

## **Influential Article Review - Chief HR Officer as part of Senior Management Teams**

**Nora Cummings**

**Franklyn Cline**

**Gwen Diaz**

*This paper examines human resources and policy. We present insights from a highly influential paper. Here are the highlights from this paper: Having the director of human resources (HR) as a member of the top management team (TMT) and giving him/her the title of chief human resources officer (CHRO) indicates an important strategic and symbolic choice. Such decisions not only determine who participates in controlling an organization and setting its strategic direction, but also reflect the organizational structure. In this paper, we examine the antecedents of CHRO presence according to the contingency, institutional, and homophily theories. Based on a multi-industry sample of 215 firms that considers a 10-year period, we find that the presence of a CHRO is influenced by the rates of unionization, rapid declines or increases in numbers of employees, the employment of a new or outsider chief executive officer (CEO), and the institutionalization of the CHRO position in the industry or firm. However, we find no evidence of the presumed influence of knowledge intensity or the CEO or TMT human resource management (HRM) experience. Overall, we find that the institutional theory has the highest explanatory power regarding the existence of CHRO positions. For our overseas readers, we then present the insights from this paper in Spanish, French, Portuguese, and German.*

*Keywords: Chief human resources officer, Top management team, Contingency theory, Institutional theory, Homophily theory, Upper echelon theory*

### **SUMMARY**

- The purpose of this study was to determine the factors associated with the likelihood of a CHRO on a TMT, and establish what theories are suitable for explaining these factors.
- By testing different theories and exploring approaches that motivate having a TMT member primarily responsible for HR issues, we analyzed different rationales for the composition of TMTs. In doing so, we particularly contribute to the growing, but still sparse, body of upper echelon research that analyzes the determinants of particular functional TMT roles. As the presence of a CHRO is an important factor for HR influence on corporate strategy, this study equally contributes to the dialog on the strategic role of HRM by providing rationale for the differing HR influence at the corporate level.

- Our results show that the institutional theory explains most of the variance and addresses the variables that have highly significant influences on CHRO presence . Therefore, CHRO presence mainly depends on social legitimization aspects and internal and external environment forces. In addition to institutionalization aspects, rational considerations influence CHRO presence. According to the contingency theory, CHRO presence is more beneficial and, therefore, more likely when critical areas of the HR domain are more complex and uncertain. The results for most of our contingency variables, such as the rate of unionization, strong increase or decrease in employees, and having an outsider or new CEO, Footnote6 support this assumption to a certain extent. However, whether this can be qualified as rational requires testing the performance implications of CHRO presence, in line with existing research of chief officers . We do indeed have weak evidence that CHRO presence has positive performance implications, especially when HR issues cause complexity at the apex of the firm and/or other TMT members are less experienced in HRM . In addition, our study only focused on US firms, which are dominated by a corporate governance system that considers shareholder value as the cornerstone of corporate performance, implying that CFOs have risen within the TMT and are now second to the CEOs . Given this, other TMT positions, such as the CHRO, have a less important role for US firms. Studies by scholars such as Farndale and Paauwe and Pudelko show that national institutional drivers help shape HRM systems and practices, indicating the need to study more than intra-firm or industry levels to understand the role of institutional embeddedness in the HRM context. Moreover, since our sample only covered the period between 1998 and 2007, it is possible that the relative weights of TMT positions, including the position of the CHRO, have changed following the 2008 financial crisis . This implies the need for more recent and comprehensive data that allow us to consider the rise and fall of different chief officer positions within TMTs.

## HIGHLY INFLUENTIAL ARTICLE

We used the following article as a basis of our evaluation:

Abt, M., & Knyphausen-Aufseß, D. (2016). Chief human resources officers on top management teams: an empirical analysis of contingency, institutional, and homophily antecedents. *Business Research*, 10(1), 49–77.

This is the link to the publisher’s website:

<https://link.springer.com/article/10.1007/s40685-016-0039-2>

## INTRODUCTION

Since Hambrick and Mason’s (1984) groundbreaking article, the study of top management teams (TMTs) has developed into a prominent area of management research (Carpenter et al. 2004). Within this area, a growing body of research now examines the presence of diverse TMT members, who are the top executive officers responsible for certain functional domains and report directly to the chief executive officer (CEO) (Hambrick and Cannella 2004; Menz 2012; Menz and Scheef 2014; Nath and Mahajan 2008; Preston et al. 2008; Strand 2013). A key premise of these studies is that the TMT structure, and the presence or absence of certain TMT positions, opens a “window into organizations” (Beckmann and Burton 2011, p. 52). Analyzing the functional roles of executive officers provides insight into organizational processes and structures (Beckmann and Burton 2011), signals which business functions are believed to be the most important, and indicates where power resides within an organization (Fligstein 1987). Additionally, the presence of certain functional TMT positions not only impacts ideologies or group processes within the upper echelon, but also drives the strategic decision-making, and, hence, affects organizational performance (Menz 2012).

Accordingly, promoting directors of human resources (HR) to the ranks of the upper echelon, and granting them titles such as chief human resources officer (CHRO) or personnel director, Footnote 1 is an important structural, strategic, and symbolic choice. It signals a fundamental change in managerial roles, demonstrating the greater influence of institutionalized HR in the TMT structure. Thus, the presence of a CHRO is a reflection of the importance of HR in strategic decision-making (e.g., Brewster 1994; Budhwar 2000). Therefore, understanding how organizations handle the “human aspect” at the executive level, or the highest levels of management, allows us to investigate the upper echelons and the institutional development of capitalism as a whole. While the dominance of the chief financial officer (CFO) function indicates how capital market-driven ideologies impact how chief officers consider governance issues (Davis 2009a, b; Dobbin and Zorn 2005; Dore 2008; Zorn 2004), it remains unknown whether a human resource management (HRM)-centered stream of ideology can impact this level of management as well. We live in an increasingly technology-driven knowledge society (Kasworm 2011) in which people are considered to be a firm’s most important asset. HR topics, such as inventing new ways of working, building a high-performance culture, developing leaders, or recruiting talent, are at the top of most strategic agendas (Boselie and Paauwe 2005; Josephson and Reinken 2008). Some researchers and practitioners already view CHROs as crucial for the future (Wright et al. 2011), and argue that it is only a matter of time until CHROs will have equal or even more weight than CFOs (Charan et al. 2015; Donkin 1999; Groysberg et al. 2011, pp. 67–68; Welch and Welch 2005) or become favored for CEO succession (Josephson and Reinken 2008). However, many organizations, especially in the US, seem surprisingly reluctant to establish a CHRO (Aijala et al. 2007), whereas roughly 90 % have established a CFO (Zorn 2004).

This study aims to understand why firms differ in having a CHRO. By providing academics and practitioners with an understanding of antecedents, this study adds to the existing body of knowledge on strategic HRM (SHRM) (see, e.g., Mello 2015), particularly as the decision to have an HR officer be a part of a TMT is one of, if not the, most important steps in the SHRM process (Welbourne and Cyr 1999). By exploring the reasons for CHRO presence, we also intend to contribute to strategic management and upper echelon research by answering the key research questions of how contextual conditions, organizations, and CEOs affect TMT structures and which theories and research methods are suitable for studying this issue (Carpenter et al. 2004). Our research shows that the contingency theory, which has been the dominant theoretical approach for identifying the antecedents of chief officers’ presence in existing research (e.g., Hambrick and Cannella 2004; Menz and Scheef 2014; Nath and Mahajan 2008), should be supplemented by other approaches, such as homophily and the institutional theory. With regard to recent practitioner-oriented recommendations highlighting the evolving role of the CHRO (Challah 2006; Charan et al. 2015), our study helps to explain the reality behind CHRO choices. Finally, by discussing the role of the CHRO in the upper echelons of a business, our paper also adds an important facet to the recent discussion on the financialization of the modern economy and the development of capitalism (e.g., Davis 2009a, b).

## CONCLUSION

The purpose of this study was to determine the factors associated with the likelihood of a CHRO on a TMT, and establish what theories are suitable for explaining these factors.

By testing different theories and exploring approaches that motivate having a TMT member primarily responsible for HR issues, we analyzed different rationales for the composition of TMTs. In doing so, we particularly contribute to the growing, but still sparse, body of upper echelon research that analyzes the determinants of particular functional TMT roles. As the presence of a CHRO is an important factor for HR influence on corporate strategy, this study equally contributes to the dialog on the strategic role of HRM (e.g., Caldwell 2003; Hailey et al. 2005; Pfeffer 1998; Ulrich et al. 2012) by providing rationale for the differing HR influence at the corporate level.

Our results show that the institutional theory explains most of the variance and addresses the variables that have highly significant influences on CHRO presence (Paauwe and Boselie 2003). Therefore, CHRO presence mainly depends on social legitimization aspects and internal and external environment forces. This is an important finding, as most upper echelon literature analyzing the determinants of TMT structure

has concentrated on contingency factors (e.g., Hambrick and Cannella 2004; Marcel 2009; Menz and Scheef 2014; Nath and Mahajan 2008). In summary, by applying the institutional theory, our research has two important insights: (1) CHRO presence is subject to intra-organizational inertia (Hannan and Freeman 1977; 1984), and (2) CHRO presence is subject to industry-level traditions or inclinations.

The evidence for the tendency toward intra-organizational inertia contrasts with extant research that assumes or emphasizes that the composition of a TMT is at least implicitly revisited each year (Hambrick and Cannella 2004; Nath and Mahajan 2008). CHRO-proneness appears to be a characteristic that organizations either have or do not have, is deeply embedded within organizational culture, and reflects a tendency to give high strategic importance to HR-related considerations (Baron and Hannan 2002; Hannan et al. 2006).

That industry-level traditions and inclinations explain the most variance is partly in line and partly at odds with the insights and underlying paradigms of strategic management research. The classic industrial organization theories argue that industry structures determine business approaches (in our case, HRM practices) and performance, while more recent evidence shows the impact of antecedents at the business and corporate levels (for a review of this discussion, see McGahan and Porter 2002). Industry life cycle theorists (e.g., Klepper 1997) suggest that the maturity of an industry heavily influences the degree to which the industry or business/firm effects can explain variance. Similarly, the logic underlying institutional theory is that pioneers employ contingency rationales, while later adopters seek legitimacy in their organizational structures by imitating other firms (DiMaggio and Powell 1983; Meyer and Rowan 1977). Unfortunately, our sample does not allow for a systematic exploration of imitation effects in industries in a manner that corresponds to institutional theory. To facilitate inferences about precursors and followers, and therefore about imitation, future research should involve the observation of an entire industry over an extended period of time. This would also allow for the comparison of followers and non-adapters and, therefore, generate hypotheses regarding why some firms imitate the symbolic and strategic decision to have a CHRO, and what role mimetic, normative and coercive pressures play in this process (following, e.g., the abovementioned propositions by Paawe and Boselie 2003). Analyzing complex institutionalization processes and historical patterns may also improve the understanding of TMT heterogeneity across industries. Finally, the inclusion of a more “agentic” view within institutional theory, as opposed to the “structuralist camp” on which we have relied so far (Heugens and Lander 2009), may assist in determining why firms may deviate from well-established norms and act as institutional entrepreneurs to create CHRO roles.

In addition to institutionalization aspects, rational considerations influence CHRO presence. According to the contingency theory, CHRO presence is more beneficial and, therefore, more likely when critical areas of the HR domain are more complex and uncertain. The results for most of our contingency variables, such as the rate of unionization, strong increase or decrease in employees, and having an outsider or new CEO, Footnote 6 support this assumption to a certain extent. However, whether this can be qualified as rational requires testing the performance implications of CHRO presence, in line with existing research of chief officers (see, e.g., Hambrick and Cannella 2004; Marcel 2009; Nath and Mahajan 2008). We do indeed have weak evidence that CHRO presence has positive performance implications, especially when HR issues cause complexity at the apex of the firm and/or other TMT members are less experienced in HRM (Abt and zu Knyphausen-Aufseß 2010). However, Hambrick (2007) argues that the measurement of performance implications makes more sense on the team level than on the level of individual team members (such as the CHRO). Simultaneously, we believe a careful evaluation of performance implications must go beyond focusing on financial success and should, for example, consider the possibility that the CHRO establishment primarily serves symbolic management functions (see e.g., Galang and Ferris 1997). Thus, we suggest a more careful theoretical and empirical conceptualization of firm performance from what has been employed in existing studies (Miller et al. 2013). We also believe that a better understanding of the daily function of a CHRO and how it is embedded into the overall SHRM system is required. To gain such an understanding, the application of a strategy-as-practice perspective could be helpful (for an overview see Jarzabkowski and Spee 2009, and for an application in TMT research Angwin et al. 2009). The inclusion of these

additional theoretical perspectives as well as empirical approaches are beyond the scope of our paper, but present opportunities for further research.

The formulated homophily hypotheses could not be confirmed by our results. In opposition to the principles of the homophily theory, some researchers argue that diversity exists among members of task-oriented teams, especially with respect to achieved characteristics, such as functional backgrounds (Ruef et al. 2003; for meta-studies on the diversity perspective, see Homberg and Bui 2013 and Horwitz and Horwitz 2007). In our study, TMT or CEO HR experience had neither a significant positive nor negative influence on CHRO presence. Thus, neither the homophily theory nor diversity approaches were empirically supported. Nevertheless, we believe that homophily aspects influence CHRO presence, possibly in the more indirect way as suggested by Zhu and Westphal (2014; see footnote 4). It is possible that the relevant aspect is not necessarily the CEOs' or TMTs' HRM experience, measured by the years served in this functional domain, but rather their openness and affinity for the HR aspects of the business (Groysberg et al. 2011). This presumption should be tested in the future through personal interviews or questionnaires, as related psychological attitudes cannot be measured by objective data. We are, however, aware of the difficulty in gaining access to TMT members.

