



MANEJO ADMINISTRATIVO CONTABLE DE LAS CAJAS RURALES

Proyecto
**Futuros
Brillantes**

World Vision
Por los niños



VISION MUNDIAL HONDURAS

PROYECTO FUTUROS BRILLANTES

ACONSUR

Edición y Diagramación: "Plus Softwares S de. R. L" ®

PRESENTACIÓN

Existe una realidad a nivel de nuestros productores (as), emprendedores (as) y organizaciones de base comunitaria; la necesidad de recursos financieros, asistencia técnica y acompañamiento expedito y oportuno.

Es mediante un proceso de promoción, creación y formalización de Cajas Rurales que se fomenta el desarrollo de actividades agropecuarias, comerciales, servicios, agroindustria, transformación y producción primaria. Para poder solventar el desfase en cuanto a recursos financieros, existen sistemas alternativos de financiamiento entre ellos Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, las cuales tienen como objetivo, mejorar las condiciones de vida de las personas, por lo que generaran gran cambio ya que, si mejora el ser humano, mejora la comunidad, y sobre todo las condiciones de vida para la niñez lo que a su vez conlleva a mejorar el país.

Las Cajas Rurales se forman de acuerdo a necesidades marcadas de la población , muchas veces no solo por un fin eminentemente financiero , también por necesidad de afiliación , apoyo mutuo , solidaridad , convivencia y sobre todo la perpetuación del bien común, es así que las Cajas Rurales encuentran un buen nicho en la zona rural , en donde los criterios de solidaridad y necesidad de mejora son muy marcados , en definitiva estas organizaciones , fomentan el mutualismo lo que hace que las comunidades sean más independientes y sobre todo empoderadas del desarrollo de ellas mismas , es decir que son forjadores de su propio futuro.

Dado lo anterior, World Vision , a través del Proyecto Futuros Brillantes , ha diseñado estos manuales como una guía instrumental para estandarizar procesos sobre el manejo contable en las Cajas Rurales , pretendemos entonces que las mismas usen y apliquen este manual , tengan un mejor desempeño en sus contabilidades , lo que las llevará a un mejor impacto integral en sus socios (as) y no socios (as), volviéndolos un digno ejemplo para las generaciones presente y futuras de las zonas en donde trabajamos con las comunidades a favor de la niñez.

Lic. Jorge Valladares

Director Proyecto “Futuros Brillantes “

USDOL World Vision

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	1
CONTENIDO	2
INTRODUCCIÓN	3
OBJETIVOS	4
ADMINISTRACIÓN	5
GESTION DE LA MORA:.....	14
¿Qué es la administración de cartera?.....	16
Estrategias de prevención y control de incumplimientos.....	18
Elementos clave en la comunicación no verbal.	22

INTRODUCCIÓN

Mediante la aplicación de este manual , mismo que ha surgido de las necesidades de capacitación que dio como resultado el diagnóstico organizacional de las cajas rurales, esperamos que exista un adecuado manejo de la contabilidad y finanzas de las cajas rurales, mismas que surgen para mejorar las condiciones de vida de las personas, es una organización comunitaria debidamente organizada, con la particularidad que los miembros o socios son los encargados de su funcionamiento, es así como los procesos administrativos, contables y crediticios son ejecutados por los mismos socios y socias.

Generalmente en las comunidades en donde operan las cajas rurales, no hay alternativas o instituciones que brinden los servicios que brinda la caja, ante esto podemos decir que la caja rural es un pequeño banco, lo que genera alternativas de solución para financiar actividades agropecuarias, comercio, educación, agroindustria, confección etc.

Con este manual sobre Administración Contable, lograremos que las cajas rurales mejoren su manejo contable, considerando que esto contribuye a dar mayor transparencia a la caja, volviéndola sostenible.

Es necesario mencionar que, mediante un buen manejo administrativo contable, mejorará la eficiencia y eficacia de la caja rural; considerando especialmente que la caja rural maneja recursos como ser: ahorro, aportaciones y prestamos tanto de miembros de las cajas como de particulares, ante esto se vuelve muy necesario que los aportes de este manual se pongan en práctica.

