. ¿Cómo se medirá el impacto de esta acción?

**Boletín 4.1: Autodiagnóstico de estilos comunicativos**

*Adaptado de Fogarty Fellows de la Universidad de Washington, Departmento de Salud Gobal:* [*www.fogartyfellows.org*](http://www.fogartyfellows.org/)*, basado en el trabajo de P. Case “Teaching for the Cross-Cultural Mind” (Washington, DC, SIETAR, 1981)*

**Instrucciones: Por favor lea cada pareja de declaraciones y seleccione aquella que usted considera le describe mejor (a usted mismo/a). Ninguna pareja es una proposición de y/o, no son mutuamente excluyentes. Haga su selección de la manera más espontánea posible; no hay un respuesta correcta o incorrecta.**

1. Me gusta la acción.

2. Trabajo los problemas paso a paso.

3. Creo que los equipos son más efectivos que los individuos.

4. Disfruto mucho de la innovación.

5. Me interesa más el futuro que el pasado.

6. Disfruto trabajando con personas.

7. Me gusta participar en reuniones grupales bien organizadas.

8. Las fechas límite son importantes para mi.

9. No soporto dejar un proyecto para el último minuto.

10. Creo que las nuevas ideas deben ser probadas antes de ser utilizadas.

11. Trabajar con otras personas me llena de energía.

12. Siempre estoy buscando nuevas posibilidades.

13. Quiero establecerme mis propios objetivos.

14. Cuando inicio algo, me aseguro de culminarlo.

15. Yo básicamente trato de entender las emociones de las demás personas.

16. Desafío a las personas que están a mi alrededor.

17. Me gusta recibir retroalimentación acerca de mi desempeño.

18. Considero muy efectiva la aproximación de paso a paso.

19. Me considero capaz leyendo a las personas.

20. Me gusta la resolución creativa de problemas.

21. Siempre considero el impacto y los resultados antes de tomar una decisión.

22. Soy sensible a las necesidades de las demás personas.

23. El planeamiento es la clave del éxito.

24. Me pongo impaciente con las deliberaciones largas.

25. Soy ecuánime bajo presión.

26. Valoro mucho la experiencia.

27. Escucho a los y las demás.

28. La gente dice que pienso rápido.

29. Cooperación es una palabra clave para mi.

30. Utilizo métodos lógicos para probar alternativas.

31. Me gusta manejar varios proyectos de forma simultánea.

32. Siempre me cuestiono a mi mismo.

33. Aprendo haciendo.

34. Creo que mi mente reina por sobre mi corazón.

35. Puedo predecir cómo van a reaccionar los y las demás ante cierta acción.

36. No me gustan los detalles.

37. Las personas deberían siempre pensar y planear antes de tomar acciones.

38. Soy capaz de diagnosticar el clima de un grupo.

39. Tengo una tendencia a iniciar cosas y no culminarlas.

40. Soy bueno/a tomando decisiones.

41. Busco tareas desafiantes.

42. Me fundamento en los datos y la observación.

43. Soy capaz de expresar mis sentimientos de forma abierta.

44. Me gusta diseñar nuevos proyectos.

45. Disfruto mucho leyendo.

46. Me percibo a mi mismo/a como un/a facilitador/a.

47. Me gusta enfocarme en un asunto a la vez.

48. Me gusta alcanzar logros.

49. Disfruto aprendiendo acerca de los demás.

50. Me gusta la variedad.

51. Los hechos hablan por sí solos.

52. Uso mi imaginación tanto como sea posible.

53. Soy impaciente con las asignaciones largas y lentas.

54. Mi mente nunca para de trabajar.

55. Las decisiones clave deben tomarse con cuidado.

56. Creo en que las personas se necesitan unas a otras para alcanzar metas.

57. Normalmente tomo decisiones sin pensarlo mucho.

58. Las emociones generan problemas.

59. Me gusta gustarle a las demás personas.

60. Aprendo cosas nuevas rápidamente.

61. Pruebo ideas nuevas en otras personas.

62. Creo en la aproximación científica.

63. Me gusta terminar las cosas.

64. Las buenas relaciones son esenciales.

65. Tomo decisiones rápidamente sin pensarlo mucho.

66. Acepto las diferencias en las demás personas.