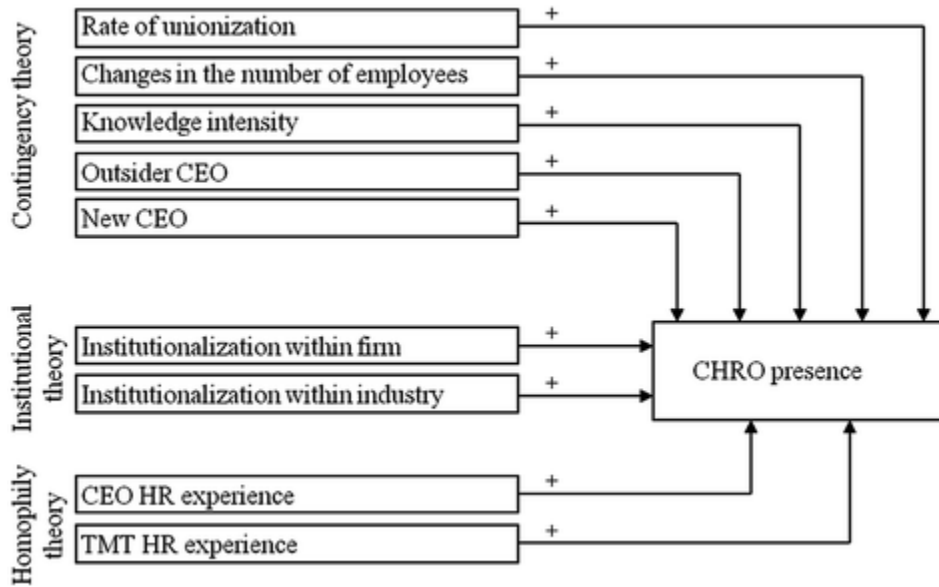
In addition, our study only focused on US firms, which are dominated by a corporate governance system that considers shareholder value as the cornerstone of corporate performance, implying that CFOs have risen within the TMT and are now second to the CEOs (Zorn 2004). Given this, other TMT positions, such as the CHRO, have a less important role for US firms. Studies by scholars such as Farndale and Paauwe (2007) and Pudelko (2006) show that national institutional drivers help shape HRM systems and practices, indicating the need to study more than intra-firm or industry levels to understand the role of institutional embeddedness in the HRM context. Moreover, since our sample only covered the period between 1998 and 2007, it is possible that the relative weights of TMT positions, including the position of the CHRO, have changed following the 2008 financial crisis (Sparrow et al. 2013). This implies the need for more recent and comprehensive data that allow us to consider the rise and fall of different chief officer positions within TMTs. This perspective also suggests that further research is required using samples that include other countries and reflect the "varieties of capitalism" (Hall and Soskice 2001) and their development at the intersection between financial and human capital. The Cranfield Network on International Human Resource Management (CRANET) studies strategic HRM issues in more than 40 countries, but without a distinctive consideration of the CHRO position (for an overview see Parry et al. 2011). Crossland and Hambrick (2011) investigate differences of managerial discretion across 15 countries, and Doms and zu Knyphausen-Aufseß (2014) present an upper echelon study based on a three-country sample, again without a specific focus on CHROs. Our call for research in this direction might be of special interest for German researchers since the German co-determination act of 1976 makes the establishment of a "labor director" for companies with more than 2000 employees obligatory, suggesting that the CHRO position might be more established in Germany compared to the US. This also presents the possibility that our binary assumption that companies either have or do not have a CHRO position may be too simplistic since single TMT members may have multiple functions. Therefore, this also presents an opportunity for future research. Footnote 7

Finally, the emergence of CHROs goes beyond influencing strategic decisions within particular organizations (Menz 2012). At the macro level, the HR community is establishing its power and influence within industries and the overall economy by placing members in the upper echelons of organizations (cf. Hambrick and Mason 1984). As stated, there are reasons to believe that this development is related to the development of modern capitalism and how modern technologies (most importantly digital technologies) impact the role of labor and the need for HR qualifications (see, e.g., Brynjolfsson and McAfee 2014). From this point of view, the implications for CHRO research go beyond particular organizations or particular industries. In particular, our hypothesis regarding the impact of knowledge intensity, which may coincide with the increasing technology orientation within modern society, on CHRO presence could not be confirmed in our empirical study. This presents the need for a detailed analysis of knowledge and technology-related aspects on the development of SHRM and the role of CHROs. This would also provide valuable insight into the role of the CHRO, not only important for HR or TMT researchers and practitioners, but also for those with broader interests in the development of our economy and society, particularly in the

aftermath of the 2007–2008 financial crisis that, according to historians such as Rödder (2015), significantly impacted the rules of the capitalistic game.

**APPENDIX**

**FIGURE 1  
MODEL OF FACTORS ASSOCIATED WITH CHRO PRESENCE**



**TABLE 1**  
**DESCRIPTIVE STATISTICS AND PEARSON CORRELATION COEFFICIENTS**

|     |                                      | Mean    | SD      | 1.          | 2.      | 3.      | 4.      | 5.         | 6.         | 7.         | 8.         | 9.         | 10.   | 11.   |
|-----|--------------------------------------|---------|---------|-------------|---------|---------|---------|------------|------------|------------|------------|------------|-------|-------|
| 1.  | CHRO presence                        | 0.40    | 0.49    |             |         |         |         |            |            |            |            |            |       |       |
| 2.  | Unionized workforce                  | 0.14    | 0.19    | 0.24**<br>* |         |         |         |            |            |            |            |            |       |       |
| 3.  | Changing workforce                   | 1441.42 | 4233.89 | 0.12**      | 0.13    |         |         |            |            |            |            |            |       |       |
| 4.  | Knowledge intensity                  | 0.07    | 0.10    | -0.08**     | -0.31** | -0.09** |         |            |            |            |            |            |       |       |
| 5.  | Outsider CEO                         | 0.22    | 0.42    | 0.13**      | 0.11**  | -0.08*  | 0.06*   |            |            |            |            |            |       |       |
| 6.  | New CEO                              | 0.27    | 0.45    | 0.11*       | 0.11*   | -0.04   | -0.08*  | 0.19*<br>* |            |            |            |            |       |       |
| 7.  | Institutionalization within industry | 3.34    | 3.03    | 0.24**      | 0.08**  | 0.07*   | -0.09** | 0.09*      | 0.01       |            |            |            |       |       |
| 8.  | Institutionalization within firm     | 1.15    | 1.41    | 0.85**<br>* | 0.20**  | 0.17*   | -0.10** | 0.09*      | 0.08*<br>* | 0.27*<br>* |            |            |       |       |
| 9.  | CEO HR experience                    | 0.62    | 3.21    | -0.04       | -0.08*  | 0.00    | -0.09*  | 0.02       | 0.10*<br>* | -0.04      | -0.04      |            |       |       |
| 10. | TMT HR experience                    | 0.76    | 2.04    | -0.12*      | 0.15*   | -0.02   | -0.10*  | -0.03      | 0.03*<br>* | -0.07      | -0.11*     | 0.06*<br>* |       |       |
| 11. | Year                                 | 2002.50 | 2.87    | 0.06*       | 0.00    | -0.05   | -0.01   | 0.08*      | 0.02       | 0.07*<br>* | 0.05*<br>* | 0.04       | 0.04  |       |
| 12. | Size                                 | 3.69    | 0.67    | 0.32**      | 0.37**  | 0.46*   | -0.29   | -0.18      | 0.06       | 0.18       | 0.32       | 0.06       | 0.05  | 0.05  |
| 13. | Prior ROA                            | 3.68    | 11.82   | 0.07*       | -0.01*  | -0.02   | -0.24   | -0.03      | -0.01      | 0.11       | 0.09*      | 0.00       | -0.04 | 0.05  |
| 14. | Prior MTB                            | 2.92    | 12.18   | 0.03*       | -0.05   | 0.00    | 0.06*   | -0.02      | -0.04      | 0.09       | 0.00       | 0.00       | -0.04 | -0.05 |
| 15. | Prior sales growth                   | 0.07    | 0.24    | 0.04*       | -0.08*  | 0.02*   | -0.05   | 0.03       | -0.10      | 0.03       | -0.03      | -0.02      | -0.04 | 0.05  |

N = 2150. All variables besides CHRO presence and year were measured in t – 1  
\* p < 0.05; \*\* p < 0.01; \*\*\* p < 0.001



**TABLE 2**  
**REASONS FOR CHRO PRESENCE**

|                                      | <b>Model 1</b> | <b>Model 2</b> | <b>Model 3</b> | <b>Model 4</b> | <b>Model 5</b> |
|--------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Constant                             | 37.85          | 46.48          | -11.90         | 35.70          | -43.08         |
|                                      | (45.18)        | (45.73)        | (21.63)        | (41.88)        | (62.107)       |
| Year                                 | 1.04*          | 1.05           | 0.91           | 1.05           | 0.89           |
|                                      | (0.22)         | (0.22)         | (0.26)         | (0.23)         | (0.25)         |
| Size                                 | 0.91**         | 0.91*          | 0.59           | 0.92*          | 0.91           |
|                                      | (0.04)         | (0.04)         | (0.05)         | (0.04)         | (0.04)         |
| Prior ROA                            | 0.00           | 0.00           | 0.00           | 0.00           | -0.01          |
|                                      | (0.00)         | (0.00)         | (0.00)         | (0.00)         | (0.00)         |
| Prior MTB                            | 0.00           | 0.00           | 0.02           | 0.00           | 0.03           |
|                                      | (0.00)         | (0.00)         | (0.00)         | (0.00)         | (0.00)         |
| Prior sales growth                   | 0.06*          | 0.02*          | 0.10           | 0.02*          | 0.09           |
|                                      | (0.02)         | (0.01)         | (0.05)         | (0.01)         | (0.02)         |
| Unionized workforce                  |                | 3.89**         |                |                | 2.53           |
|                                      |                | (0.82)         |                |                | (0.95)         |
| Changing workforce                   |                | 0.34*          |                |                | 0.42           |
|                                      |                | (0.07)         |                |                | (0.14)         |
| Knowledge intensity                  |                | -1.15          |                |                | -2.09          |
|                                      |                | (1.23)         |                |                | (1.37)         |
| Outsider CEO                         |                | 2.93**         |                |                | 2.03*          |
|                                      |                | (0.21)         |                |                | (0.20)         |
| New CEO                              |                | 1.33**         |                |                | 1.34*          |
|                                      |                | (0.32)         |                |                | (0.35)         |
| Institutionalization within industry |                |                | 1.03**         |                | 1.04*          |
|                                      |                |                | (0.16)         |                | (0.16)         |
| Institutionalization within firm     |                |                | 7.72***        |                | 6.72***        |

|                   |        |        |        |        |        |
|-------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                   |        |        | (0.53) |        | (0.46) |
| CEO HR experience |        |        |        | -0.07  | -0.04  |
|                   |        |        |        | (0.04) | (0.03) |
| TMT HR experience |        |        |        | -0.79* | -0.53  |
|                   |        |        |        | (0.14) | (0.27) |
| QICC              | 914.17 | 895.62 | 358.00 | 908.53 | 354.60 |

N = 2150. Standard errors are in parentheses. All variables besides CHRO presence and year were measured in t - 1

Model 1 includes only control variables, model 2 control and contingency variables, model 3 control and institutional variables, model 4 control and homophily variables, and model 5 control, contingency, institutional, and homophily variables. Size is measured by a firm's number of employees less the mean value at a two-digit SIC level (no logarithm is used). We used M-dependent as working correlation matrix structure and logit as link function

\* p < 0.05; \*\* p < 0.01; \*\*\* p < 0.001

**TABLE 3**  
**RESULTS OF LOGISTIC REGRESSION WITH CHRO-PRONENESS AS DEPENDENT VARIABLE**

|                     | Model 1 | Model 2 | Model 3 | Model 4 | Model 5 |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Constant            | -4.58   | -5.69   | -4.33   | -3.18   | -3.71   |
|                     | (3.18)  | (3.54)  | (2.85)  | (2.33)  | (3.18)  |
| Size                | 0.34*   | 0.32*   | 0.29*   | 0.31*   | 0.24*   |
|                     | (0.05)  | (0.05)  | (0.04)  | (0.05)  | (0.05)  |
| Prior ROA           | 0.01    | 0.08    | 0.00    | 0.05    | 0.06    |
|                     | (0.01)  | (0.01)  | (0.00)  | (0.01)  | (0.01)  |
| Prior MTB           | -0.04   | 0.01    | -0.05   | -0.21   | 0.00    |
|                     | (0.01)  | (0.00)  | (0.01)  | (0.01)  | (0.00)  |
| Prior sales growth  | -0.06   | 0.01    | -0.03   | -0.04   | -0.02   |
|                     | (0.05)  | (0.05)  | (0.04)  | (0.05)  | (0.04)  |
| Unionized workforce |         | 0.08*   |         |         | 0.04*   |
|                     |         | (0.01)  |         |         | (0.01)  |
| Changing workforce  |         | 0.24*   |         |         | 0.17*   |

|                                      |      |        |        |        |        |
|--------------------------------------|------|--------|--------|--------|--------|
|                                      |      | (0.07) |        |        | (0.07) |
| Knowledge intensity                  |      | -0.06  |        |        | -0.01  |
|                                      |      | (0.12) |        |        | (0.13) |
| Outsider CEO                         |      | 0.16*  |        |        | 0.12*  |
|                                      |      | (0.03) |        |        | (0.03) |
| New CEO                              |      | 0.08*  |        |        | 0.04*  |
|                                      |      | (0.01) |        |        | (0.02) |
| Institutionalization within industry |      |        | 0.22** |        | 0.20** |
|                                      |      |        | (0.00) |        | (0.00) |
| CEO HR experience                    |      |        |        | -0.15  | 0.07   |
|                                      |      |        |        | (0.16) | (0.11) |
| TMT HR experience                    |      |        |        | -0.16  | -0.26  |
|                                      |      |        |        | (0.09) | (0.10) |
| Nagelkerke's $R^2$                   | 0.14 | 0.26   | 0.30   | 0.17   | 0.37   |