Este manual proporciona elementos claves para la buena administración, mediante el manejo contable de la caja rural, los cuerpos directivos pueden hacer una gestión apropiada de los recursos, de ahí la importancia de aplicar los conceptos actualizados de este manual



OBJETIVOS

Objetivo General:

Mejorar la eficiencia en el manejo de la caja Rural, logrando dar mayor solidez y transparencia.

Objetivos Específicos:

- Dar a conocer la importancia de la buena administración de la caja rural.
- Enunciar los elementos claves de una buena administración.
- Empoderar a los cuerpos directivos y miembros de las cajas, de la responsabilidad del buen manejo administrativo.
- Fomentar la capitalización de la caja rural.
- Fortalecer las estructuras crediticias
- Fortalecer las unidades de crédito.
- Mejorar la gestión de la morosidad.



ADMINISTRACIÓN

1. Elementos de una buena administración:

- Buena gestión.
- Interacción de los miembros de las cajas.
- Planificación adecuada.
- Eficiencia y eficacia en uso de los recursos.
- Potencia el recurso humano.

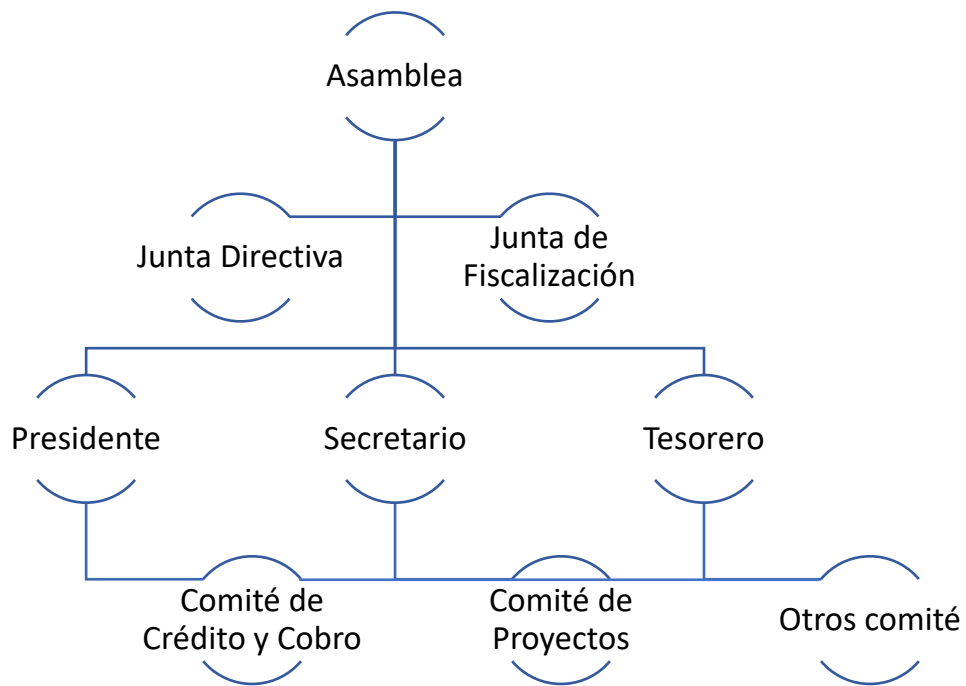


2. Principios básicos de la Administración:

Planeación	Implica la evaluación del futuro y la previsión en función al programa de acción.
Organización	Proporciona todos los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa, puede ser material y social.
Dirección	Significa guiar y orientar a la persona. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de los empleados.
Coordinación	Es alcanzar, unir, armonizar todas las actividades de una empresa, facilitando el trabajo.
Control	Consiste en la verificación, que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y a las instrucciones dadas.



3. Responsables de la administración de la caja Rural:

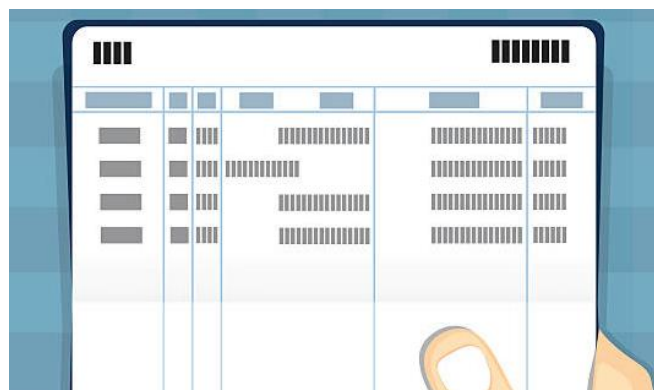


4. ¿Qué administramos en las cajas?

