



**Isabelle
Guerrero**

Adjunto de Conferencias
Facultad de Ciencias
Económicas de la
Université de la
Méditerranée



Un trato equivalente para inversiones de capital e inversiones formativas

Un tema central es el de volver a delimitar las fronteras entre los bienes de capital y los recursos humanos dentro de los balances económicos empresariales, para que éstos reflejen el creciente papel que desempeñan las cualificaciones y las competencias en el proceso productivo, factor responsable del potente desarrollo de elementos y bienes intangibles en los países industrializados. El tratamiento de la formación como una inversión puede producir ventajas. Además, existen principios contables aplicables a toda la UE que permiten la inclusión de los gastos correspondientes en la hoja de balance.

Introducción

Este artículo examina los puntos y los temas suscitados por el objetivo 5 del Libro Blanco de la Comisión Europea "Enseñar y aprender: hacia la sociedad del conocimiento", sometido actualmente a debate por la DG XXII de la Comisión Europea.

Los "Datos numéricos esenciales sobre la Formación Profesional en la Unión Europea" de la Comisión Europea predicen una extraordinaria evolución tecnológica (el 80% de las tecnologías utilizadas hoy en día quedarán anticuadas y serán sustituidas por otras nuevas en sólo diez años) y en el sector educativo y formativo (el 80% de la población activa habrá finalizado su formación más de diez años antes de que ello ocurra). Estas dos tendencias opuestas reflejan la necesidad de adaptar los programas de inversión a las necesidades de una sociedad radicada en el conocimiento, y de fomentar más especialmente las inversiones en recursos humanos.

Un tema central es el de volver a delimitar las fronteras entre los bienes de capital y los recursos humanos dentro de los balances económicos empresariales, para que éstos reflejen el creciente papel que desempeñan las cualificaciones y las competencias en el proceso productivo, factor responsable del potente desarrollo de elementos y bienes intangibles en los países industrializados.

Este artículo estudiará la posibilidad de registrar los costes formativos en las hojas de balance, considerándolos así como bienes o activos de la empresa. Investigaremos más particularmente dos subcampos principales:

□ las consecuencias para la contabilidad: el valor de las empresas, los procesos decisorios sobre inversiones, el tratamiento fiscal;

□ las implicaciones para la financiación: el acrecentamiento del papel de los trabajadores como inversores en su propia formación, y la creación de activos financieros específicos para apoyar las inversiones en formación profesional.

El Libro Blanco de la Comisión Europea "Enseñar y aprender: hacia una sociedad del conocimiento" enumera cinco objetivos generales principales que deben cumplirse a fin de avanzar hacia una sociedad del conocimiento. El objetivo 5 atañe al tratamiento de las inversiones en capital humano, o en formación, de manera equivalente a las inversiones en capital físico. Desde un punto de vista contable y fiscal, el personal no está considerado como un activo de la empresa. Se trata de un coste de operación que se incluye como tal en los balances de la compañía (en el balance de ingresos o en la cuenta de beneficios y pérdidas), bajo la forma de impuestos y salarios. El método expuesto por el objetivo 5 consiste en considerar los conocimientos prácticos y las competencias obtenidas por los trabajadores como un valor añadido a la empresa, de suerte que parte de los gastos en formación y en salarios durante los periodos formativos puedan interpretarse como activos intangibles depreciables, registrándose conforme a ello en la hoja de balance. Considerar la formación como un activo permitiría también examinar las formas de su financiación por los mercados financieros, como en el caso del mercado municipal estadounidense de bonos, que permite la emisión de bonos exentos de impues-



tos para financiar algunos tipos de inversión.

La transformación de las economías europeas de la fabricación manual hacia un predominio de los servicios, y el rápido progreso en las nuevas tecnologías, han puesto de relieve la importancia de la contribución humana al éxito organizativo. En la economía radicada en el conocimiento, se considera que el capital humano (los conocimientos, cualificaciones y experiencias de los trabajadores) constituyen el factor esencial determinante de la posición competitiva que ocupan las empresas. Toda una serie de escuelas se han ocupado de este problema desde los años sesenta y setenta, incluyendo la de Contabilidad de Recursos Humanos (CRH) (Flamholtz, 1972; Likert, 1967...), que ha investigado cómo podrían mejorar los gerentes su empleo de los recursos humanos utilizando modelos ideados para medir su contribución económica a la organización. En los años noventa se ha reiniciado la búsqueda de métodos adecuados para contabilizar el valor de los recursos humanos.