N = 159. Standard errors are in parentheses. All variables besides CHRO presence were measured in  $t - 1$

Model 1 includes only control variables, model 2 control and contingency variables, model 3 control and institutional variables, model 4 control and homophily variables, and model 5 control, contingency, institutional, and homophily variables. Size is measured by a firm's number of employees less the mean value at a two-digit SIC level (no logarithm is used)

\* $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ ; \*\*\*  $p < 0.001$

**TABLE 4**  
**PERCENTAGE OF CHRO PRESENCE BY INDUSTRY**

| Industry                         | SIC | %    |
|----------------------------------|-----|------|
| Food and kindred products        | 20  | 15.2 |
| Furniture and fixtures           | 25  | 27.6 |
| Paper and allied products        | 26  | 44.5 |
| Chemicals and allied products    | 28  | 67.7 |
| Rubber and plastic products      | 30  | 27.1 |
| Fabricated metal products        | 34  | 47.6 |
| Machinery and computer equipment | 35  | 45.7 |

|   |    |      |
|---|----|------|
| Electronic and other electrical equipment | 36 | 22.1 |
| Transportation equipment                  | 37 | 66.0 |
| Instruments and clocks                    | 38 | 31.2 |
| Communications                            | 48 | 62.7 |
| Business services                         | 73 | 24.9 |

## REFERENCES

- Abrahamson, E. 1991. 'Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations'. *Academy of Management Review* 16: 586–612.
- Abt, M., and D. zu Knyphausen-Aufseß. 2010. 'Do chief human resource officers influence firm performance?' Working Paper (available from the authors upon request).
- Adams, R., B.E. Hermalin, and M.S. Weisbach. 2010. The role of boards of directors in corporate governance: a conceptual framework and survey. *Journal of Economic Literature* 48: 58–107.
- Aijala, A., B. Walsh, and J. Schwartz. 2007. 'Aligned at the Top'. [http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/dtt\\_consulting\\_aligned052307\(1\).pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/dtt_consulting_aligned052307(1).pdf). Accessed 10 Sept 2009.
- Angwin, D., S. Paroutis, and S. Mitson. 2009. Connecting up strategy: are senior strategy directors the missing link? *California Management Review* 51(3): 74–94.
- Baron, J.N., and M.T. Hannan. 2002. Organizational blueprints for success in high-tech start-ups: lessons from the stanford project on emerging companies. *California Management Review* 44(Spring): 8–36.
- Baumont, P., and J. Leopold. 1985. Public sector industrial relations: recent developments. *Employee Relations* 7(4): 1–44
- Becker, G.S. 1975. *Human Capital*. New York: Columbia University Press.
- Beckmann, C., and D. Burton. 2011. Bringing organizational demography back in: time, change, and structure in top management team research. In *Handbook of research on top management teams*, ed. M. Carpenter, 49–72. Cheltenham: Edward Elgar.
- Bennett, N., D.J. Ketchen, and E.B. Schulz. 1998. An examination of factors associated with the integration of human resource management and strategic decision-making. *Human Resource Management* 37: 3–16.
- Björkman, I., and P.N. Gooderham. 2012. International human resource management research and institutional theory. In *Handbook of research in international human resource management*, ed. G.K. Stahl, I. Björkman, and S. Morris, 472–490. Cheltenham et al: Edward Elgar Publishing.
- Blanchflower, D.G. 2007. International patterns of union membership. *British Journal of Industrial Relations* 45: 1–28.
- Boselie, P., and J. Paauwe. 2005. Human resource function competencies in European companies. *Personnel Review* 34: 550–566.
- Bottger, P., and P. Vanderbroeck. 2008. The chief human resources officer: delivering people who can deliver. In *Leading in the top team: The CXO challenge*, ed. P. Bottger, 223–246. Cambridge: Cambridge University Press.
- Boyd, B.K., K.T. Haynes, M.A. Hitt, D.D. Bergh, and D.J. Ketchen. 2012. Contingency hypotheses in strategic management research: use, disuse, or misuse? *Journal of Management* 38: 278–313.
- Brewster, C. 1994. The integration of human resource management and corporate strategy. In *Policy and practice in European human resource management*, ed. C. Brewster, and A. Hegewisch, 22–35. London: Routledge.

- Brynjolfsson, E., and A. McAfee. 2014. *The second machine age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York: W.W. Norton and Company.
- Budhwar, P.S. 2000. Evaluating levels of strategic integration and devolvement of human resource management in the UK. *Personnel Review* 29: 141–161.
- Cai, J., J.L. Garner, and R.A. Wakling. 2009. Electing directors. *The Journal of Finance* 64: 2389–2421.
- Caldwell, R. 2003. The changing roles of personell managers: old ambiguities, new uncertainties. *Journal of Management Studies* 40: 983–1004.
- Cannella, A.A., and M. Lubatkin. 1993. Succession as sociopolitival process: internal impediments to outsider selection. *Academy of Management Journal* 36: 763–793.
- Carpenter, M.A., M.A. Geletkanycz, and W.G. Sanders. 2004. Upper echelons research revisited: antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management* 30: 749–778.
- Challah, S. 2006. ‘Strategist and steward: the evolving role of the chief human resources officer.’ [http://www.deloitte.com/view/en\\_US/us/Services/consulting/human-capital/59781ec6f6001210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Services/consulting/human-capital/59781ec6f6001210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm). Accessed 11 Sept 2011.
- Chandler, A. 1990. *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*. Boston MA: Harvard University Press.
- Charan, R., D. Barton, and D. Carrey. 2015. People before strategy: a new role for the CHRO. *Harvard Business Review* 93(4): 62–71.
- Child, J. 1975. Managerial and organizational factors associated with company performance—part II. a contingency analysis. *Journal of Management Studies* 12: 12–27.
- Clune, R., D.R. Hermanson, J.G. Tomkins, and Z. Ye. 2014. ‘The nominating committee process: a qualitative examination of board independence and formalization’. *Contemporary Accounting Research* 31: 748–786.
- Coff, R. 2003. Bidding wars over R&D-intensive firms: knowledge, opportunism, and the market for corporate control. *Academy of Management Journal* 46: 74–85.
- Coles, J.L., N.D. Daniel, and L. Naveen. 2014. Co-opted Boards. *Review of Financial Studies* 27: 1751–1796.
- Craver, C.B. 1997. Mandatory worker participation is required in a declining union environment to provide employees with meaningful industrial democracy. *George Washington Law Review* 66: 1–62.
- Crossland, C., and D. Hambrick. 2011. Differences in managerial discretion across countries: how nation-level institutions affect the degree to which CEOs matter. *Strategic Management Journal* 32: 797–819.
- Datta, D.K., J.P. Guthrie, D. Basuil, and A. Pandey. 2010. Causes and effects of employee downsizing: a review and synthesis. *Journal of Management* 36: 281–348.
- Davis, G.F. 2009a. *Managed by the markets: how finance re-shaped America*. New York: Oxford University Press.
- Davis, G.F. 2009b. The rise and fall of finance and the end of the society of organizations. *Academy of Management Perspective* 23(3): 27–44.
- DiMaggio, P.J., and W.W. Powell. 1983. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48: 147–160.
- Dobbin, F., and D. Zorn. 2005. Corporate malfeasance and the myth of shareholder value. *Political Power and Social Theory* 17: 179–198.
- Dobbin, F., and J. R. Sutton. 1998. The strength of a weak state: the rights revolution and the rise of human resources management divisions. *American Journal of Sociology* 104: 441–476.
- Doms, M., and D. zu Knyphausen-Aufseß. 2014. Structure and characteristics of top management teams as antecedents of outside executive appointments: a three-country study. *The International Journal of Human Resource Management* 25: 3060–3085.
- Donaldson, L. 2001. *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Donkin, R. 1999. ‘Still struggling for a strategic role’. *Financial Times (UK)*, 25 June 1999.

- Dore, R. 2008. Financialization of the global economy. *Industrial and Corporate Change* 6: 1097–1112.
- Eilbirt, 1959. 'The development of personnel management in the United States'. *Business History Review* 33: 345–364.
- Faber, H. 2005. 'Union membership in the United States: the divergence between the public and private sectors'. Princeton University working paper #503.  
<https://core.ac.uk/download/files/153/6894934.pdf>. Accessed 20 May 2016.
- Farndale, E., and J. Paauwe. 2007. Uncovering competitive and institutional drivers of HRM practices in multinational corporations. *Human Resource Management Journal* 17: 355–375.
- Finegold, D., and S. Frenkel. 2006. Managing people where people really matter: the management of human resources in biotech companies. *International Journal of Human Resource Management* 17: 1–24.
- Finkelstein, S. 1992. Power in top management teams: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal* 35: 505–538.
- Finkelstein, S., D.C. Hambrick, and A.A. Cannella. 2009. *Strategic leadership: theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford: Oxford University Press.
- Fligstein, N. 1987. The intraorganizational power struggle: rise of finance personnel to top leadership in large corporations, 1919–1979. *American Sociological Review* 52: 44–58.
- Galang, M.C., and G.R. Ferris. 1997. Human resource department power and influence through symbolic action. *Human Relations* 50: 1403–1426.
- Galpin, T. 1996. *The human side of change: a practical guide to organization redesign*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Greer, C. R., S. A. Youngblood, and D. A. Gray. 1999. Human resource management outsourcing: the make or buy decision. *Academy of Management Executive* 13(1): 85–96.
- Groysberg, B., L.K. Kelly, and B. MacDonald. 2011. The new path to the C-suite. *Harvard Business Review* 89(3): 60–68.
- Hailey, V.H., E. Farndale, and C. Truss. 2005. 'The HR department's role in organisational performance'. *Human Resource Management Journal* 15: 49–66.
- Hall, B.H., and J. Mairesse. 2006. Empirical studies of innovation in the knowledge-driven economy. *Economics of Innovation and New Technology* 15: 289–299.
- Hall, P.A., and D. Soskice. 2001. *Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Hambrick, D.C. 2007. Upper echelons theory: an update. *Academy of Management Review* 32: 334–343.
- Hambrick, D.C., and A.A. Cannella Jr. 2004. CEOs who have COOs: contingency analysis of an explored structural form. *Strategic Management Journal* 25: 959–979.
- Hambrick, D.C., and G.D.S. Fukutomi. 1991. The seasons of a CEO's tenure. *Academy of Management Review* 16: 719–742.
- Hambrick, D.C., and P.A. Mason. 1984. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review* 9: 193–206.
- Hambrick, R.C., M.A. Geletkanycz, and J.W. Fredrickson. 1993. Top executive commitment to the status quo: some tests of its determinants. *Strategic Management Journal* 14: 401–418.
- Hannan, M.T., and J.H. Freeman. 1977. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology* 82: 929–964.
- Hannan, M.T., and J.H. Freeman. 1984. Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review* 49: 149–164.
- Hannan, M.T., J.N. Baron, G. Hsu, and O. Kocak. 2006. 'Organizational identities and the hazard of change'. *Industrial and Corporate Change* 15: 755–784.
- Hermalin, B. E., and M. S. Weisbach. 2003. 'Boards of directors as an endogenously determined institution: a survey of the economic literature'. *Economic Policy Review*, Federal Reserve Bank of New York, April 7–26.
- Hesse-Biber, S., and R.B. Johnson (eds.). 2015. *Oxford handbook of multimethod and mixed methods research inquiry*. New York: Oxford University Press.