Ahorros; es la porción del dinero que las personas deciden no gastar y guardarlo para una emergencia o una inversión.

Otra opción que tienen las cajas rurales es captar ahorros de niños, niñas y particulares.

En lo referente a la administración de los ahorros, la caja debe contar con un reglamento de ahorro, mismo que le permitirá mantener una política adecuada para el manejo de los fondos ahorrados.



¿Qué se considera para elaborar en un reglamento de crédito?

- Requisitos para el ahorro.
- Quienes pueden ahorrar.
- Interés pasivo.
- Condiciones especiales (aval).
- De los retiros.
- Del manejo de los fondos.
- Cumplimiento del ahorro.
- Manejo en libreta de ahorro.
- Manejo en Libro de ahorro.
- Fiscalización de los ahorros.
- Uso de recibos de ingreso.
- Ahorro de particulares y niños.
- Tipos de ahorro (retirable, de temporada, a plazo fijo, menores).

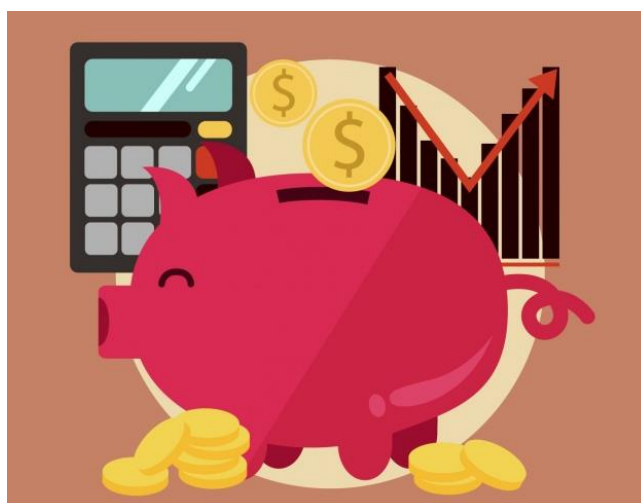


Tipos de ahorros;

Ahorro retirable: Es la cantidad de dinero que una persona ahorra y lo puede retirar en cualquier momento.

Ahorro de temporada: Es un ahorro destinado a la inversión en un periodo de tiempo específico, ejemplo ahorro navideño.

Ahorro a plaza fijo: Ahorro especial, con condiciones distintas a los demás tipos de ahorro, en donde se fija un periodo de retiro de dinero, quedando congelado el ahorro.



Proceso del ahorro:

- El tesorero(a), recepciona el ahorro.
- Anota en el libro de ahorro el valor depositado, con fecha del movimiento.
- Registra en la libreta de ahorro, firma y sella.
- Calculo de intereses.
- Firma las operaciones en libreta.

Retiro de ahorro:

- Tesorería anota el valor retirado en el libro de ahorros, con fecha del movimiento.
- El tesorero (a) firma la libreta del cliente.
- Entrega el dinero del retiro al cliente.

Promoción de ahorros:

El tesorero (a) es la persona encargada de administrar los ahorros en cualquiera de sus formas, el proceso de fiscalización lo realiza la Junta Fiscalizadora, para lo cual requiere los documentos soporte, libro de ahorros, libretas, libro de caja, recibos.

La caja rural debe tener un proceso claro de promoción de los ahorros y sus demás servicios, se debe desarrollar un medio de promoción, en donde se explique claramente las condiciones de ahorro, las formas de ahorro, ventajas del ahorro, interés pasivo, fortalezas de la caja en cuanto a administración.



APORTACIONES

Son los valores que se depositan en la caja rural y que se diferencian de los ahorros, no ganan interés, es un monto que se paga por ser socios (a) , no son retirables parcialmente, por cada aportación se debe entregar un comprobante de aportación o acciones , de igual manera se registra en libro de aportaciones.