Se ha criticado a la CRH por diversos motivos, entre ellos por las dificultades que supone "registrar a las personas como activos, la formación específica como condición necesaria pero insuficiente, la irregularidad de las medidas de los recursos humanos y su posibilidad de manipulación, y la complejidad de dicha medición" (Sackman, Flamholtz y Bullen, 1989).

Sin embargo, el objetivo 5 no pretende considerar el valor de los recursos humanos como un total, sino los servicios que puedan ofrecer éstos a la empresa como resultado de la formación, y encontrar en consecuencia métodos prácticos y aceptables para reforzar la formación profesional ofrecida por la empresa.

La primera parte de este artículo expondrá los principales beneficios que pueden obtenerse si se considera la formación como una inversión. En la segunda parte se mostrará que los Principios Contables Generales Aceptados permiten incluir los gastos correspondientes en las hojas de balance, tanto como activos como en calidad de pasivos. Examinaremos las Normas Contables Internaciona-

les relevantes (NCI) establecidas por la Comisión de Normas Contables Internacionales. Estas normas son las utilizadas actualmente por numerosas empresas europeas, y serán obligatorias a partir del año 2000 para ser admitido a cotización en cualquier bolsa. Vemos por tanto que la cuestión tiene relevancia para toda la UE. La parte final del artículo se ocupará de los potenciales modelos que se pueden emplear para ocuparse de este problema, y sus consecuencias sobre la medición de los rendimientos.

Los beneficios de considerar la formación como una inversión

La mejora de la información financiera de la empresa

Algunos analistas económicos han observado¹ (New York Times, julio de 1996) un desfase cada vez mayor entre los valores de las empresas según los libros y su valor apreciado por el mercado, como puede medirse mediante la relación mercado-libros (precio de acciones/valor contable por acción) o a través de la relación "q" de Tobin (valor en el mercado de los activos/coste estimado de sustitución). Si los sistemas contables reflejan una imagen correcta de las realidades económicas, estas relaciones serían igual a 1. La "q" de Tobin es superior a la relación mercado-libro porque incluye todos los activos, y no solamente el valor neto de la empresa. Además, estos activos no se registran conforme a sus costes originales, como sucede en los libros de contabilidad, sino con los costes necesarios para sustituirlos, lo que incluye la inflación. Cuando la "q" es mayor que 1, las empresas se ven incentivadas a invertir (Lindenberg y Ross, 1981), ya que un alto valor de mercado suele indicar por lo general que los inversores consideran que la empresa ofrece buenas oportunidades. El índice "q" es habitualmente mayor cuando las empresas disponen de fuertes ventajas competitivas, un factor que los sistemas contables no toman en cuenta.

El valor de mercado incluye el valor de los activos intangibles generados por la formación del personal, la investigación y desarrollo, la publicidad, etc. Estos ac-

"Algunos analistas económicos han observado (...) un desfase cada vez mayor entre los valores de las empresas según los libros y su valor apreciado por el mercado (...)"

"El valor de mercado incluye el valor de los activos intangibles generados por la formación del personal, la investigación y desarrollo, la publicidad, etc.(,,,) Hay casos en los que los intangibles pueden quedar integrados en la hoja de balances, particularmente en el caso de la adquisición de una empresa por otra."

1) Véase por ejemplo el New York Times del 2 de julio de 1996



“El reconocimiento de los gastos formativos con categoría de inversión dentro de los balances financieros de una empresa estimularía a tomar en cuenta los programas formativos en el momento de decidir las asignaciones presupuestarias, y a incluirlos en el “programa político” de los que deciden dentro de una empresa (...).”

tivos no son vendibles y su valor puede desaparecer junto con la empresa, por lo que los contables suelen ignorar estos bienes intangibles. No obstante, hay casos en los que los intangibles pueden quedar integrados en la hoja de balances, particularmente en el caso de la adquisición de una empresa por otra. En dicho caso, la clientela, o diferencia entre el coste de adquisición de la empresa y el coste según los libros contables de sus activos, puede quedar registrada en los libros de contabilidad. La cuestión de si una clientela constituye un bien real es debatible, pero existe el riesgo de comparar empresas cuyas hojas de balance incluyen un fuerte elemento de clientela con aquellas cuyos balances no lo hacen.