- Heugens, P.M.A.R., and M.W. Lander. 2009. Structure! agency! (and other quarrels): a meta-analysis of institutional theories of organization. *Academy of Management Journal* 52: 61–85.
- Hislop, D. 2003. Linking human resource management and knowledge management via commitment: a review and a research agenda. *Employee Relations* 25: 182–202.
- Hofstede, G. 1980. Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad? *Organization Dynamics* 9(1): 42–63.
- Homberg, F., and H.T.M. Bui. 2013. Top management team diversity: a systematic review. *Group and Organization Management* 38: 455–479.
- Horwitz, S.K., and I.B. Horwitz. 2007. The effects of team diversity on team outcomes: a meta-analytic review of team demography. *Journal of Management* 33: 987–1015.
- Huselid, M.A. 1995. ‘The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance’. *Academy of Management Journal* 38: 635–672.
- Hwang, B., and S. Kim. 2009. It pays to have friends. *Journal of Financial Economics* 93: 138–158.
- Jackson, S.E., and R.S. Schuler (eds.). 1999. *Strategic human resource management*. Cornwall: MPG Books.
- Jacoby, S. M., E. M. Nason, and K. Saguchi. 2005. The role of the senior HR executive in Japan and the United States: employment relations, corporate governance, and values. *Industrial Relations* 44: 207–241.
- Jarzabkowski, P., and A.P. Spee. 2009. Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews* 11: 69–95.
- Josephson, M., and B. Reinken. 2008. *The CEO worked where? Putting human resources in the leader’s path to the top*. Amsterdam: Egon Zehnder International.
- Kabst, R. and A. Giardini. 2009. ‘Die deutsche Cranet-Erhebung 2005: Empirische Befunde und Ergebnisbericht’[The German Cranet Survey 2005: Empirical findings and final report]. In: ‘International comparatives Personalmanagement: Evidenz, Methodik & Klassiker des “Cranfield Projects on International Human Resource Management”’, ed. R. Kabst, 11–57. München: Mering.
- Kasworm, C. 2011. The influence of the knowledge society: trends in adult higher education. *Journal of Continuing Higher Education* 59: 104–107.
- Kaufman, B. E. 2008. *Managing the human factor: the early years of human resource management in American industry*. Ithaca: ILR Press.
- Kelly, J., and J. Gennard. 2001. *Power and influence in the boardroom: the role of the personnel/HR director*. New York: Routledge.
- Kelly, J., and J. Gennard. 2002. Top guns. *People Management* 8: 24.
- Kivimäki, M., J. Vahtera, J. Pentti, L. Thomson, A. Griffiths, and T. Cox. 2001. Downsizing, changes in work, and self-rated health of employees: a 7-year 3-wave panel study. *Anxiety, Stress and Coping: An International Journal* 14: 59–73.
- Klepper, S. 1997. Industry life cycles. *Industrial and Corporate Change* 6: 145–182.
- Kochan, T. A., and T. A. Barocci. 1985. *Human resource management and industrial relations: text, readings, and cases*. Boston: Little Brown and Co.
- Kostova, T., N. Athanassiou, and I. Berdrow. 2004. Managing knowledge in global organizations. In *The Blackwell handbook of global management: a guide to managing complexity*, ed. H.W. Lane, M.L. Maznevski, M.E. Mendenhall, and J. McNett, 275–288. Malden: Blackwell.
- Kotter, J. 1995. ‘Leading change: why transformation efforts fail’. *Harvard Business Review* 73(2): 59–67.
- Lazarsfeld, P.F., and R.K. Merton. 1954. Friendship as a social process: a substantive and methodological analysis. In *Freedom and control in modern society*, ed. M. Berger, 18–88. New York: Van Nostrand.
- Lengnick-Hall, M. L., and C. A. Lengnick-Hall. 2002. *Human resource management in the knowledge economy: new challenges, new roles, new capabilities*. San Francisco: Berrett-Koehler.

- Leydesdorff, L., W. Dolfsma, and G. van der Panne. 2006. Measuring the knowledge base of an economy in terms of triple-helix relations among “technology, organization, and territory”. *Research Policy* 35: 181–199.
- Mansfield, E.R., and B.P. Helms. 1982. Detecting multicollinearity. *American Statistician* 36: 158–160.
- Marcel, J.J. 2009. Why top management team characteristics matter when employing a chief operating officer: a strategic contingency perspective. *Strategic Management Journal* 30: 647–658.
- Maritan, C.A., and M.A. Peteraf. 2008. Frontiers of strategic management research: introduction into the special issue. *Managerial and Decision Economics* 29: 71–77.
- Marsden, P.V. 1987. Core discussion networks of Americans. *American Sociological Review* 52: 122–313.
- McCroskey, J.C., P.R. Hamilton, and A.N. Weiner. 1974. The effect of interaction behavior on source credibility, homophily, and interpersonal attraction. *Human Communication Research* 1: 42–52.
- McDonald, M.L., and J.D. Westphal. 2003. Getting by with the advice of their friends: CEOs’ advice networks and firms’ strategic responses to poor performance. *Administrative Science Quarterly* 48: 1–32.
- McGahan, A.M., and M.E. Porter. 2002. What do we know about variance in accounting profitability? *Management Science* 48: 834–851.
- McPherson, M., L. Smith-Lovin, and J.M. Cook. 2001. Birds of a feather: homophily in social networks. *Annual Review of Sociology* 27: 415–444.
- Mello, J.A. 2015. *Strategic human resource management*, 4th ed. Stamford: Centage Learning.
- Menz, M. 2012. Functional top management team members: a review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management* 38: 45–80.
- Menz, M., and C. Scheef. 2014. Chief strategy officers: contingency analysis of their presence in top management teams. *Strategic Management Journal* 35: 461–471.
- Meyer, J.W., and B. Rowan. 1977. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology* 83: 340–363.
- Miller, C.C., N.T. Washburn, and W.H. Glick. 2013. ‘The myth of firm performance’. *Organization Science* 24: 948–964.
- Montoya, R.M., and R.S. Horton. 2013. A meta-analytic investigation of the processes underlying the similarity-attraction effect. *Journal of Personal and Social Relationships* 30: 64–94.
- Nath, P., and V. Mahajan. 2008. Chief marketing officers: a study of their presence in firms’ top management teams. *Journal of Marketing* 72: 65–81.
- Neal, D. 1995. Industry specific human capital: evidence from displaced workers’. *Journal of Labor Economics* 13: 653–677.
- OECD. 2001. *Science and technology indicators: No 2: R&D, innovation and competitiveness*. Paris.
- Okhuysen, G., and J.P. Bonardi. 2011. Editors’ comments: the challenges of building theory by combining lenses. *Academy of Management Review* 36: 6–11.
- Paauwe, J., and P. Boselie. 2003. Challenging “strategic HRM” and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal* 13: 56–70.
- Parry, E., E. Stavrou-Costea, and M. Morley. 2011. The Cranet international research network on human resource management in retrospect and prospect. *Human Resource Management Review* 21: 1–4.
- Pfeffer, J. 1998. *The human equation. Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.
- Phelps, R., R. Adams, and J. Bessant. 2007. ‘Life cycles of growing organizations: a review with implications for knowledge and learning’. *International Journal of Management Reviews* 9: 1–30.
- Preston, D.S., D. Chen, and D.E. Leidner. 2008. Examining the antecedents and consequences of CIO strategic decision-making authority: an empirical study. *Decision Science* 39: 605–642.
- Pudelko, M. 2006. A comparison of HRM systems in the USA, Japan and Germany in their socio-economic context. *Human Resource Management Journal* 16: 123–153.



- Quigley, T.J., and D.C. Hambrick. 2015. Has the “CEO effect” increased in recent decades? A new explanation for the great rise in America’s attention to corporate leaders. *Strategic Management Journal* 36: 821–830.
- Ritzer, G. H., and H. Trice. 1969. *An occupation in conflict: a study of the personnel manager*. Ithaca: ILR Press.
- Rödder, A. 2015. 21.0. Eine kurze Geschichte der Gegenwart [21.0. A brief history of the present]. Munich: C. H. Beck.
- Ruef, M., H.E. Aldrich, and N.M. Carter. 2003. The structure of founding teams: homophily, strong ties and isolation among US entrepreneurs. *American Sociological Review* 68: 195–222.
- Schoonhoven, C.B. 1981. Problems with contingency theory: testing assumptions hidden within the language of contingency theory. *Administrative Science Quarterly* 26: 349–377.
- Schreyögg, G. 1980. Contingency and choice in organization theory. *Organization Studies* 1: 305–326.
- Shivdasani, A., and D. Yermack. 1999. CEO involvement in the selection of new board members: an empirical analysis. *The Journal of Finance* 54: 1829–1853.
- Sparrow, P., E. Farndale, and H. Scullion. 2013. ‘An empirical study of the role of the corporate HR function in global talent management in professional and financial service firms in the global financial crisis’. *The International Journal of Human Resource Management* 24: 1777–1798.
- Storey, J. 1992. *Developments in the management of human resources*. Oxford: Blackwell.
- Strand, R. 2013. The chief officer of corporate social responsibility: a study of its presence in top management teams. *Journal of Business Ethics* 112: 721–734.
- Sydow, J., G. Schreyögg, and J. Koch. 2009. ‘Organizational path dependence: opening the black box’. *Academy of Management Review* 34: 689–709.
- Tattersall, A. 2010. *Power in coalition. Strategies for strong unions and social change*. Ithaca: Cornell University Press.
- Tsui, A.S., T.D. Egan, and C.A. O’Reilly III. 1992. Being different: relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly* 37: 549–579.
- Tuttle, B., and J. Dillard. 2007. Beyond competition: institutional isomorphism in US accounting research. *Accounting Horizons* 21: 387–409.
- Ulrich, D. W., and D. Brockband. 2005. *The HR value proposition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., J. Younger, W. Brockband, and M. Ulrich. 2012. *HR from the outside in. six competencies for the future of human resources*. New York: McGraw-Hill.
- Van Elteren, M. 2006. *Americanism and Americanization. A Critical History of Domestic and Global Influence*. Jefferson: McFarland & Company.
- Verbrugge, L.M. 1983. A research note on adult friendship contact. *Social Forces* 62: 78–83.
- Welbourne, T.M., and A.O. Andrews. 1996. Predicting the performance of initial public offerings: should human resource management be in the equation? *Academy of Management Journal* 39: 891–919.
- Welbourne, T.M., and L.A. Cyr. 1999. The human resource executive in effect in initial public offering firms. *Academy of Management Journal* 42: 616–629.
- Welch, J., and S. Welch. 2005. *Winning*. New York: Harper Business.
- Wright, P. M., P. McKinnon, R. L. Antoine, E. Sartain, J. W. Boudreau, and D. A. Pace. 2011. ‘The evolving chief human resources officer role’. In *The chief HR officer. Defining the new role of human resource leaders*, eds. P. M. Wright, J. W. Boudreau, D. A. Pace, E. Sartain, P. McKinnon, and R. L. Antoine, 1-11. San Francisco: Jossey Bass.
- Zeger, S.L., and K.-Y. Liang. 1986a. Longitudinal data analysis using generalized linear models. *Biometrika* 73: 13–22.
- Zeger, S.L., and K.-Y. Liang. 1986b. Longitudinal data analysis for discrete and continuous outcomes. *Biometrics* 42: 121–130.
- Zhang, Y. 2006. The presence of a separate COO/president and its impact on strategic change and CEO dismissal. *Strategic Management Journal* 27: 283–300.

- Zhu, D.H., and J.D. Westphal. 2014. 'How directors' prior experience with other demographically similar CEOs affects their appointments to corporate boards and the consequences for CEO compensation'. *Academy of Management Journal* 57: 791–813.
- Zorn, D.M. 2004. Here a chief, there a chief: the rise of the CFO in the American firm. *American Sociological Review* 69: 345–364

## **TRANSLATED VERSION: SPANISH**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

## **VERSION TRADUCIDA: ESPAÑOL**

A continuación se muestra una traducción aproximada de las ideas presentadas anteriormente. Esto se hizo para dar una comprensión general de las ideas presentadas en el documento. Por favor, disculpe cualquier error gramatical y no responsabilite a los autores originales de estos errores.

## **INTRODUCCIÓN**

Desde el artículo innovador de Hambrick y Mason (1984), el estudio de los equipos de alta dirección (TMT) se ha convertido en un área prominente de la investigación de gestión (Carpenter et al. 2004). Dentro de esta área, un creciente cuerpo de investigación examina ahora la presencia de diversos miembros de TMT, que son los altos funcionarios ejecutivos responsables de ciertos dominios funcionales e informan directamente al director ejecutivo (CEO) (Hambrick y Cannella 2004; Menz 2012; Menz y Scheef 2014; Nath y Mahajan 2008; 2008; Strand 2013). Una premisa clave de estos estudios es que la estructura del TMT, y la presencia o ausencia de ciertas posiciones TMT, abre una "ventana a las organizaciones" (Beckmann y Burton 2011, p. 52). El análisis de las funciones funcionales de los directores ejecutivos proporciona información sobre los procesos y estructuras organizativas (Beckmann y Burton 2011), señala qué funciones empresariales se cree que son las más importantes e indica dónde reside el poder dentro de una organización (Fligstein 1987). Además, la presencia de ciertas posiciones funcionales de TMT no sólo afecta a las ideologías o procesos de grupo dentro del escalón superior, sino que también impulsa la toma de decisiones estratégicas y, por lo tanto, afecta al desempeño organizacional (Menz 2012).

En consecuencia, promover a los directores de recursos humanos (HR) a las filas del escalón superior y otorgarles títulos como director de recursos humanos (CHRO) o director de personal, Footnote1 es una importante opción estructural, estratégica y simbólica. Señala un cambio fundamental en las funciones de gestión, demostrando la mayor influencia de los recursos humanos institucionalizados en la estructura del TMT. Por lo tanto, la presencia de un CHRO es un reflejo de la importancia de los recursos humanos en la toma de decisiones estratégicas (por ejemplo, Brewster 1994; Budhwar 2000). Por lo tanto, entender cómo las organizaciones manejan el "aspecto humano" a nivel ejecutivo, o los más altos niveles de gestión, nos permite investigar los escalones superiores y el desarrollo institucional del capitalismo en su conjunto. Si bien el dominio de la función del director financiero (CFO) indica cómo las ideologías impulsadas por el mercado de capitales influyen en la forma en que los directores de la gestión consideran las cuestiones de gobernanza (Davis 2009a, b; Dobbin y Zorn 2005; Dore 2008; Zorn 2004), se desconoce si una corriente de ideología centrada en la gestión de recursos humanos (HRM) también puede afectar a este nivel de gestión. Vivimos en una sociedad del conocimiento cada vez más impulsada por la tecnología (Kasworm 2011) en la que las personas son consideradas como el activo más importante de una empresa. Los temas de recursos humanos, como inventar nuevas formas de trabajar, construir una cultura de alto rendimiento, desarrollar líderes o reclutar talento, están en la cima de la mayoría de las agendas estratégicas (Boselie y Paauwe 2005; Josephson y Reinken 2008). Algunos investigadores y profesionales ya consideran que los CHRO son cruciales para el futuro (Wright et al. 2011), y argumentan que es sólo cuestión de tiempo hasta

que los CHRO tengan igual o incluso más peso que los directores financieros (Charan et al. 2015; Donkin 1999; 2011, págs. 67–68; Welch y Welch 2005) o ser favorecidos para la sucesión de CEO (Josephson y Reinken 2008). Sin embargo, muchas organizaciones, especialmente en los Estados Unidos, parecen sorprendentemente reacias a establecer un CHRO (Aijala et al. 2007), mientras que aproximadamente el 90 % han establecido un director financiero (Zorn 2004).