Las aportaciones también son fiscalizadas por la junta de Fiscalización, y hay un proceso de informes periódicos de parte de la tesorería.

PRESTAMOS

Es la cantidad de dinero que un cliente solicita, luego se analiza su solicitud, se aprueba y se formaliza de acuerdo con las políticas crediticias de la caja rural, para mejorar la administración de los créditos, existe un reglamento de crédito, mismo que es aplicado por el comité de crédito, que deberá estar formado por tres personas.

Para el manejo del crédito una vez que a sido aprobado, se hace el respectivo registro en el libro de préstamos.

El reglamento de crédito deberá contener lo siguiente:

- Condiciones para solicitar un crédito
- Interés activo
- Tiempo de aprobación
- Destinos por financiar
- Montos
- Plazos
- Forma de pago
- Frecuencia de pago
- Gestión de la cobranza
- Prohibiciones
- Garantías
- Proceso de crédito
- Formalización



5. Proceso crediticio:

Promoción

- Es una actividad integral de la caja en pleno, y debe promocionarse todos los servicios que brinda la caja, entre ellos el crédito.

Solicitud de Crédito

- Es el documento en el cual el cliente solicita determinada cantidad de dinero en concepto de préstamo, en la solicitud especifica sus datos, destino del crédito, garantía ofrecida y la firma.

Análisis crediticio

- Las solicitudes son remitidas al comité de crédito, este procede con el análisis enmarcándose en el reglamento de crédito, además verifica que la información es correcta. Si el comité de crédito considera que la solicitud no es viable, entonces no aprueba la solicitud.

Aprobación del crédito

- Este proceso se da cuando la solicitud es procedente y cumple con todos los requisitos del manual de crédito, dado lo anterior el comité de crédito aprueba la solicitud

Formalización del préstamo

- Incluye pagaré del solicitante y avales si procede, registro de garantías si aplica, firma del contrato de préstamo, letras de cambio u otro título valor.

Funciones del comité de crédito:

- Asegurar la recuperación del crédito
- Analizar capacidad de pago de los fiadores o avales
- Hacer avalúos y revisión de las garantías (prendarias, fiduciarias, hipotecarias, solidarias, mobiliarias, mixtas o fianzas)
- Determinar montos adecuados
- Comprobar los documentos presentados
- Formalizar el crédito

6. Tipos de garantías:

- **Fiduciaria o Avales:**
 - Pueden ser dos avales
 - Mayores de edad
 - Con Capacidad de pago
 - Buen récord crediticio
 - No estar avalando otras personas
- **Prendarias:** cuando el prestamos se garantiza con una prenda, puede ser con desplazamiento o sin desplazamiento, entre ellas tenemos:
 - Ahorros de socios (as) o particulares
 - Ganado
 - Equipo de trabajo
 - Enseres domésticos
 - Vehículos y equipo
- **Garantía Hipotecaria:** esta garantía la constituyen bienes como ser casas, terrenos que estén debidamente legalizados e inscritos y que tengan libertad de gravamen; así mismo
- **Garantía solidaria:** Es cuando un grupo de personas se avalan entre ellas mismas, se incluye un título valor, letra de cambio o pagaré.
- **Garantías mobiliarias:** son garantías que las constituyen registros de bienes o equipo, contratos etc., estas se registran en las cámaras de comercio y se gravan.
- **Fianzas:** son fondos de garantía, el cliente paga una comisión por que se le avale.
- **Mixtas:** es una combinación de cualquier de las otras garantías.

7. Registros contables



Es el sistema de control y registro de los gastos e ingresos y demás operaciones económicas que realiza una empresa o entidad.

¿Qué es contabilidad?

¿Qué logramos?

- Implementar control del efectivo
- Mejorar el desempeño de los ahorros
- Mejor control de préstamos, cálculo de interés
- Proporciona elementos para toma de decisiones.

¿Que ocupamos?

Información fidedigna, al día y confiable, además de los registros en los libros contables.

¿Quién lo hace?

La tesorería o gerencia administrativa es la encargada de proporcionar la información y libros necesarios.