Conforme la Edad Industrial va cediendo el paso a la edad de la información, las empresas pueden subsistir o morir en función de elementos intangibles que jamás aparecen en una hoja de balance. La argumentación en favor de la contabilidad de recursos humanos es que los negocios han cambiado tanto en la época moderna que el sistema actual de contabilidad ya no representa con precisión su valor. Si los gastos en formación suponen una inversión capaz de generar ingresos en un futuro, la deducción de su importe de los beneficios disminuye los auténticos beneficios. En consecuencia, las acciones de una empresa alcanzarán precios altos en función de los beneficios publicados, si los inversores reconocen que algunos de los gastos constituyen en realidad una inversión de futuro. Finalmente, si los inversores desean utilizar los beneficios de una empresa como orientación del valor de ésta, necesitarán “normalizar” dichos beneficios para tomar en cuenta las distorsiones temporales procedentes de las técnicas contables. Black² indica que el objetivo de las normas contables es elaborar una cifra de beneficios que se corresponda lo más posible con el valor auténtico de la empresa.

La creación de incentivos para aumentar las inversiones en formación profesional

El reconocimiento de los gastos formativos con categoría de inversión dentro de los balances financieros de una empresa estimularía a tomar en cuenta los programas formativos en el momento de

decidir las asignaciones presupuestarias, y a incluirlos en el “programa político” de los que deciden dentro de una empresa (Guerrero-Barnay, 1996). Parece que son muchas las empresas que no planifican su política formativa de una manera estratégica o la utilizan como elemento estratégico, como parte de la estrategia de desarrollo empresarial (Brandsma, Kessler y Münch, 1995), debido en parte a la falta de claridad y a la incertidumbre sobre los rendimientos medidos de las inversiones en formación.

La idea sería que, para alcanzar determinados objetivos, resulta necesario implantar algunas innovaciones en el sistema de contabilidad, más bien “en nombre de su presunto potencial más que en razón de su posibilidad práctica o consecuencias reales” (Hopwood, 1984). Las decisiones de gerencia suelen estar guiadas por su efecto sobre los resultados financieros medidos, ya que “lo que se mide es lo que se consigue” (Kaplan y Norton, 1992), y lo registrado en las hojas de balance es algo visible a lo que pueden y deben reaccionar los gerentes.

Aparte de las consecuencias para el comportamiento de gestión, la capitalización de los gastos formativos durante una serie de años puede constituir un poderoso argumento favorable para el responsable de formación que proponga un curso muy caro y de alta calidad. Tratar estos gastos con categoría de activos permitirá abstraerlos de las reglas de depreciación. Como un antiguo contable y consultor independiente de la dirección³ ha afirmado, “nadie construiría casas si hubiera que amortizar los costes en un año”.

Viabilidad contable del registro de los gastos formativos en la hoja de balance

Conferir a los gastos formativos la categoría de inversión implica que éstos deberán registrarse en la hoja de balance tanto en calidad de activos como de pasivos. Los Principios Contables Generales Aceptados (PCGA) no permiten reconocer un activo que genere flujos de fondos contantes sin reconocer simultánea-

2) F. Black “The Magic in Earnings: Economic Earning versus Accounting Earnings”. *Financial Analysts Journal*, 36: 3-8 (Nov-Dec 1980)

3) Jack Bowsher en “A capital Idea”, Beverly Geber, *Training*, enero de 1992: 31-34



mente el recurso económico o pasivo que creará los flujos de salida (NCI17).

Los gastos formativos como activos: la justificación contable

Durante los debates iniciales sobre la CRH, algunos autores (Jauch y Skigen, 1974) rechazaron la propuesta de incluir los recursos humanos en las hojas de balance porque los seres humanos no son propiedad de ninguna empresa y por tanto no cumplen las condiciones de los bienes o activos. Desde un punto de vista moral, esta posición es plenamente plausible. Pero sucede que las capacidades intelectuales y manuales de los trabajadores sí constituyen recursos disponibles y valorables que generarán futuros beneficios económicos para la empresa. La inclusión de estas capacidades como activos en un balance no carece de precedentes en la moderna bibliografía de la contabilidad. La NCI17 -Contabilidad de Arrendamientos- requiere incluir en los balances financieros a todos los activos físicos que susciten todos los beneficios y riesgos de la propiedad y que no sean propiedad legal de una empresa. Esta norma argumenta que, de otra forma, los balances empresariales no reflejarían auténticamente todos los recursos económicos disponibles para una empresa y sus obligaciones derivadas. La exclusión tanto de activos como de pasivos distorsionaría el rendimiento económico y la información clasificatoria de su valor financiero.