Este estudio tiene como objetivo entender por qué las empresas difieren en tener un CHRO. Al proporcionar a académicos y profesionales una comprensión de los antecedentes, este estudio se suma al cuerpo existente de conocimiento sobre el HRM estratégico (SHRM) (véase, por ejemplo, Mello 2015), particularmente porque la decisión de que un oficial de recursos humanos forme parte de un TMT es uno de los pasos más importantes en el proceso SHRM (Welbourne y Cyr 1999). Al explorar las razones de la presencia de CHRO, también tenemos la intención de contribuir a la gestión estratégica y la investigación de nivel superior respondiendo a las preguntas clave de investigación de cómo las condiciones contextuales, las organizaciones y los directores ejecutivos afectan a las estructuras de TMT y qué teorías y métodos de investigación son adecuados para estudiar este tema (Carpenter et al. 2004). Nuestra investigación muestra que la teoría de contingencia, que ha sido el enfoque teórico dominante para identificar los antecedentes de la presencia de los oficiales en la investigación existente (por ejemplo, Hambrick y Cannella 2004; Menz y Scheef 2014; Nath y Mahajan 2008), deberían complementarse con otros enfoques, como la homofilia y la teoría institucional. Con respecto a las recientes recomendaciones orientadas a los profesionales que ponen de relieve el papel cambiante de la CHRO (Challah 2006; 2015), nuestro estudio ayuda a explicar la realidad detrás de las elecciones de CHRO. Por último, al discutir el papel de la CHRO en los escalones superiores de una empresa, nuestro documento también añade una faceta importante a la reciente discusión sobre la financierización de la economía moderna y el desarrollo del capitalismo (por ejemplo, Davis 2009a, b).

## CONCLUSIÓN

El propósito de este estudio fue determinar los factores asociados con la probabilidad de un CHRO en un TMT, y establecer qué teorías son adecuadas para explicar estos factores.

Probando diferentes teorías y explorando enfoques que motivan tener un miembro de TMT principalmente responsable de los problemas de RRHH, analizamos diferentes razones para la composición de los TMT. Al hacerlo, contribuimos particularmente al creciente, pero todavía escaso, cuerpo de investigación de escalón superior que analiza los determinantes de funciones particulares de TMT funcionales. Dado que la presencia de un CHRO es un factor importante para la influencia de los recursos humanos en la estrategia corporativa, este estudio contribuye igualmente al diálogo sobre el papel estratégico de HRM (por ejemplo, Caldwell 2003; Hailey et al. 2005; Pfeffer 1998; 2012) proporcionando justificación para la diferente influencia de RRHH a nivel corporativo.

Nuestros resultados muestran que la teoría institucional explica la mayor parte de la varianza y aborda las variables que tienen influencias muy significativas en la presencia de CHRO (Paawe y Boselie 2003). Por lo tanto, la presencia de CHRO depende principalmente de los aspectos de legitimación social y de las fuerzas ambientales internas y externas. Este es un hallazgo importante, ya que la mayoría de la literatura de escalón superior que analiza los determinantes de la estructura de TMT se ha concentrado en factores de contingencia (por ejemplo, Hambrick y Cannella 2004; Marcel 2009; Menz y Scheef 2014; Nath y Mahajan 2008). En resumen, al aplicar la teoría institucional, nuestra investigación tiene dos ideas importantes: (1) la presencia de CHRO está sujeta a inercia intraoperativa (Hannan y Freeman 1977; 1984), y (2) la presencia de CHRO está sujeta a tradiciones o inclinaciones a nivel industrial.

La evidencia de la tendencia hacia la inercia intra-organizacional contrasta con la investigación existente que asume o enfatiza que la composición de un TMT se revisa al menos implícitamente cada año (Hambrick y Cannella 2004; Nath y Mahajan 2008). La propensión a chro parece ser una característica que las organizaciones tienen o no tienen, está profundamente incrustada en la cultura organizacional y refleja una tendencia a dar una gran importancia estratégica a las consideraciones relacionadas con los recursos humanos (Baron y Hannan 2002; 2006).

Que las tradiciones e inclinaciones a nivel de la industria expliquen que la mayor varianza está en parte en línea y en parte en contradicción con los conocimientos y paradigmas subyacentes de la investigación de gestión estratégica. Las teorías clásicas de la organización industrial argumentan que las estructuras de la industria determinan los enfoques empresariales (en nuestro caso, las prácticas de HRM) y el desempeño, mientras que la evidencia más reciente muestra el impacto de los antecedentes a nivel empresarial y corporativo (para una revisión de esta discusión, véase Mcgahan y Porter 2002). Los teóricos del ciclo de vida de la industria (por ejemplo, Klepper 1997) sugieren que la madurez de una industria influye fuertemente en el grado en que la industria o los efectos empresariales/empresas pueden explicar la varianza. Del mismo modo, la lógica subyacente a la teoría institucional es que los pioneros emplean razones de contingencia, mientras que los adoptantes posteriores buscan legitimidad en sus estructuras organizativas imitando a otras empresas (DiMaggio y Powell 1983; Meyer y Rowan 1977). Desafortunadamente, nuestra muestra no permite una exploración sistemática de los efectos de imitación en las industrias de una manera que corresponda a la teoría institucional. Para facilitar las inferencias sobre precursores y seguidores, y por lo tanto sobre la imitación, la investigación futura debe implicar la observación de toda una industria durante un período prolongado de tiempo. Esto también permitiría la comparación de seguidores y no adaptadores y, por lo tanto, generaría hipótesis sobre por qué algunas empresas imitan la decisión simbólica y estratégica de tener un CHRO, y qué papel juegan las presiones miméticas, normativas y coercitivas en este proceso (a continuación, por ejemplo, las propuestas antes mencionadas de Paawe y Boselie 2003). El análisis de procesos complejos de institucionalización y patrones históricos también puede mejorar la comprensión de la heterogeneidad de las TMT en todas las industrias. Por último, la inclusión de una visión más "agente" dentro de la teoría institucional, a diferencia del "campo estructuralista" en el que hemos confiado hasta ahora (Heugens y Lander 2009), puede ayudar a determinar por qué las empresas pueden desviarse de normas bien establecidas y actuar como empresarios institucionales para crear roles chro.

Además de los aspectos de institucionalización, las consideraciones racionales influyen en la presencia de CHRO. Según la teoría de contingencia, la presencia de CHRO es más beneficiosa y, por lo tanto, más probable cuando las áreas críticas del dominio de recursos humanos son más complejas e inciertas. Los resultados para la mayoría de nuestras variables de contingencia, como la tasa de sindicalización, el fuerte aumento o disminución de los empleados, y tener un extraño o un nuevo CEO, Footnote6 apoya esta suposición hasta cierto punto. Sin embargo, si esto puede calificarse como racional requiere probar las implicaciones de rendimiento de la presencia de CHRO, de conformidad con la investigación existente de los oficiales en jefe (véase, por ejemplo, Hambrick y Cannella 2004; Marcel 2009; Nath y Mahajan 2008). De hecho, tenemos pruebas débiles de que la presencia de CHRO tiene implicaciones positivas en el desempeño, especialmente cuando los problemas de RRHH causan complejidad en la cúspide de la empresa y/o otros miembros de TMT tienen menos experiencia en HRM (Abt y zu Knyphausen-Aufse 2010). Sin embargo, Hambrick (2007) argumenta que la medición de las implicaciones de rendimiento tiene más sentido a nivel de equipo que en el nivel de los miembros individuales del equipo (como el CHRO). Simultáneamente, creemos que una evaluación cuidadosa de las implicaciones en el desempeño debe ir más allá de centrarse en el éxito financiero y, por ejemplo, debería considerar la posibilidad de que el establecimiento de CHRO cumpla principalmente funciones simbólicas de gestión (véase, por ejemplo, Galang y Ferris 1997). Por lo tanto, sugerimos una conceptualización teórica y empírica más cuidadosa del rendimiento de la empresa a partir de lo que se ha empleado en los estudios existentes (Miller et al. 2013). También creemos que se requiere una mejor comprensión de la función diaria de un CHRO y cómo se integra en el sistema SHRM general. Para obtener tal comprensión, la aplicación de una perspectiva de estrategia como práctica podría ser útil (para una visión general véase Jarzabkowski y Spee 2009, y para una aplicación en la investigación TMT Angwin et al. 2009). La inclusión de estas perspectivas teóricas adicionales, así como de los enfoques empíricos, están fuera del alcance de nuestro documento, pero presentan oportunidades para seguir investigando.

Las hipótesis homófilas formuladas no pudieron ser confirmadas por nuestros resultados. En oposición a los principios de la teoría homofílica, algunos investigadores sostienen que existe diversidad entre los miembros de los equipos orientados a tareas, especialmente con respecto a las características alcanzadas,

como los antecedentes funcionales (Ruef et al. 2003; para los meta-estudios sobre la perspectiva de la diversidad, véase Homberg y Bui 2013 y Horwitz y Horwitz 2007). En nuestro estudio, la experiencia de TMT o CEO HR no tuvo una influencia positiva ni negativa significativa en la presencia de CHRO. Por lo tanto, ni la teoría homofílica ni los enfoques de diversidad fueron apoyados empíricamente. Sin embargo, creemos que los aspectos homofílicos influyen en la presencia de CHRO, posiblemente de la manera más indirecta como sugieren Zhu y Westphal (2014; véase la nota 4). Es posible que el aspecto relevante no sea necesariamente la experiencia de los directores ejecutivos o de los TDH, medidos por los años servidos en este ámbito funcional, sino más bien por su apertura y afinidad por los aspectos de recursos humanos de la empresa (Groysberg et al. 2011). Esta presunción debe probarse en el futuro a través de entrevistas personales o cuestionarios, ya que las actitudes psicológicas relacionadas no pueden medirse mediante datos objetivos. Sin embargo, somos conscientes de la dificultad de acceder a los miembros del TMT.

Además, nuestro estudio sólo se centró en las empresas estadounidenses, que están dominadas por un sistema de gobierno corporativo que considera el valor de los accionistas como la piedra angular del desempeño corporativo, lo que implica que los directores financieros han aumentado dentro del TMT y ahora son segundos a los directores Ejecutivos (Zorn 2004). Teniendo en cuenta esto, otras posiciones de TMT, como la CHRO, tienen un papel menos importante para las empresas estadounidenses. Estudios realizados por académicos como Farndale y Paauwe (2007) y Pudelko (2006) muestran que los impulsores institucionales nacionales ayudan a dar forma a los sistemas y prácticas de HRM, lo que indica la necesidad de estudiar más que los niveles intrafirma o industrial para entender el papel de la incrustación institucional en el contexto de HRM. Además, dado que nuestra muestra sólo abarcó el período comprendido entre 1998 y 2007, es posible que los pesos relativos de las posiciones de los TMT, incluida la posición de la CHRO, hayan cambiado tras la crisis financiera de 2008 (Sparrow et al. 2013). Esto implica la necesidad de datos más recientes y completos que nos permitan considerar el ascenso y la caída de diferentes puestos de directores dentro de los TTE. Esta perspectiva también sugiere que se requieren más investigaciones utilizando muestras que incluyan a otros países y reflejen las "variedades del capitalismo" (Hall y Soskice 2001) y su desarrollo en la intersección entre el capital financiero y el capital humano. La Red Cranfield sobre Gestión Internacional de Recursos Humanos (CRANET) estudia cuestiones estratégicas de HRM en más de 40 países, pero sin una consideración distintiva de la posición de CHRO (para una visión general, véase Parry et al. 2011). Crossland y Hambrick (2011) investigan las diferencias de discreción gerencial en 15 países, y Doms y zu Knyphausen-Aufse (2014) presentan un estudio de escalón superior basado en una muestra de tres países, de nuevo sin un enfoque específico en los CHRO. Nuestro llamado a la investigación en esta dirección podría ser de especial interés para los investigadores alemanes, ya que la ley de codecesión alemana de 1976 hace obligatorio el establecimiento de un "director laboral" para empresas con más de 2000 empleados, lo que sugiere que la posición de CHRO podría estar más establecida en Alemania en comparación con los Estados Unidos. Esto también presenta la posibilidad de que nuestra suposición binaria de que las empresas tienen o no una posición CHRO puede ser demasiado simplista, ya que los miembros únicos de TMT pueden tener múltiples funciones. Por lo tanto, esto también presenta una oportunidad para futuras investigaciones. Nota al pie de página 7

Por último, el surgimiento de chro va más allá de influir en las decisiones estratégicas dentro de organizaciones particulares (Menz 2012). A nivel macroeconómico, la comunidad de recursos humanos está estableciendo su poder e influencia dentro de las industrias y la economía en general colocando a los miembros en los escalones superiores de las organizaciones (cf. Hambrick y Mason 1984). Como se ha indicado, hay razones para creer que este desarrollo está relacionado con el desarrollo del capitalismo moderno y cómo las tecnologías modernas (lo más importante es que las tecnologías digitales) afectan el papel del trabajo y la necesidad de cualificaciones de recursos humanos (véase, por ejemplo, Brynjolfsson y McAfee 2014). Desde este punto de vista, las implicaciones para la investigación de CHRO van más allá de organizaciones particulares o industrias particulares. En particular, nuestra hipótesis sobre el impacto de la intensidad del conocimiento, que puede coincidir con la creciente orientación tecnológica dentro de la sociedad moderna, sobre la presencia de CHRO no pudo ser confirmada en nuestro estudio empírico. Esto presenta la necesidad de un análisis detallado de los aspectos relacionados con el conocimiento y la tecnología sobre el desarrollo de los SHRM y el papel de los CHRO. Esto también proporcionaría una

valiosa visión del papel de la CHRO, no sólo importante para los investigadores y profesionales de los RRHH o TMT, sino también para aquellos con intereses más amplios en el desarrollo de nuestra economía y nuestra sociedad, particularmente después de la crisis financiera de 2007-2008 que, según historiadores como R-dder (2015), impactó significativamente las reglas de la crisis financiera 2007-2008 que, según los historiadores como el R-dder (2015), impactó significativamente en las reglas de la crisis financiera capitalista.