¿Qué importancia tiene la contabilidad?

- Registra los ingresos y egresos diariamente.
- Estado de pérdidas o ganancia.
- Estado de préstamos.
- Estado de ahorros.
- Definen activos pasivo y patrimonio.
- Define el cumplimiento de metas financieras.
- La utilidad del periodo.

8. EL INTERES

Es el precio que pagamos por pedir prestado dinero de otros.

Tipo de interés:

Activo

- Es el interés que paga el cliente a la caja rural por el uso del capital.

Pasivo

- Es el interés que paga la caja rural por los ahorros de los clientes.



Calculo de interés

Estos cálculos son importantes para generar ingresos en las cajas.

¿Qué ocupamos para realizar el cálculo?

- Tasa de interés, misma que está definida en el reglamento de crédito y de reglamento de ahorro.
- Monto solicitado
- Plazo

El pago de intereses es en función de lo acordado por la asamblea de socios(as) de la caja rural, para determinar la tasa de interés se debe considerar, la tasa de inflación, el costo operativo o ganancia, costo de los recursos, reserva de cuentas incobrables.

Fórmula para cálculo de interés:

$$\text{Interés} = \frac{C \times \% \times T}{B}$$

Donde C = Capital

% = Interés a cobrar

T = Tiempo

B = Base

9. ¡Usemos la fórmula!

Ejemplo:

La caja Rural de ahorro y Crédito El Esfuerzo, aprobó un crédito a Santos Mendoza con las siguientes condiciones:

Tasa de interés; 4 % mensual

Capital: L.1,000,00

Tiempo: 6 meses

Base: 36,000

Apliquemos la fórmula: ¿Cuánto deberá pagar por el préstamo de L.1,000?

$$\text{Interés} = \frac{C \times \% \times T}{B}$$

$$\text{Interés} = \frac{L.1,000.00 \times 48 \times 180}{3600.00} = L.240.00 \text{ (esta es la cuota mensual de interés)}$$

Entonces:

Don Santos deberá pagara de intereses a la caja L.240 en los seis meses de vigencia del préstamo, o lo que es igual a L.40.00 mensuales. (dividimos L.240.00/ 6 meses de vigencia del crédito)

Ahora determinemos la cuota total del préstamo:

Para determinar la cuota, debemos conocer el valor del capital más el interés de acuerdo con el plazo del crédito pactado.

$$\text{Cuota} = \text{Capital} + \text{Interés}$$

$$\text{Capital} = L.1,000.00/6 = L.166.66$$

$$\text{Cuota del préstamo mensual} = L.40.00 \text{ (interés)} + L.166.66 = L.206.66 \text{ mensuales}$$

La frecuencia de pago puede: quincenal, mensual, trimestral, semestral, anual o al vencimiento.

$$\text{Si es quincenal} = L.40.00/2 + L.166.66/ 2 = L.103.31$$

$$\text{Trimestral} = L.40,00*3 + L.166.66 *3 = L.619.98$$

GESTION DE LA MORA:

Objetivos:

- Brindar conceptos a los participantes para que conozcan, analicen, apliquen y fortalezcan sus destrezas en la administración de cartera antes y después del desembolso de los créditos.
- Proponer herramientas que permitan mejorar las capacidades de cobranza de créditos con probabilidades altas de incumplimiento o en estado de mora.

Ciclo exitoso del crédito:

Un crédito es exitoso cuando se analiza, se otorga y se recupera, es bajo estos parámetros que se evaluará la gestión crediticia del comité de crédito y por ende la eficiencia y eficacia de la caja Rural.