67. Comunicarse con los y las demás es un fin en sí mismo.

68. Me gusta la estimulación intelectual.

69. Me gusta organizar.

70. Usualmente salto de una tarea a la otra.

71. Hablar y trabajar con personas es un arte creativo.

72. Trabajo por llenar mi potencial.

73. Disfruto jugando con las ideas.

74. No me gusta perder el tiempo.

75. Disfruto haciendo aquello en lo que soy buena/o.

76. Aprendo de la interacción con otras personas.

77. Disfruto imaginándome nuevas formas más eficientes de hacer las cosas.

78. Soy paciente con los detalles.

79. Me gustan las declaraciones cortas y puntuales.

80. Me siento confiada/o conmigo misma/o.

**Boletín 4.1: Autodiagnóstico de estilos comunicativos** (continuación)

**CALIFICACIÓN:**

Instrucciones: Encierre en un círculo las respuestas que seleccionó y sume el total para cada estilo comunicativos (un punto por respuesta). El máximo para cada estilo es de 20 puntos y el total para los cuatro debe ser de 40 puntos.

***Estilo Encierre en un círculo Puntuación total***

***su respuesta (máx. 20)***

**Estilo 1**

1 - 8 - 9 - 13 - 17 - 24 - 26 - 31 - 33 - 40 - 41 - \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

48 - 50 - 53 - 57 - 63 - 65 - 70 - 74 - 79

**Estilo 2**

2 - 7 - 10 - 14 - 18 - 23 - 25 - 30 - 34 - 37 - 42 - \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

47 - 51 - 55 - 58 - 62 - 66 - 69 - 75 - 78

**Estilo 3**

3 - 6 - 11 - 15 - 19 - 22 - 27 - 29 - 35 - 38 - 43 - \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

46 - 49 - 56 - 59 - 64 - 67 - 71 - 76 - 80

**Estilo 4**

4 - 5 - 12 - 16 - 20 - 21 - 28 - 32 - 36 - 39 - 44 - \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

45 - 52 - 54 - 60 - 61 - 68 - 72 - 73 – 77

**LOS CUATRO ESTILOS COMUNICATIVOS**

|  |  |
| --- | --- |
| **Estilo 1: QUÉ** | **Estilo 2: CÓMO** |
| **ACCIÓN (A)**  Resultados  Objetivos  Lograr  Hacer | **PROCESOS (PR)**  Estrategias  Organización  Hechos |
| **Estilo 4: PORQUÉ** | **Estilo 3: QUIÉN** |
| **IDEAS (I)**  Conceptos  Teorías  Innovación | **PERSONAS (PE)**  Comunicación  Relaciones  Trabajo en equipo |

**Boletín 4.1: Autodiagnóstico de estilos comunicativos** (continuación)

**PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTILOS COMUNICATIVOS:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Estilo** | **Contenido – personas con este estilo hablan acerca de…** | | **Procesos – personas con este estilo son…** |
| **Acción (A)** | Resultados | Responsabilidad | Pragmáticas (con los pies en la tierra) |
| Objetivos | Retroalimentación | Directas (al grano) |
| Desempeño | Experiencia | Impacientes |
| Productividad | Desafíos | Decisivas |
| Eficiencia | Logros | Rápidas (saltan de idea a idea) |
| Avances | Cambio | Energéticas (desafían a las demás personas) |
| Decisiones |  |  |
|  | | | |
| **Procesos (PR)** | Hechos | Intentos | Sistemáticas (paso a paso) |
| Procedimientos | Análisis | Lógicas (causa y efecto) |
| Planeamiento | Observaciones | Factuales |
| Organización | Evidencia | Verbosas |
| Control | Detalle | Poco emocionales |
| Pruebas | Cuidado | Pacientes |
|  | | | |
| **Personas (PE)** | Personas | Autodesarrollo | Espontáneas |
| Necesidades | Sensibilidad | Empáticas |
| Motivación | Consciencia | Calurosas |
| Trabajo en equipo | Cooperación | Subjetivas |
| Comunicación | Creencias | Emocionales |
| Sentimientos | Valores | Perceptivas |
| Espíritu de equipo | Expectativas | Sensibles |
| Entendimiento | Relaciones |  |
|  | | | |
| **Ideas (I)** | Conceptos | Creatividad | Imaginativas |
| Innovación | Oportunidades | Carismáticas |
| Interdependencia | Posibilidades | Difíciles de entender |
| Nuevas formas | Grandes diseños | Egocéntricas |
| Nuevos métodos | Asuntos | Creativas |
| Mejoramiento | Potencial | Llenas de ideas |
| Problemas | Alternativas | Provocativas |
| Lo nuevo del campo |  |  |