## **TRANSLATED VERSION: FRENCH**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

## **VERSION TRADUITE: FRANÇAIS**

Voici une traduction approximative des idées présentées ci-dessus. Cela a été fait pour donner une compréhension générale des idées présentées dans le document. Veuillez excuser toutes les erreurs grammaticales et ne pas tenir les auteurs originaux responsables de ces erreurs.

## **INTRODUCTION**

Depuis l'article novateur de Hambrick and Mason (1984), l'étude des équipes de haute direction (tmts) est devenue un domaine important de recherche en gestion (Carpenter et coll., 2004). Dans ce domaine, un nombre croissant de recherches examinent maintenant la présence de divers membres de TMT, qui sont les hauts dirigeants responsables de certains domaines fonctionnels et relèvent directement du chef de la direction (PDG) (Hambrick et Cannella 2004; Menz 2012; Menz et Scheef 2014; Nath et Mahajan 2008; Preston et coll. 2008; Strand 2013). L'une des prémisses clés de ces études est que la structure du TMT, ainsi que la présence ou l'absence de certains postes de TMT, ouvrent une « fenêtre sur les organisations » (Beckmann et Burton, 2011, p. 52). L'analyse des rôles fonctionnels des dirigeants fournit un aperçu des processus et des structures organisationnels (Beckmann et Burton, 2011), indique quelles fonctions commerciales sont considérées comme les plus importantes et indique où réside le pouvoir au sein d'une organisation (Fligstein, 1987). En outre, la présence de certaines positions fonctionnelles de TMT affecte non seulement les idéologies ou les processus de groupe dans l'échelon supérieur, mais conduit également la prise de décision stratégique, et, par conséquent, affecte la performance organisationnelle (Menz 2012).

Par conséquent, la promotion des directeurs des ressources humaines (RH) dans les rangs de l'échelon supérieur et l'octroi de titres tels que directeur des ressources humaines (CHRO) ou directeur du personnel, Note de bas de page 1 est un choix structurel, stratégique et symbolique important. Il signale un changement fondamental dans les rôles de gestion, démontrant l'influence accrue des RH institutionnalisées dans la structure tmt. Ainsi, la présence d'un CHRO reflète l'importance des RH dans la prise de décisions stratégiques (p. Ex., Brewster, 1994; Budhwar, 2000). Par conséquent, comprendre comment les organisations gèrent « l'aspect humain » au niveau exécutif, ou les plus hauts niveaux de gestion, nous permet d'étudier les échelons supérieurs et le développement institutionnel du capitalisme dans son ensemble. Bien que la prédominance de la fonction de directeur financier (CFO) indique l'impact des idéologies axées sur les marchés financiers sur la façon dont les chefs d'entreprise considèrent les questions de gouvernance (Davis, 2009a, b; Dobbin et Zorn 2005; Dore 2008; Zorn 2004), on ne sait toujours pas si un courant d'idéologie centré sur la gestion des ressources humaines (MRH) peut également avoir un impact sur ce niveau de gestion. Nous vivons dans une société du savoir de plus en plus axée sur la technologie (Kasworm 2011) dans laquelle les gens sont considérés comme l'atout le plus important d'une entreprise. Les sujets des RH, tels que l'invention de nouvelles façons de travailler, la construction d'une culture de haute performance, le développement de leaders ou le recrutement de talents, sont en tête des priorités stratégiques (Boselie et Paauwe, 2005; Josephson et Reinken 2008). Certains chercheurs et praticiens

considèrent déjà les CHRO comme cruciaux pour l'avenir (Wright et coll., 2011) et soutiennent que ce n'est qu'une question de temps avant que les directeurs de la santé aient un poids égal, voire supérieur, à celui des directeurs financiers (Charan et coll., 2015; Donkin, 1999; Groysberg et coll. 2011, pp. 67–68; Welch et Welch 2005) ou devenir favorisés pour la succession de PDG (Josephson et Reinken 2008). Toutefois, de nombreuses organisations, en particulier aux États-Unis, semblent étonnamment réticentes à établir un CHRO (Aijala et al., 2007), alors qu'environ 90 % ont créé un directeur financier (Zorn, 2004).

Cette étude vise à comprendre pourquoi les entreprises diffèrent quant à l'avoir un CHRO. En fournissant aux universitaires et aux praticiens une compréhension des antécédents, cette étude s'ajoute à l'ensemble actuel des connaissances sur la MRH stratégique (SHRM) (voir, p. Ex., Mello 2015), d'autant plus que la décision d'avoir un agent rh faire partie d'un TMT est l'une des étapes les plus importantes, sinon les plus importantes, dans le processus shrm (Welbourne et Cyr, 1999). En explorant les raisons de la présence du CHRO, nous avons également l'intention de contribuer à la gestion stratégique et à la recherche sur les échelons supérieurs en répondant aux principales questions de recherche sur la façon dont les conditions contextuelles, les organisations et les chefs de la direction influent sur les structures du TMT et les théories et méthodes de recherche qui conviennent à l'étude de cette question (Carpenter et coll., 2004). Nos recherches montrent que la théorie des contingences, qui a été l'approche théorique dominante pour identifier les antécédents de la présence des chefs d'état-major dans la recherche existante (p. Ex., Hambrick et Cannella, 2004; Menz et Scheef 2014; Nath et Mahajan 2008), devraient être complétées par d'autres approches, telles que l'homophilie et la théorie institutionnelle. En ce qui concerne les récentes recommandations axées sur le praticien, soulignant l'évolution du rôle du CHRO (Challah, 2006; Charan et coll. 2015), notre étude aide à expliquer la réalité derrière les choix du CHRO. Enfin, en discutant du rôle du CHRO dans les échelons supérieurs d'une entreprise, notre document ajoute également une facette importante à la récente discussion sur la financiarisation de l'économie moderne et le développement du capitalisme (p. Ex., Davis 2009a, b).

## CONCLUSION

Le but de cette étude était de déterminer les facteurs associés à la probabilité d'un CHRO sur un TMT, et d'établir quelles théories sont appropriées pour expliquer ces facteurs.

En testant différentes théories et en explorant des approches qui motivent le fait d'avoir un membre du TMT principalement responsable des questions relatives aux RH, nous avons analysé différentes raisons pour la composition des TTM. Ce faisant, nous contribuons particulièrement à la croissance, mais encore clairsemée, du corps de la recherche échelon supérieure qui analyse les déterminants de rôles fonctionnels particuliers TMT. Étant dit que la présence d'un OCSP est un facteur important de l'influence des RH sur la stratégie d'entreprise, cette étude contribue également au dialogue sur le rôle stratégique de la MRH (p. Ex., Caldwell, 2003; Hailey et coll. 2005; Pfeffer, 1998; Ulrich et coll. 2012) en justification's, en justification

Nos résultats montrent que la théorie institutionnelle explique la plupart de la variance et traite des variables qui ont des influences très significatives sur la présence de CHRO (Paawe et Boselie, 2003). Par conséquent, la présence du CHRO dépend principalement des aspects de légitimation sociale et des forces environnementales internes et externes. Il s'agit d'une constatation importante, car la plupart des documents d'échelon supérieur analysant les déterminants de la structure du TMT se sont concentrés sur les facteurs d'urgence (p. Ex., Hambrick et Cannella, 2004; Marcel 2009; Menz et Scheef 2014; Nath et Mahajan 2008). En résumé, en appliquant la théorie institutionnelle, notre recherche a deux idées importantes : (1) la présence du CHRO est sujette à l'inertie intra-organisationnelle (Hannan et Freeman, 1977; 1984) et (2) la présence du CHRO est soumise à des traditions ou des penchants au niveau de l'industrie.

Les preuves de la tendance à l'inertie intra-organisationnelle contrastent avec les recherches existantes qui supposent ou soulignent que la composition d'un TMT est au moins implicitement réexaminée chaque année (Hambrick et Cannella, 2004; Nath et Mahajan 2008). La propension au CHRO semble être une caractéristique que les organisations ont ou n'ont pas, est profondément ancrée dans la culture

organisationnelle et reflète une tendance à accorder une grande importance stratégique aux considérations liées aux RH (Baron et Hannan, 2002; Hannan et coll. 2006).

Que les traditions et les inclinations au niveau de l'industrie expliquent le plus de variance est en partie en ligne et en partie en contradiction avec les idées et les paradigmes sous-jacents de la recherche en gestion stratégique. Les théories classiques de l'organisation industrielle soutiennent que les structures de l'industrie déterminent les approches commerciales (dans notre cas, les pratiques de mrh) et le rendement, tandis que des données plus récentes montrent l'impact des antécédents aux niveaux des entreprises et des entreprises (pour un examen de cette discussion, voir mcgahan et Porter 2002). Les théoriciens du cycle de vie de l'industrie (p. Ex., Klepper, 1997) suggèrent que la maturité d'une industrie influe fortement sur la mesure dans laquelle les effets de l'industrie ou de l'industrie ou de l'entreprise peuvent expliquer la variance. De même, la logique qui sous-tend la théorie institutionnelle est que les pionniers utilisent des justifications de contingence, tandis que les adoptants ultérieurs cherchent la légitimité dans leurs structures organisationnelles en imitant d'autres entreprises (dimaggio et Powell, 1983; Meyer et Rowan, 1977). Malheureusement, notre échantillon ne permet pas une exploration systématique des effets d'imitation dans les industries d'une manière qui correspond à la théorie institutionnelle. Pour faciliter les inférences sur les précurseurs et les adeptes, et donc sur l'imitation, la recherche future devrait impliquer l'observation de toute une industrie sur une longue période de temps. Cela permettrait également de comparer les adeptes et les non-adaptateurs et, par conséquent, de générer des hypothèses quant aux raisons pour lesquelles certaines entreprises imitent la décision symbolique et stratégique d'avoir un CHRO, et quel rôle les pressions mimétiques, normatives et coercitives jouent dans ce processus (à la suite, par exemple, des propositions susmentionnées de Paawe et Boselie 2003). L'analyse de processus complexes d'institutionnalisation et de modèles historiques peut également améliorer la compréhension de l'hétérogénéité de TMT entre les industries. Enfin, l'inclusion d'une vision plus « agentique » dans la théorie institutionnelle, par opposition au « camp structuraliste » sur lequel nous nous sommes appuyés jusqu'à présent (Heugens et Lander, 2009), peut aider à déterminer pourquoi les entreprises peuvent s'écarter des normes bien établies et agir en tant qu'entrepreneurs institutionnels pour créer des rôles dans le CHRO.

En plus des aspects d'institutionnalisation, des considérations rationnelles influencent la présence du CHRO. Selon la théorie des contingences, la présence de CHRO est plus bénéfique et, par conséquent, plus probable lorsque les domaines critiques du domaine des RH sont plus complexes et incertains. Les résultats de la plupart de nos variables de contingence, comme le taux de syndicalisation, la forte augmentation ou la diminution du nombre d'employés et le fait d'avoir un chef de la direction ou un nouveau chef de la direction, ont appuyé cette hypothèse dans une certaine mesure. Toutefois, pour déterminer si cela peut être qualifié de rationnel, il faut tester les répercussions sur le rendement de la présence du CHRO, conformément aux recherches actuelles des chefs d'entreprise (voir, p. Ex., Hambrick et Cannella, 2004; Marcel 2009; Nath et Mahajan 2008). Nous avons en effet des preuves faibles que la présence de CHRO a des implications positives de performance, particulièrement quand les issues de RH causent la complexité au sommet de l'entreprise et/ou d'autres membres de TMT sont moins expérimentés dans HRM (Abt et zu Knyphausen-Aufseß 2010). Toutefois, Hambrick (2007) soutient que la mesure des répercussions sur le rendement est plus logique au niveau de l'équipe que sur le niveau des membres individuels de l'équipe (comme le CHRO). Parallèlement, nous croyons qu'une évaluation minutieuse des répercussions sur le rendement doit aller au-delà de la portée de la réussite financière et devrait, par exemple, envisager la possibilité que l'établissement du CHRO exerce principalement des fonctions de gestion symboliques (voir par exemple Galang et Ferris, 1997). Ainsi, nous suggérons une conceptualisation théorique et empirique plus prudente du rendement des entreprises à partir de ce qui a été employé dans les études existantes (Miller et coll., 2013). Nous croyons également qu'une meilleure compréhension de la fonction quotidienne d'un CHRO et de la façon dont il est intégré dans le système shrm global est nécessaire. Pour obtenir une telle compréhension, l'application d'une perspective de stratégie comme pratique pourrait être utile (pour un aperçu voir Jarzabkowski et Spee 2009, et pour une application dans tmt recherche Angwin et al. 2009). L'inclusion de ces perspectives théoriques supplémentaires ainsi que des approches empiriques dépassent la portée de notre document, mais présente des possibilités de recherches plus poussées.