Dado lo anterior se hace una buena evaluación crediticia, se tendrán menos problemas de mora, pero si por algún motivo caen prestamos en mora, existen la gestión de la mora y con ello hay técnicas de cobranza que a continuación enunciamos:

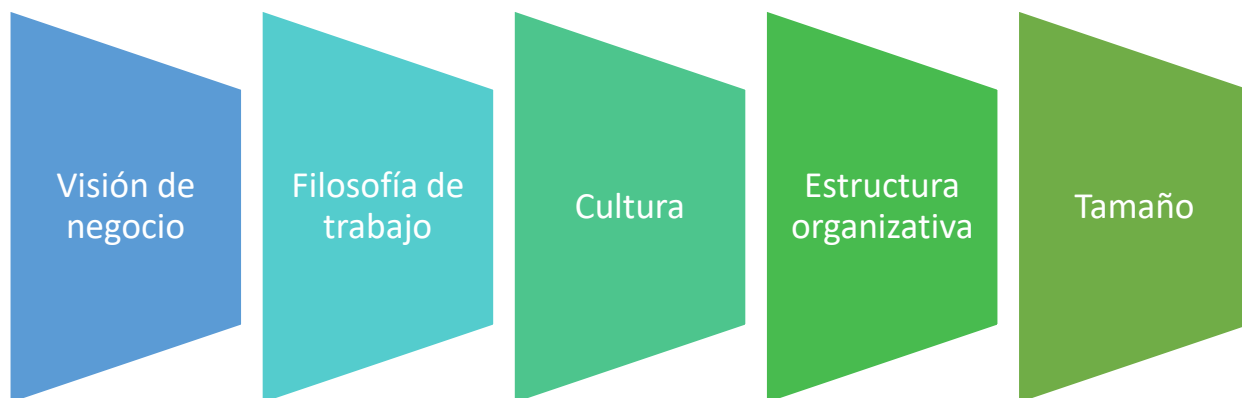
Para iniciar...

...**mora o incumplimiento**...

¿existe alguna diferencia?

- **Mora:**
 - Los créditos (colocaciones que no han sido canceladas dentro de los vencidos **X** días adicionales a la fecha pactada).
 - Los créditos vencidos más los créditos en cobranza judicial (incluyen los créditos vencidos sobre los cuales se han iniciado acciones de cobro por la vía judicial).
- **Incumplimiento:** El simple hecho de no cumplir con lo pactado en cuanto al modo, tiempo o lugar. También puede ser “cumplimiento defectuoso”. Ejemplos:
 - El cliente siempre paga, pero paga una semana tarde
 - El cliente pagó, pero un día después
- En ambos casos, la caja ve afectados sus ingresos.

¿Qué es la administración de cartera?



Causas de la morosidad

1. Entrevistas para optar a un préstamo poco consistente. El comité de créditos debe hacer preguntas precisas, y claras, sobre la situación financiera del solicitante y las formas de pago posible.

Reflexión: Una conversación amigable no es suficiente.

2. Análisis financiero inadecuado. Surgen serios problemas cuando los análisis financieros no son el núcleo de la decisión de otorgar el préstamo.

Reflexión: No hay sustitutos para un análisis financiero cuidadoso.

3. Comprensión fallida de la realidad del solicitante y de su actividad de producción. El Comité de Crédito debe tener una buena comprensión de las dinámicas de la actividad de producción del solicitante. De no ser así, el resultado puede ser una proyección errónea de movimientos de tesorería y planes de reembolso inadecuados.

Reflexión: Zapatero a tus zapatos. El conocimiento sobre actividades productivas es clave .

4. Garantía inadecuada. Aceptar una garantía que no ha sido evaluada adecuadamente en función de su valor, comerciabilidad y propiedad deja a la caja rural desprotegida en caso de problemas con el pago del préstamo. Las garantías personales necesitan análisis y verificaciones con los registros contables de forma cuidadosa.

Reflexión: Comprender bien cuál es el poder de negociación que nos otorga la garantía aplicada al crédito, esta solo es un respaldo no es fuente de pago.

5. Documentación imprecisa. La documentación total de la evaluación del préstamo, decisiones del comité, documentos comprobantes y planes de reembolso es la base para la gestión, e incluso prevención, de problemas con los préstamos.

Reflexión: La información ordenada y correcta del cliente tiene que estar siempre disponible.

6. Mala asignación de metas al comité de crédito. La incorrecta asignación de metas de colocación para el comité de crédito, son las causas más comunes en la generación de mora.

Reflexión: Motivar y apoyar al comité de crédito correctamente para llegar al balance de productividad y calidad.

¡El incumplimiento de pagos en los préstamos es inaceptable para las Cajas Rurales !