**Boletín 4.2: Ejercicio de juego de roles**

* Cada grupo debe preparar una presentación corta (3-4 minutos) para su supervisor/a.
* Cada grupo elige un plan de acción para la presentación. Deben convencer a la persona que supervisa de que hay un problema y ustedes tienen una solución. Deben estar preparadas/os para presentar de acuerdo con el estilo de la persona que supervisa.
* Cada grupo será asignado a un/a supervisor/a. Las personas que supervisan representan los cuatro estilos comunicativos.

**Su grupo a sido asignado a un/a supervisor/a ­­­­­­­­­­­­­\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.**

Nota: Las/os facilitadoras/as asignarán su grupo a un/a supervisor/a orientado/a a la Acción, a las Personas, a los Procesos o a las Ideas.

**Notas:**

**Extra Self-Assessment Handouts:**

|  |  |
| --- | --- |
| *%* | ***Read the descriptions; reflect on your own most & least dominant styles. In the left column, allocate 100 percentage points to reflect the relative weight of each style in your leadership approach.*** |
|  | **AFFILIATIVE**: An affiliative leader promotes collegial relationships within the group.She/he recognises that effective teamwork depends on fostering good relations and communication among team members. An affiliative leader is as interested in the personal health and welfare of her/his team members as in the task or job they are performing. She/he is easy to get along with and spends time on teambuilding. She/he has a high level of trust in her/his team members and gives them great flexibility in how they do their jobs. She/he gives positive feedback frequently yet may be uncomfortable holding others accountable. Thus she/he will usually avoid difficult confrontations. Some team members may feel that she/he should be more authoritative or forceful. |
|  | **COACHING**: A coaching leader is concerned with supporting the efforts of others on the teamand developing their skills. She/he helps them identify their strengths, weaknesses and potential. Coaching leaders support others (especially new or inexperienced team members) to acquire new skills and develop professionally. She/he uses listening skills and open-ended questions to help others resolve work challenges. A coaching leader provides ongoing performance feedback and seeks to understand the reasons for underperformance. Mistakes and underperformance are seen as learning opportunities. Coaching leaders excel at delegating and giving others challenging assignments. Some team members may want this person to “lead” more and “coach” less. |
|  | **COMMANDING:** A commanding leader provides clear direction and expects others to follow.She/he often takes decisions with little (or no) input from others. In crisis situations, she/he is comfortable making quick decisions and making them unilaterally. She/he does not hesitate to confront others when they are underperforming or making mistakes. She/he will take disciplinary action to hold others accountable (getting rid of underperformers), yet will also reward those who are excelling in their work. Some team members may feel that this person should listen more. |
|  | **DEMOCRATIC:** A democratic leader encourages participation from her/his team regarding thedirections the team should take and what actions they should prioritize. She/he will solicit input from others as a way to build “buy-in”. When faced with a complex problem, she/he will elicit ideas from others, listen attentively and consolidate the many differing points-of-view. She/he encourages participation and exchange of ideas. A democratic leader facilitates consensus-building processes. Some team members may feel that she/he should “decide” more and “facilitate” less. |
|  | **PACESETTING:** A pacesetting leader “sets the pace”. She/he sets high-performance standardsfor herself/himself and expects others to do the same. She/he leads by example: i.e. she/he is tireless, exudes self-confidence and focuses on achieving results. A pacesetting leader interacts most frequently with other outstanding performers on the team – expecting the others to catch up if and when they can. If someone’s performance is lagging, a pacesetting leader will reassign the job to someone she/he considers more competent. Pacesetters focus on individual effort and expect others to be competent in their roles. Some team members may feel that this person needs to be more sensitive and tolerant of other team member views and working styles. |
|  | **VISIONARY:** A visionary leader focuses on the “big picture” and “long-term” goals rather thanon the immediate tasks and details. She/he will have compelling ideas about what should be done and is persistent in communicating these to others. She/he will circumvent existing policies or procedures if they get in the way of getting things done. She/he easily mobilizes or inspires others to action. Some team members may feel that this person needs to spend less time “thinking” or “talking” and more time “doing” or paying more attention to the immediate problem(s). |
| 100% | **SUM TOTAL OF LEADERSHIP STYLES** |

\*Content adapted from CARE Emergency Leadership & Management Program.