Las "Condiciones para la Preparación y Presentación de Balances Generales" (Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements" elaborado por la CNCI sugieren que siempre que los recursos humanos puedan producir futuros beneficios económicos a una empresa, cumplen las condiciones para que se les trate como activos. La Cláusula 49 indica que el recurso deberá estar controlado por la empresa. Sin embargo, como ya hemos señalado, no estamos considerando a las personas sino a sus capacidades intelectuales y manuales, que sí pertenecen a una empresa siempre que los trabajadores estén contratados por ella. Pierrat y Martory (1996) observan que el problema de tratar activos intangibles es que requieren otra forma de definir el poder que ya no depende

de la propiedad sino de la capacidad para gestionar equipos y controlar conocimientos y competencias prácticas. La Cláusula 26 (relevancia) y la Cláusula 83 (reconocimiento) del marco elaborado por la CNCI también reclaman atención. El elemento de relevancia implica que la inclusión de un activo debe influir sobre las decisiones económicas de sus usuarios o, como mínimo, hacerles reevaluar una decisión pasada. El reconocimiento requiere que se fije el valor del activo de manera fiable antes de que pueda registrarse en el balance general.

El reconocimiento de una obligación asociada al activo: la definición de un pasivo

Hemos citado la NCI17 como la definición para el registro adecuado de un activo, por lo que la examinaremos a continuación a fin de comprender su postura sobre el reconocimiento de toda obligación. La Cláusula 6 estipula explícitamente la existencia de una obligación cuando se obtienen beneficios económicos del activo. La Cláusula 49 de las Condiciones clarifica la situación definiendo la calidad de pasivo como

"una obligación actual de la empresa procedente de acontecimientos anteriores, cuya liquidación debe producir una salida de la empresa de recursos que incorporan beneficios económicos".

La Cláusula 91 de las Condiciones especifica la forma de registrar esto en el balance de situación general financiera:

"cuando la cantidad con la que se liquida el pasivo pueda medirse con fiabilidad".

Los principios de la CRH, que utilizan estas recomendaciones, definen los pasivos asociados a la contabilidad de activos humanos como salarios y beneficios de los trabajadores (Turner, 1996).

Por lo que respecta a la formación, si el activo se valora a partir de gastos reales, el pasivo debiera ser una deuda real emitida por la empresa para financiar sus gastos formativos. Podrían utilizarse desgravaciones fiscales para apoyar los programas formativos impartidos por las empresas y ayudar a los trabajadores a

"Por lo que respecta a la formación, si el activo se valora a partir de gastos reales, el pasivo debiera ser una deuda real emitida por la empresa para financiar sus gastos formativos."



Cuadro 1:
Cambios en la contabilidad del gasto formativo registrados en la hoja de balance (periodo 0)

Indicadores contables	Antes de registrarse en la hoja de balance	Tras el registro en la hoja de balance	
		Coste inicial	Valor actual
Gastos formativos	TE	TE	$\sum_{t=1}^5 \frac{CF_t}{(1+DR)^t}$
Beneficios antes de impuestos	P	P+TE	P+TE
Impuestos sobre la renta	t.P	t(P+TE)	t(P+TE)
Valor en libros de los activos	A	A+TE	$A + \sum_{t=1}^5 \frac{CF_t}{(1+DR)^t}$

actuar como inversores en su propia formación. El procedimiento podría inspirarse en el mercado de bonos municipales de Estados Unidos, que permite la emisión de bonos exentos de impuestos, siempre que el emisor desee invertir en proyectos directamente relacionados con una actividad no lucrativa, premisa legal-exclusiva para el mercado de bonos municipales- que se denomina "regla de financiación de proyectos". Esta regla requiere que la organización emprenda una serie de proyectos de capital aprobado cuyo valor en dólares iguale o exceda el importe de la financiación exenta fiscalmente. Mientras que las emisiones de deudas proporcionan a las corporaciones fiscalizables una reducción de impuestos a escala de la corporación, el mercado municipal de bonos proporciona reducciones fiscales a escala personal. Esto podría demostrar ser muy interesante si dichos bonos consiguieran ofrecerse con preferencia a los beneficiarios del programa formativo que se pretende financiar.

Modelos de valoración

La Cláusula 100 de las Condiciones permite medir activos utilizando uno de cuatro modelos posibles: coste inicial, coste corriente, valor realizable o valor actual. Estos modelos son los utilizados actual-

mente por las organizaciones deportivas del UK y de los Países Bajos para evaluar los recursos humanos de los servicios que encarnan los jugadores de fútbol (Morrow, 1996). ¿Qué relevancia tienen estos modelos para los costes formativos?