“La mujer del César no sólo debe ser honesta,
debe también parecerlo”



Estrategias de prevención y control de incumplimientos.

Estrategia Zanahoria: Acceso a préstamos futuros

La promesa de préstamos futuros como incentivo para el cumplimiento es, por tradición, la estrategia más popular.

No obstante...

...pierde efectividad en la medida en que los mercados se vuelven más competitivos, por ejemplo, en las zonas urbanas. En las zonas rurales donde el acceso a servicios financieros es difícil, esta estrategia es una fuerte motivación para pagar a tiempo.

Estrategia Zanahoria: Acceso a préstamos escalonados

Un incentivo adicional son préstamos escalonados. La primera vez, los prestatarios comienzan con un préstamo bajo y ganan derecho a préstamos cada vez mayores si pagan puntualmente. Para que este incentivo sea eficaz, el acceso a préstamos siguientes necesita ser directamente proporcional a un alto nivel de cumplimiento de pagos.

Estrategia Zanahoria: Acceso a servicios preferenciales

Es una estrategia basada en la promesa de más crédito con mejores condiciones, menor trámite y en tiempo reducido. Se basa fuertemente en la relación interpersonal entre la caja rural y el cliente.

Estrategia Zanahoria: Incentivos

Una estrategia que ofrece una otra gama de herramientas para prevenir incumplimientos es la oferta de incentivos financieros y no financieros como:

- Apertura de cuentas de ahorros
- Regalos en especie
- Actos de reconocimiento público

Estrategia Palo: mensaje de no aceptación de incumplimientos

Una caja rural que trata de prevenir atrasos debe trabajar por crear una imagen de firmeza y decisión frente al incumplimiento del contrato de crédito. Es importante propagar en los clientes la idea de la inaceptabilidad de atrasos de pagos.

Herramienta: Visitas inmediatas e insistentes in situ

Así, por un lado, se trata de eliminar el riesgo de que un cliente moroso influya en el comportamiento de reembolso de los demás clientes y, por otro lado, la entidad se beneficia con una evaluación rápida de las razones de incumplimiento.

Estrategia Palo: Sanciones financieras por incumplimiento de cuotas

La caja rural incurre en costos financieros y administrativos cuando los clientes incumplen. Por eso, es importante enviar el mensaje a los clientes de que los incumplimientos de cuotas tienen un costo en dinero que puede ser (aunque sea parcialmente) por la entidad.

Algunas señales de problemas con la voluntad de pago:

- Excusas, evitar citas, no contestar llamadas
- Recibos de servicios públicos no pagados
- Mala situación crédito pulperías, tiendas, etc.
- Movilidad laboral o de vivienda
- Olvido, pereza

Tres mensajes importantes cuando se habla se garantías:

- La entidad no es un “almacén de bienes embargados”
- La entidad no es un “dueño de bienes embargados”
- Las ejecuciones de garantías no garantizan el éxito en la recuperación

Cobranza...	... por comunicación escrita	... telefónica	... personal	... por gestor independiente
Frecuencia o intensidad	XXXXX	XXX	XX	¿?
Objetividad del mensaje	XXXXX	XXX	XXX	
Poder de impacto	X	XXX	XXXXX	
Seguridad de recepción	X	X	XXXX	
Costo económico	XXX	XXXX	XXXXX	
Costo en tiempo	XX	XXXXX	XXXXX	
Interacción con el cliente	X	XXXX	XXXXX	



Factores claves para una entrevista de Cobranza.

- Debemos estar preparados para realizar la cobranza:

No hay lugar para improvisaciones.