Les hypothèses homophiles formulées n'ont pas pu être confirmées par nos résultats. En opposition aux principes de la théorie de l'homophilie, certains chercheurs soutiennent qu'il existe de la diversité parmi les membres d'équipes axées sur les tâches, en particulier en ce qui concerne les caractéristiques acquises, telles que les antécédents fonctionnels (Ruef et coll. 2003; pour les méta-études sur la perspective de la diversité, voir Homberg et Bui 2013 et Horwitz et Horwitz 2007). Dans notre étude, l'expérience de TMT ou de RH de chef de la direction n'a eu aucune influence positive ou négative significative sur la présence de CHRO. Ainsi, ni la théorie homophile ni les approches de diversité n'ont été soutenues empiriquement. Néanmoins, nous croyons que les aspects homophiles influencent la présence du CHRO, peut-être de la manière la plus indirecte suggérée par Zhu et Westphal (2014; voir référence 4). Il est possible que l'aspect pertinent ne soit pas nécessairement l'expérience des pdg ou des TMM en matière de MRH, mesurée par les années servies dans ce domaine fonctionnel, mais plutôt leur ouverture et leur affinité pour les aspects RH de l'entreprise (Groysberg et al., 2011). Cette présomption devrait être mise à l'épreuve à l'avenir au moyen d'entrevues personnelles ou de questionnaires, car les attitudes psychologiques connexes ne peuvent pas être mesurées par des données objectives. Nous sommes toutefois conscients de la difficulté d'accéder aux membres du TMT.

En outre, notre étude s'est concentrée uniquement sur les entreprises américaines, qui sont dominées par un système de gouvernance d'entreprise qui considère la valeur pour les actionnaires comme la pierre angulaire de la performance des entreprises, ce qui implique que les directeurs financiers ont augmenté au sein de la TMT et sont maintenant en second lieu derrière les PDG (Zorn 2004). Dans ce cas, d'autres postes de TMT, comme le CHRO, ont un rôle moins important pour les entreprises américaines. Des études menées par des chercheurs tels que Farnsdale et Paauwe (2007) et Pudelko (2006) montrent que les facteurs institutionnels nationaux contribuent à façonner les systèmes et les pratiques de la MRH, ce qui indique la nécessité d'étudier plus que les niveaux intra-entreprises ou industriels pour comprendre le rôle de l'intégration institutionnelle dans le contexte de la MRH. De plus, comme notre échantillon ne couvrait que la période comprise entre 1998 et 2007, il est possible que le poids relatif des postes de TMT, y compris la position du CHRO, ait changé à la suite de la crise financière de 2008 (Sparrow et al., 2013). Cela implique la nécessité de données plus récentes et plus complètes qui nous permettent d'envisager l'augmentation et la chute des différents postes de chefs d'entreprise au sein des TTM. Cette perspective suggère également que d'autres recherches sont nécessaires à l'aide d'échantillons qui incluent d'autres pays et reflètent les « variétés du capitalisme » (Hall et Soskice, 2001) et leur développement à l'intersection entre le capital financier et le capital humain. Le Cranfield Network on International Human Resource Management (CRANET) étudie les questions stratégiques relatives à la MRH dans plus de 40 pays, mais sans tenir compte de la position du CHRO (voir Parry et al. 2011). Crossland et Hambrick (2011) étudient les différences de discrétion managériale dans 15 pays, et Doms et zu Knyphausen-Aufseß (2014) présentent une étude supérieure sur un échantillon de trois pays, encore une fois sans un accent spécifique sur les CHRO. Notre appel à la recherche dans ce sens pourrait être d'un intérêt particulier pour les chercheurs allemands puisque la loi allemande de codétermination de 1976 rend obligatoire la création d'un « directeur du travail » pour les entreprises de plus de 2000 employés, ce qui suggère que le poste de CHRO pourrait être plus établi en Allemagne qu'aux États-Unis. Cela présente également la possibilité que notre hypothèse binaire que les entreprises ont ou n'ont pas une position CHRO peut être trop simpliste puisque les membres TMT unique peut avoir plusieurs fonctions. Par conséquent, cela représente également une opportunité pour la recherche future. Note de bas de page 7

Enfin, l'émergence des CHRO va au-delà de l'influence des décisions stratégiques au sein d'organisations particulières (Menz 2012). Au niveau macro, la communauté des RH établit son pouvoir et son influence au sein des industries et de l'économie globale en plaçant les membres dans les échelons supérieurs des organisations (cf. Hambrick et Mason, 1984). Comme nous l'avons dit, il y a des raisons de croire que ce développement est lié au développement du capitalisme moderne et à l'impact des technologies modernes (surtout les technologies numériques) sur le rôle du travail et le besoin de qualifications RH (voir, par exemple, Brynjolfsson et McAfee 2014). De ce point de vue, les répercussions de la recherche sur le CHRO vont au-delà de certaines organisations ou de certaines industries. En particulier, notre hypothèse concernant l'impact de l'intensité des connaissances, qui peut coïncider avec

l'orientation technologique croissante au sein de la société moderne, sur la présence du CHRO n'a pas pu être confirmée dans notre étude empirique. Cela présente la nécessité d'une analyse détaillée des connaissances et des aspects liés à la technologie sur le développement du SHRM et le rôle des CHRO. Cela permettrait également de mieux comprendre le rôle du CHRO, non seulement important pour les chercheurs et les praticiens des RH ou du TMT, mais aussi pour ceux qui ont des intérêts plus larges dans le développement de notre économie et de notre société, en particulier à la suite de la crise financière de 2007-2008 qui, selon des historiens comme Rödder (2015), a eu un impact significatif sur les règles du jeu capitaliste.

### **TRANSLATED VERSION: GERMAN**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

### **ÜBERSETZTE VERSION: DEUTSCH**

Hier ist eine ungefähre Übersetzung der oben vorgestellten Ideen. Dies wurde getan, um ein allgemeines Verständnis der in dem Dokument vorgestellten Ideen zu vermitteln. Bitte entschuldigen Sie alle grammatikalischen Fehler und machen Sie die ursprünglichen Autoren nicht für diese Fehler verantwortlich.

### **EINLEITUNG**

Seit Hambrick und Masons bahnbrechendem Artikel (1984) hat sich die Studie von Top-Management-Teams (tmts) zu einem prominenten Bereich der Managementforschung entwickelt (Carpenter et al. 2004). In diesem Bereich untersucht eine wachsende Forschungsgruppe nun die Anwesenheit verschiedener TMT-Mitglieder, die die für bestimmte Funktionsbereiche zuständigen Top-Exekutivbeamten sind und direkt an den Chief Executive Officer (CEO) (Hambrick und Cannella 2004) berichten. Menz 2012; Menz und Scheef 2014; Nath und Mahajan 2008; Preston et al. 2008; Strand 2013). Eine zentrale Prämisse dieser Studien ist, dass die TMT-Struktur und das Vorhandensein oder Fehlen bestimmter TMT-Positionen ein "Fenster in Organisationen" öffnet (Beckmann und Burton 2011, S. 52). Die Analyse der funktionalen Rollen von Führungskräften gibt Eineneinblick in organisatorische Prozesse und Strukturen (Beckmann und Burton 2011), signalisiert, welche Geschäftsfunktionen als die wichtigsten angesehen werden, und zeigt an, wo machttinnerhalb einer Organisation liegt (Fligstein 1987). Darüber hinaus wirkt sich das Vorhandensein bestimmter funktionaler TMT-Positionen nicht nur auf Ideologien oder Gruppenprozesse innerhalb der oberen Ebene aus, sondern auch auf die strategische Entscheidungsfindung und damit auf die Organisationsleistung (Menz 2012).

Daher ist die Förderung von Direktoren der Human Resources (HR) in die Oberen und die Vergabe von Titeln wie Chief Human Resources Officer (CHRO) oder Personaldirektor, Footnote 1 eine wichtige strukturelle, strategische und symbolische Entscheidung. Sie signalisiert einen grundlegenden Wandel der Führungspositionen und zeigt den größeren Einfluss institutionalisierter HR in der TMT-Struktur. Somit spiegelt die Präsenz eines CHRO die Bedeutung des HR für die strategische Entscheidungsfindung wider (z. B. Brewster 1994; Budhwar 2000). Daher ermöglicht es uns das Verständnis, wie Organisationen mit dem "menschlichen Aspekt" auf der Führungsebene oder auf den höchsten Führungsebenen umgehen, die oberen Ränge und die institutionelle Entwicklung des Kapitalismus als Ganzes zu untersuchen. Während die Dominanz des Chief Financial Officer (CFO) zeigt, wie kapitalmarktgetriebene Ideologien beeinflussen, wie Chief Officers Governance-Themen betrachten (Davis 2009a, b; Dobbin und Zorn 2005; Dore 2008; Zorn 2004) bleibt unklar, ob ein hrm-zentrierter Ideologiestrom auch diese Führungsebene beeinflussen kann. Wir leben in einer zunehmend technologiegetriebenen Wissensgesellschaft (Kasworm 2011), in der Menschen als wichtigstes Kapital eines Unternehmens gelten. HR-Themen wie die Erfindung

neuer Arbeitsweisen, der Aufbau einer Hochleistungskultur, die Entwicklung von Führungspersönlichkeiten oder die Rekrutierung von Talenten stehen ganz oben auf den strategischen Agenden (Boselie und Paauwe 2005; Josephson und Reinken 2008). Einige Forscher und Praktiker betrachten chros bereits als entscheidend für die Zukunft (Wright et al. 2011) und argumentieren, dass es nur eine Frage der Zeit ist, bis chros das gleiche oder sogar mehr Gewicht haben werden als cfos (Charan et al. 2015; Donkin 1999; Groysberg et al. 2011, S. 67–68; Welch und Welch 2005) oder werden für die CEO-Nachfolge bevorzugt (Josephson und Reinken 2008). Viele Organisationen, vor allem in den USA, scheinen jedoch überraschend zurückhaltend zu sein, einen CHRO zu gründen (Aijala et al. 2007), während etwa 90 % einen CFO gegründet haben (Zorn 2004).

Diese Studie soll verstehen, warum Unternehmen sich in der Teilnahme an einem CHRO unterscheiden. Durch die Vermittlung von Kenntnissen von Wissenschaftlern und Praktikern ergänzt diese Studie das vorhandene Wissen über strategisches HRM (SHRM) (siehe z. B. Mello 2015), zumal die Entscheidung, einen HR-Beauftragten Teil eines TMT zu sein, einer der wichtigsten Schritte im SHRM-Prozess ist (Welbourne und Cyr 1999). Durch die Erforschung der Gründe für die CHRO-Präsenz wollen wir auch einen Beitrag zum strategischen Management und zur Forschung auf der oberen Ebene leisten, indem wir die wichtigsten Forschungsfragen beantworten, wie kontextuelle Bedingungen, Organisationen und ceos TMT-Strukturen beeinflussen und welche Theorien und Forschungsmethoden für die Untersuchung dieser Ausgabe geeignet sind (Carpenter et al. 2004). Unsere Forschung zeigt, dass die Notfalltheorie, die der vorherrschende theoretische Ansatz war, um die Vorläufer der Präsenz von Chief Officers in der bestehenden Forschung zu identifizieren (z. B. Hambrick und Cannella 2004; Menz und Scheef 2014; Nath und Mahajan 2008), sollten durch andere Ansätze ergänzt werden, wie Homophilie und die institutionelle Theorie. Im Hinblick auf die jüngsten praxisorientierten Empfehlungen, in denen die sich entwickelnde Rolle des CHRO hervorgehoben wird (Challah 2006; Charan et al. 2015), hilft unsere Studie, die Realität hinter CHRO-Entscheidungen zu erklären. Schließlich fügt unser Papier, indem wir die Rolle des CHRO in den oberen Rängen eines Unternehmens diskutieren, auch der jüngsten Diskussion über die Finanzialisierung der modernen Wirtschaft und die Entwicklung des Kapitalismus (z. B. Davis 2009a, b) eine wichtige Facette hinzu.

## **SCHLUSSFOLGERUNG**

Der Zweck dieser Studie war es, die Faktoren zu bestimmen, die mit der Wahrscheinlichkeit eines CHRO auf einem TMT verbunden sind, und festzustellen, welche Theorien geeignet sind, um diese Faktoren zu erklären.