El coste inicial: un modelo objetivo

La utilización del coste inicial suele considerarse como el más apropiado de los cuatro métodos. Resulta objetivo, directamente comparable con el tratamiento contable de la mayoría de los restantes activos y permite asignar correctamente los costes que implica el activo durante toda su duración. La objetividad del método consiste en que no mide el valor de los recursos humanos en la empresa, sino simplemente los costes iniciales implicados. En la práctica, el coste de la formación se depreciaría a lo largo del tiempo esperado de validez de los conocimientos obtenidos durante el curso de formación. El vencimiento de unos bonos podría basarse en el mismo periodo de tiempo.

Los otros métodos potenciales de valoración: modelos subjetivos

Los otros tres métodos potenciales restantes exigen un grado de subjetividad que seguirá restringiendo la oportunidad de integrar los activos humanos en los balances generales de las empresas.

El modelo de coste corriente actualiza el coste inicial a su equivalente actual, y por tanto tampoco reconoce el valor económico del recurso. En el UK, los clubs de fútbol multiplican los ingresos brutos de un jugador por un factor de coeficiente que varía en función de la edad del jugador (UEFA, 1992). El punto débil de este modelo particular de salarios es que ignora el valor temporal del dinero. En los Países Bajos, el traspaso potencial, esto es el coeficiente de salario bruto,* en función de la edad y del salario, se multiplica por un factor de prudencia del 0,25 (Brummans y Langendijk, 1995), con lo que se intenta cumplir la condición de descontar futuros beneficios.

Los dos métodos restantes son evaluaciones de mercado. Cuando los utilizan los clubs deportivos, esto supone que los grandes importes de dinero que los clubs



gastan en traspasos suponen una actividad comercial que puede utilizarse como base para un sistema de registrar a los jugadores como activos de contabilidad.

El método del valor realizable supone que la formación es un activo que puede negociarse como una mercancía vendible, a través de un mercado adecuado de bonos de formación, como se ha mencionado antes.

El método del valor actual se basa en la regla de flujos de efectivos descontados, representando estos flujos de efectivos los futuros ingresos que se esperan de formar a los trabajadores. El problema consiste en determinar estos ingresos, dado que la mayoría de las inversiones en los recursos humanos tienden a no producir rendimientos a corto plazo, sino más bien a plazo largo, especialmente cuando se trata de una valoración monetaria. La tasa de descuento utilizada puede ser o bien el coste en capitales de la empresa, si no hay un recurso financiero especial como los bonos específicos, o el coste de la deuda que representa la prima que debe pagarse a los suscriptores de bonos, en caso de organizarse un mercado para ello. La diferencia entre el gasto formativo y los flujos de efectivos descontados que implica el programa de formación representaría el valor añadido a la empresa por la formación.

Evaluación comparativa de los modelos de registro de gastos formativos en la hoja de balances

Los cuadros que presentamos al final del artículo comparan las modificaciones contables de los modelos y sus efectos sobre los beneficios de la empresa, el valor en libros y el impuesto sobre la renta. El Cuadro 1 se refiere al periodo 0, cuando los gastos formativos se registran en la hoja de balances en lugar de una cuenta de beneficios y pérdidas; el Cuadro 2 refleja los cambios que suceden en la contabilidad durante los periodos de depreciación, esto es de 1 a 5, suponiendo que los gastos formativos se deprecien en 5 periodos. No ilustramos los modelos de coste corriente y del valor realizable porque suponen una valoración de mercado que puede suponerse equivalente a los costes históricos en el caso particular de la formación.

Cuadro 2:

Cambios en la contabilidad del gasto formativo registrados en la hoja de balance (periodos 1 a 5)

Indicadores contables	Coste inicial	Valor actual
Amortización de los gastos formativos	TE/5	$\sum_{t=1}^5 \frac{CF_t}{(1+DR)^t} /5$
Beneficios	P-TE/5	$P \cdot \sum_{t=1}^5 \frac{CF_t}{(1+DR)^t} /5$
Impuestos sobre la renta	t(P-TE/5)	$t(P \cdot \sum_{t=1}^5 \frac{CF_t}{(1+DR)^t} /5)$
Valor en libros de los activos	A+TE	$A + \sum_{t=1}^5 \frac{CF_t}{(1+DR)^t} /5$

La consecuencia principal del registro de los gastos formativos en una hoja de balance es que se incrementan los beneficios, y por tanto el impuesto sobre la renta durante el primer año, descendiendo los impuestos sobre la renta a lo largo de los años subsiguientes. Debemos mencionar que la emisión de una deuda para financiar la formación produce desgravaciones fiscales generadas por el interés financiero pagado a los suscriptores de los bonos.