- Tener claro la estructura de una entrevista típica de una institución que realiza cobranzas es clave:

- Planificación general: Establecimiento de objetivos
- Inicio de contacto con el cliente
- Motivación
- Respuestas esperadas
- Manejo de objeciones e imprevistos
- Terminación y evaluación de acuerdos
- Despedida

Gestión de la entrevista:

Estados de ánimo típicos en cobranza	Acciones a seguir / Posición a tomar
Confusión	Pedirle calma; Proponer ayuda para solucionar problema
Distracción	Sacarlo de contexto; Pedir atención de manera seria pero respetuosa; Informarlo de consecuencias
Enfado	Tener cuidado por posibles reacciones negativas; Evitar la pelea; Evaluar la opción de volver en equipo
Vergüenza	Mostrar actitud favorable que inspire confianza
Miedo	Brindar la mayor información posible de forma calmada
Reserva	Proponer diálogo profundo y sincero

Consejos para una cobranza efectiva:

- No sea sumiso, no pregunte al cliente...
... ¿Cuándo va a pagar? ¿Por qué no ha pagado? ¿Está teniendo problemas?...
Evidentemente recibiremos respuestas que no favorecerán la cobranza
Afirmar con seriedad... Ejemplo :
...“Don Andrés, he venido a ver cómo solucionar su deuda. Tiene que traer el dinero cuanto antes porque de lo contrario... Sin embargo, yo le voy a ayudar...”

- Sugiera soluciones o negociaciones al cliente...
... “Venda ese celular que no utiliza” y no... “¿Podría vender ese celular que tiene guardado?”
...” Venga el lunes para que hable con el comité de crédito” y no... “Discúlpeme que lo moleste, ¿podría venir el lunes a reunión con el comité de crédito ?”

Mensaje clave: Los buenos cobradores no preguntan, proponen.

Comunicación Verbal versus no Verbal

- Las palabras solo transmiten el 7% del mensaje
- El tono de voz del 20% al 30%
- El lenguaje corporal del 60% al 80%

Más del 90% de los mensajes son transmitidos por el tono de voz y el lenguaje corporal, es decir, comunicación no verbal.

Comunicación no verbal:

Transmisión de mensajes por medios que no son palabras

- **El contexto.** ¿Qué tipo de mensaje es el esperado de acuerdo con el día, la hora, el lugar, etc.? ¿Cultura?
- **Ubicación del cuerpo.** ¿Cómo están ubicados cobradores y el cliente? ¿A qué distancia?
- **La postura.** ¿Inclinarse hacia el cliente, hacia atrás, mantenerse erguido?
- **Movimientos del cuerpo y las manos.** Muchos o pocos movimientos dan una pauta de la atención y seriedad.
- **Expresiones faciales y movimientos de cabeza.** ¿Aprobación, desaprobación o incredulidad?
- **Calidad de la voz.** Nivel, volumen, tono y velocidad comunican confianza, nerviosismo o entusiasmo.
- **La ropa, el atuendo y el aspecto.** Aspectos materiales también comunican mensajes.

Elementos clave en la comunicación no verbal.

Calidad de la voz:

Entrenar una voz que manifieste autoridad.

Evitar una voz con sonido nasal. Los únicos sonidos que salen de la nariz son los de m, n y ñ, todo lo demás sale de la boca.

Variar el tono. Hablar monótono es hablar mecánico y aburrido.

Disminuir los titubeos. Son pistas de debilidad y de inseguridad.

No respirar demasiado. Muestran expresión de angustia.

¿Qué nos dice el rostro?



- **Ausencia de mirada.** Problemas... desprecio o rechazo de la situación
- **Mirada huidiza.** Problemas... evasión de la situación
- **Mirada desviada.** Inferioridad, timidez o superioridad despreocupada
- **Mirada directa.** Somos punto de atención
- **Mirada directa y fija.** Afecto (según caída de los ojos), hostilidad (punto de atención sin saber intenciones), alarma
- **Mirada llorosa.** Frustración, alarma

¿Qué nos dice los gestos del cuerpo?



¿Qué nos dicen las manos?:

- **Palmas de manos extendidas.** Sincero, honesto, abierto, relajado
- **Manos cerradas o apretadas.** Frustración, algo escondido
- **Manos en el bolsillo.** Estrés, preocupación
- **Movimiento excesivo.** Emotivo
- **Movimiento escaso.** Racional

¿Qué nos dicen los brazos y piernas?:

- **Piernas cruzadas.** Muestra desacuerdo o superioridad
- **Tobillos cruzados.** Se calla algo, nerviosismo recelo

¿Qué nos dice la postura?:

- **Movimientos inquietos.** Cliente estresado
- **Movimientos intencionados.** Cliente dudoso