**Innovation Self-Assessment**

The statements below describe the 8 traits of an innovator. **Rate yourself on a scale of 1-10** for each statement. If you strongly agree with a statement give yourself a 10. If you strongly disagree, give yourself a 1 or 2. Or, rate yourself somewhere in the middle.

|  |  |
| --- | --- |
|  | I understand what my colleagues and library users need. |
|  | I lookout for problems in my library and work to find solutions. |
|  | I take risks and try new things even though they might fail. |
|  | I share and discuss ideas with my colleagues and community. |
|  | I notice when something is not working well in my library. |
|  | I put my ideas into action. |
|  | I keep trying even when my ideas fail. |
|  | I reflect on what worked and what didn’t work with new initiatives. |
|  | I find inventive ways to use the resources my library already has. |
|  | I think about new ways my library can serve the community. |
|  | I use feedback from others to improve my work. |
|  | I can effectively communicate my vision and ideas to others. |
|  | I examine tasks from different points of view. |
|  | I know my organization’s vision and work to advance it. |
|  | I regularly collaborate with others. |
|  | **Total Score:** |

**Scoring: How did you rate?**

***120-150 Points***: Congratulations, you are already an innovator!

***90-119 Points***: You are on your way to becoming an innovator but still need some practice.

***Below 90 Points***: Innovation is a new skill for you. Practice using these innovative traits in the workplace!

**Communication Style Self-Assessment**

*Adapted from Fogarty Fellows at the University of Washington Department of Global Health:* [*www.fogartyfellows.org*](http://www.fogartyfellows.org/)*, based on the work of P Case “Teaching for the Cross-Cultural Mind” (Washington, DC, SIETAR, 1981)*

**Instructions: Please read each pair of statements and select the one that sounds the most like you. No pair is an either-or proposal. Make your choice as spontaneously as possible. There is no wrong answer.**