Conclusión

Podemos concluir que no existen obstáculos técnicos para reconocer los gastos formativos como activos o pasivos desde un punto de vista contable. Así pues, podrían hacerse recomendaciones relevantes a los Estados Miembros en cuanto a incentivos fiscales, para fomentar la formación profesional y favorecer la participación de los trabajadores en su propia formación dentro de la empresa. Las dos cuestiones esenciales son:

- ¿cuáles son las políticas, estrategias e incentivos eficaces para promover la inversión en recursos humanos?
- ¿quién debe pagar los diferentes tipos de enseñanza y formación?

Las dos preguntas se hallan estrechamente emparentadas. El Objetivo 5 aspira a pro-

“La consecuencia principal del registro de los gastos formativos en una hoja de balance es que se incrementan los beneficios, y por tanto el impuesto sobre la renta durante el primer año, descendiendo los impuestos sobre la renta a lo largo de los años subsiguientes.”



mover la formación empresarial, utilizando las posibilidades que ofrecen las normas internacionales actuales de contabilidad para mejorar el registro económico de la formación. Si se considera la formación como una inversión, pueden concebirse instrumentos financieros adecuados para promover el papel de los trabajadores como inversores en su propia forma-

ción, dándoles una mayor responsabilidad sobre el activo que virtualmente representan. En la práctica, los asalariados podrán participar financieramente en su formación junto con las instituciones públicas a través de una política conveniente de desgravación fiscal. La financiación de esta inversión será entonces de carácter tanto individual como colectivo.

Referencias bibliográficas

- Brandsma, J., F. Kessler and J. Münch** (1995) *Continuing vocational training in Europe : State of the art and perspectives*. Utrecht, Lemma.
- Brummans, R.J.J. and H.P.A.J. Langendijk** (1995) "Human Resource Accounting in Football Clubs : a Comparative Study of the Accounting Practices in the Netherlands and the United Kingdom". *Documento de trabajo de la Universidad de Amsterdam*.
- Flamholtz, E.G.** (1972) "Toward a theory of human resource valuation : a stochastic process with service rewards" *The Accounting Review*, pp.253-267, abril.
- Guerrero-Barnay, I.** (1996) "Pour une reconnaissance de l'investissement en ressources humaines dans la comptabilité des entreprises." Documento presentado en la *Conferencia Temática del Libro Blanco sobre el Objetivo 5*, en Bruselas, 26 y 27 de setiembre.
- Hopwood, A.G.** (1984) "Accounting and the Pursuit of Efficiency" in A.G. Hopwood and C. Tomkins eds. *Issues in Public Sector Accounting* (Philip Allan; Oxford) ; pp. 167-187.
- Jauch, R. and M. Skigen** (1974) "Human Resource Accounting : a Critical Evaluation" *Management Accounting*, pp. 33-36, mayo.
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton** (1992) "The balanced scorecard - Measures that drive performance". *Harvard Business Review*, pp. 71-79, enero-febrero.
- Lindenberg, E.B. and S.A. Ross** (1981) "Tobin's q ratio and industrial organisation", *Journal of Business*, 54, pp. 1-32.
- Likert, R.** (1967), *The Human Organisation, its management and value*, Nueva York, MacGraw-Hill.
- Morrow, S.** (1996) "Football players as human assets. Measurement as the critical factor in asset recognition : a case study investigation". *Journal of HRCA*, vol.1 , n°1, pp.75-97
- Pierrat, C. et B. Martory** (1996) *La gestion de l'immatériel*, París, Nathan
- Sackmann, S.A., E.G. Flamholtz and M.L. Bullen** (1989) "Human resource accounting : a state-of-the-art review", *Journal of Accounting Literature*, 8, pp. 235-264
- Turner, G.** (1996) "Human resource accounting - Whim or wisdom ?" *Journal of HRCA*, vol.1 , n°1, pp.63-73
- UEFA** (1992) *Principles of co-operation between member states of UEFA and their clubs*, Unión de las Asociaciones Europeas de Fútbol, Berna, Suiza.