1. I like action.

2. I deal with problems in a step-by-step way.

3. I believe that teams are more effective than individuals.

4. I enjoy innovation very much.

5. I am more interested in the future than in the past.

6. I enjoy working with people.

7. I like to attend well-organized group meetings.

8. Deadlines are important for me.

9. I cannot stand leaving projects until the last minute.

10. I believe that new ideas have to be tested before being used.

11. Working with other people energizes me.

12. I am always looking for new possibilities.

13. I want to set up my own objectives.

14. When I start something, I go through until the end.

15. I basically try to understand other people’s emotions.

16. I do challenge people around me.

17. I look forward to receiving feedback on my performance.

18. I find the step-by-step approach very effective.

19. I think I am good at reading people.

20. I like creative problem solving.

21. I always consider impact and outcome before making decisions.

22. I am sensitive to others’ needs.

23. Planning is the key to success.

24. I become impatient with long deliberations.

25. I am cool under pressure.

26. I value experience very much.

27. I listen to people.

28. People say that I am a fast thinker.

29. Cooperation is a key word for me.

30. I use logical methods to test alternatives.

31. I like to handle several projects at the same time.

32. I always question myself.

33. I learn by doing.

34. I believe that my head rules my heart.

35. I can predict how others may react to a certain action.

36. I do not like details.

37. People should always plan and think ahead before taking action.

38. I am able to assess the climate of a group.

39. I have a tendency to start things and not finish them up.

40. I am good at making decisions.

41. I search for challenging tasks.

42. I rely on observation and data.

43. I can express my feelings openly.

44. I like to design new projects.

45. I enjoy reading very much.

46. I perceive myself as a facilitator.

47. I like to focus on one issue at a time.

48. I like to achieve.

49. I enjoy learning about others.

50. I like variety.

51. Facts speak for themselves.

52. I use my imagination as much as possible.

53. I am impatient with long, slow assignments.

54. My mind never stops working.

55. Key decisions have to be made in a cautious way.

56. I strongly believe that people need each other to get work done.

57. I usually make decisions without thinking too much.

58. Emotions create problems.

59. I like to be liked by others.

60. I learn new things quickly.

61. I try out my new ideas on people.

62. I believe in the scientific approach.

63. I like to get things done.

64. Good relationships are essential.

65. I make decisions quickly without thinking too much.

66. I accept differences in people.

67. Communicating with people is an end in itself.

68. I like to be intellectually stimulated.

69. I like to organize.

70. I usually jump from one task to another.

71. Talking and working with people is a creative art.

72. I work to fulfill my potential.

73. I enjoy playing with ideas.

74. I dislike wasting my time.

75. I enjoy doing what I am good at.

76. I learn by interacting with others.

77. I enjoy imagining new ways to do things more effectively.

78. I am patient with details.

79. I like brief, to the point statements.

80. I feel confident in myself.

**Communication Style Self-Assessment (continued)**

**SCORING:**

Instructions: Circle the items you have selected and add up the totals for each style (one point per answer). The maximum is 20 per style and your total for the four styles should be 40.

***Style Circle your answer here Total Score***

***(max. 20)***

**Style 1**

1 - 8 - 9 - 13 - 17 - 24 - 26 - 31 - 33 - 40 - 41 - \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

48 - 50 - 53 - 57 - 63 - 65 - 70 - 74 - 79

**Style 2**

2 - 7 - 10 - 14 - 18 - 23 - 25 - 30 - 34 - 37 - 42 - \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

47 - 51 - 55 - 58 - 62 - 66 - 69 - 75 - 78

**Style 3**

3 - 6 - 11 - 15 - 19 - 22 - 27 - 29 - 35 - 38 - 43 - \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

46 - 49 - 56 - 59 - 64 - 67 - 71 - 76 - 80

**Style 4**

4 - 5 - 12 - 16 - 20 - 21 - 28 - 32 - 36 - 39 - 44 - \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

45 - 52 - 54 - 60 - 61 - 68 - 72 - 73 – 77

**THE FOUR COMMUNICATION STYLES**

|  |  |
| --- | --- |
| **Style 1: WHAT** | **Style 2: HOW** |
| **ACTION (A)**  Results  Objectives  Achieving  Doing | **PROCESS (PR)**  Strategies  Organization  Facts |
| **Style 4: WHY** | **Style 3: WHO** |
| **IDEA (I)**  Concepts  Theories  Innovation | **PEOPLE (PE)**  Communication  Relationships  Teamwork |

**INELI Innovation Assessment**

Library Name: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Innovative libraries and organizations share the characteristics listed below. Rate your library or organization in each of these areas. Check one per statement.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Always | Sometimes | Rarely | Never |
| Innovation is a means to achieve the library strategic goals. |  |  |  |  |
| Innovations are customer-focused. |  |  |  |  |
| There is a clearly defined process for presenting innovative ideas to be reviewed and acted upon. |  |  |  |  |
| All staff are expected to be aware of community and library trends. |  |  |  |  |
| Innovative ideas are implemented – not just discussed. |  |  |  |  |
| Everyone understands that failure is a possibility. The focus is on learning from every experience. |  |  |  |  |
| There is an environment of trust throughout the library. |  |  |  |  |
| Individual staff members feel empowered. |  |  |  |  |
| Collaboration within your unit and with staff members from other units is encouraged. |  |  |  |  |
| There is collaboration with people and groups outside the library. |  |  |  |  |
| All employees are explicitly expected to find new ways of doing things. |  |  |  |  |
| Change champions and future leaders are identified and encouraged. |  |  |  |  |
| All staff are kept informed about the progress of current and recent innovations. |  |  |  |  |

Created by International Network of Emerging Library Innovators (INELI) *http://www.libraryinnovators2.com/*

**Extra Action Plan:**

Write your innovative idea as a goal, using the S.M.A.R.T approach:

1. Can you summarize the vision/mission of your library?
2. Which user group will benefit from this idea and what need are you addressing?
3. Pick one of the three global innovation trends that best fits your idea.
4. Do you need to get permission from a supervisor, director, and/or colleagues before implementing the goal? If yes, please explain.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Actions | Timelines | Responsibility of: | Partners |
| 1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 |  |  |  |

**Your Action Plan**

1. Do you need any resources or funding? If so, list them.
2. How will you measure the impact of this action?