Indem wir verschiedene Theorien testen und Ansätze erforschen, die motivieren, ein TMT-Mitglied zu haben, das in erster Linie für HR-Themen verantwortlich ist, haben wir verschiedene Gründe für die Zusammensetzung von tmts analysiert. Dabei tragen wir insbesondere zum wachsenden, aber immer noch spärlichen Körper der oberen Echelonforschung bei, der die Determinanten bestimmter funktioneller TMT-Rollen analysiert. Da die Präsenz eines CHRO ein wichtiger Faktor für den Einfluss von HR auf die Unternehmensstrategie ist, trägt diese Studie auch zum Dialog über die strategische Rolle von HRM bei (z.B. Caldwell 2003; Hailey et al. 2005; Pfeffer 1998; Ulrich et al. 2012) durch die Begründung für den unterschiedlichen HR-Einfluss auf Unternehmensebene.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass die institutionelle Theorie den größten Teil der Varianz erklärt und die Variablen anspricht, die sehr signifikante Einflüsse auf die CHRO-Präsenz haben (Paauwe und Boselie 2003). Daher hängt die CHRO-Präsenz hauptsächlich von sozialen Legitimationsaspekten und internen und externen Umweltkräften ab. Dies ist eine wichtige Feststellung, da sich die meisten Literaturen der oberen Ebene, die die Determinanten der TMT-Struktur analysieren, auf Eventalfaktoren konzentriert haben (z. B. Hambrick und Cannella 2004; Marcel 2009; Menz und Scheef 2014; Nath und Mahajan 2008). Zusammenfassend lässt sich sagen, dass unsere Forschung durch anwendung der institutionellen Theorie zwei wichtige Erkenntnisse hat: (1) Die CHRO-Präsenz unterliegt einer intraorganisatorischen Trägheit (Hannan und Freeman 1977; 1984), und (2) DIE CHRO-Präsenz unterliegt Branchentraditionen oder Neigungen.

Der Beweis für die Tendenz zur intraorganisatorischen Trägheit steht im Gegensatz zu der bestehenden Forschung, die davon ausgeht oder betont, dass die Zusammensetzung eines TMT zumindest implizit jedes Jahr überprüft wird (Hambrick und Cannella 2004; Nath und Mahajan 2008). CHRO-Anfälligkeit scheint ein Merkmal zu sein, das Organisationen haben oder nicht haben, tief in der Organisationskultur verankert ist und eine Tendenz widerspiegelt, HR-bezogenen Überlegungen eine hohe strategische Bedeutung beizumessen (Baron und Hannan 2002; Hannan et al. 2006).

Dass Traditionen und Neigungen auf Branchenebene die meisten Abweichungen erklären, steht zum Teil im Einklang und steht teilweise im Widerspruch zu den Erkenntnissen und zugrunde liegenden Paradigmen der strategischen Managementforschung. Die klassischen Theorien der Industrieorganisation argumentieren, dass Branchenstrukturen Geschäftsansätze (in unserem Fall HRM-Praktiken) und Leistung bestimmen, während neuere Beweise die Auswirkungen von Vorläufern auf Unternehmens- und Unternehmensebene zeigen (für eine Überprüfung dieser Diskussion siehe McGahan und Porter 2002). Branchenlebenszyklustheoretiker (z. B. Klepper 1997) deuten darauf hin, daß die Reife einer Branche stark darauf hinweist, inwieweit die Auswirkungen der Industrie oder der Unternehmen/Unternehmen die Varianz erklären können. In ähnlicher Weise ist die Logik, die der institutionellen Theorie zugrunde liegt, dass Pioniere Notfallrationalitäten anwenden, während spätere Adoptivelterne Legitimität in ihren Organisationsstrukturen anstreben, indem sie andere Unternehmen imitieren (DiMaggio und Powell 1983; Meyer und Rowan 1977). Leider erlaubt unsere Stichprobe keine systematische Erforschung von Nachahmungseffekten in Industrien in einer Weise, die der institutionellen Theorie entspricht. Um Rückschlüsse auf Vorläufer und Anhänger und damit über Nachahmung zu erleichtern, sollte die zukünftige Forschung die Beobachtung einer ganzen Branche über einen längeren Zeitraum umfassen. Dies würde auch den Vergleich von Anhängern und Nicht-Anhängern ermöglichen und somit Hypothesen darüber erzeugen, warum einige Firmen die symbolische und strategische Entscheidung nachahmen, ein CHRO zu haben, und welche Rolle mimetische, normative und Zwangsdrucke in diesem Prozess spielen (nach z. B. Den oben genannten Sätzen von Paawe und Boselie 2003). Die Analyse komplexer Institutionalisierungsprozesse und historischer Muster kann auch das Verständnis der TMT-Heterogenität branchenübergreifend verbessern. Schließlich kann die Einbeziehung einer "agentenischeren" Sichtweise in die institutionelle Theorie im Gegensatz zu dem "strukturalistischen Lager", auf das wir uns bisher verlassen haben (Heugens und Lander 2009), dazu beitragen, zu bestimmen, warum Unternehmen von etablierten Normen abweichen und als institutionelle Unternehmer fungieren können, um CHRO-Rollen zu schaffen.

Neben Institutionalisierungsaspekten beeinflussen rationale Überlegungen die CHRO-Präsenz. Nach der Notfalltheorie ist die CHRO-Präsenz vorteilhafter und daher wahrscheinlicher, wenn kritische Bereiche des HR-Bereichs komplexer und unsicherer sind. Die Ergebnisse für die meisten unserer Notfallvariablen, wie die Rate der Gewerkschaftsbildung, starke Zunahme oder Abnahme der Mitarbeiter, und mit einem Außenseiter oder neuen CEO, Footnote 6 unterstützen diese Annahme in gewissem Maße. Ob dies jedoch als rational qualifiziert werden kann, erfordert die Prüfung der Leistungsauswirkungen der CHRO-Präsenz im Einklang mit der bestehenden Forschung von Chief Officers (siehe z. B. Hambrick und Cannella 2004; Marcel 2009; Nath und Mahajan 2008). Wir haben in der Tat schwache Belege dafür, dass CHRO-Präsenz positive Auswirkungen auf die Leistung hat, insbesondere wenn Personalfragen Komplexität an der Spitze des Unternehmens verursachen und/oder andere TMT-Mitglieder weniger Erfahrung in HRM haben (Abt und zu Knyphausen-Aufseß 2010). Hambrick (2007) argumentiert jedoch, dass die Messung der Leistungsauswirkungen auf Teamebene sinnvoller ist als auf der Ebene einzelner Teammitglieder (wie der CHRO). Gleichzeitig sind wir der Meinung, dass eine sorgfältige Bewertung der Auswirkungen auf die Leistung über die Fokussierung auf den finanziellen Erfolg hinausgehen muss und sollte beispielsweise die Möglichkeit in Betracht ziehen, dass die CHRO-Einrichtung in erster Linie symbolische Managementfunktionen wahrnimmt (siehe z. B. Galang und Ferris 1997). Daher schlagen wir eine sorgfältigere theoretische und empirische Konzeptualisierung der Unternehmensleistung aus dem vor, was in bestehenden Studien verwendet wurde (Miller et al. 2013). Wir glauben auch, dass ein besseres Verständnis der täglichen Funktion eines CHRO und wie es in das gesamte SHRM-System eingebettet ist, erforderlich ist. Um ein solches Verständnis zu erlangen, könnte die Anwendung einer Strategie-as-

Practice-Perspektive hilfreich sein (für einen Überblick siehe Jarzabkowski und Spee 2009 und für eine Anwendung in der TMT-Forschung Angwin et al. 2009). Die Einbeziehung dieser zusätzlichen theoretischen Perspektiven sowie empirischer Ansätze geht über den Rahmen unseres Papiers hinaus, bietet aber Möglichkeiten für weitere Forschung.

Die formulierten homophilen Hypothesen konnten durch unsere Ergebnisse nicht bestätigt werden. Im Gegensatz zu den Prinzipien der Homophilietheorie argumentieren einige Forscher, dass es Vielfalt zwischen Mitgliedern aufgabenorientierter Teams gibt, insbesondere in Bezug auf erreichte Merkmale wie funktionale Hintergründe (Ruef et al. 2003; für Meta-Studien zur Diversitätsperspektive siehe Homberg und Bui 2013 sowie Horwitz und Horwitz 2007). In unserer Studie hatten TMT- oder CEO HR-Erfahrungen weder einen signifikanten positiven noch einen negativen Einfluss auf die CHRO-Präsenz. So wurden weder die Homophilietheorie noch Diversitätsansätze empirisch unterstützt. Nichtsdestotrotz glauben wir, dass homophile Aspekte die CHRO-Präsenz beeinflussen, möglicherweise in der indirekteren Weise, wie von Zhu und Westphal vorgeschlagen (2014; siehe Fußnote 4). Es ist möglich, dass der relevante Aspekt nicht unbedingt die HRM-Erfahrung der ceos oder tmts ist, gemessen an den Jahren, die in diesem funktionstüchtigen Bereich gedient haben, sondern vielmehr ihre Offenheit und Affinität zu den HR-Aspekten des Unternehmens (Groysberg et al. 2011). Diese Vermutung sollte in Zukunft durch persönliche Interviews oder Fragebögen getestet werden, da verwandte psychologische Einstellungen nicht anhand objektiver Daten gemessen werden können. Wir sind uns jedoch der Schwierigkeit bewusst, Zugang zu TMT-Mitgliedern zu erhalten.

Darüber hinaus konzentrierte sich unsere Studie nur auf US-Unternehmen, die von einem Corporate-Governance-System dominiert werden, das shareholder value als Eckpfeiler der Unternehmensleistung betrachtet, was bedeutet, dass cfo innerhalb der TMT gestiegen sind und nun hinter den ceo (2004) an zweiter Stelle stehen. Angesichts dessen spielen andere TMT-Positionen, wie die CHRO, eine weniger wichtige Rolle für US-Unternehmen. Studien von Wissenschaftlern wie Farndale und Paaue (2007) und Pudelko (2006) zeigen, dass nationale institutionelle Triebkräfte dazu beitragen, HRM-Systeme und -Praktiken zu gestalten, was darauf hindeutet, dass mehr als unternehmensinterne oder Branchenebenen untersucht werden müssen, um die Rolle der institutionellen Einbettung im HRM-Kontext zu verstehen. Da unsere Stichprobe nur den Zeitraum zwischen 1998 und 2007 abdeckte, ist es möglich, dass sich die relativen Gewichte der TMT-Positionen, einschließlich der Position des CHRO, nach der Finanzkrise von 2008 geändert haben (Sparrow et al. 2013). Dies impliziert die Notwendigkeit neuerer und umfassenderer Daten, die es uns ermöglichen, den Aufstieg und Fall verschiedener Chief Officer-Positionen innerhalb von tmts zu berücksichtigen. Diese Perspektive legt auch nahe, dass weitere Forschung erforderlich ist, indem Proben verwendet werden, die andere Länder einbeziehen und die "Sorten des Kapitalismus" (Hall und Soskice 2001) und ihre Entwicklung an der Schnittstelle zwischen Finanz- und Humankapital widerspiegeln. Das Cranfield Network on International Human Resource Management (CRANET) untersucht strategische HRM-Themen in mehr als 40 Ländern, jedoch ohne eine besondere Berücksichtigung der CHRO-Position (eine Übersicht siehe Parry et al. 2011). Crossland und Hambrick (2011) untersuchen Unterschiede in der Führungsdiskretion in 15 Ländern, und Doms und Knyphausen-Aufseß (2014) stellen eine Upper-Echelon-Studie vor, die auf einer Drei-Länder-Stichprobe basiert, ebenfalls ohne einen spezifischen Fokus auf chros. Unser Aufruf zur Forschung in diese Richtung könnte für deutsche Forscher von besonderem Interesse sein, da das deutsche Mitbestimmungsgesetz von 1976 die Einrichtung eines "Arbeitsdirektors" für Unternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten verbindlich vorschreibt, was darauf hindeutet, dass die CHRO-Position in Deutschland im Vergleich zu den USA etabliert sein könnte. Dies stellt auch die Möglichkeit dar, dass unsere binäre Annahme, dass Unternehmen entweder eine CHRO-Position haben oder nicht, zu einfach sein kann, da einzelne TMT-Mitglieder mehrere Funktionen haben können. Dies bietet daher auch eine Chance für die zukünftige Forschung. Fußnote 7

Schließlich geht das Aufkommen von chros über die Beeinflussung strategischer Entscheidungen innerhalb bestimmter Organisationen hinaus (Menz 2012). Auf Makroebene baut die HR-Gemeinschaft ihre Macht und ihren Einfluss innerhalb der Industrien und der Gesamtwirtschaft auf, indem sie Mitglieder in die oberen Ränge der Organisationen einführt (vgl. Hambrick und Mason 1984). Wie bereits erwähnt,

gibt es Gründe zu der Annahme, dass diese Entwicklung mit der Entwicklung des modernen Kapitalismus zusammenhängt und wie moderne Technologien (vor allem digitale Technologien) die Rolle der Arbeit und den Bedarf an HR-Qualifikationen beeinflussen (siehe z. B. Brynjolfsson und McAfee 2014). Unter diesem Gesichtspunkt gehen die Auswirkungen auf die CHRO-Forschung über bestimmte Organisationen oder bestimmte Branchen hinaus. Insbesondere konnte unsere Hypothese über die Auswirkungen der Wissensintensität, die mit der zunehmenden Technologieorientierung innerhalb der modernen Gesellschaft zusammenfallen kann, auf die CHRO-Präsenz in unserer empirischen Studie nicht bestätigt werden. Dies stellt die Notwendigkeit einer detaillierten Analyse von Wissens- und technologiebezogenen Aspekten zur Entwicklung von SHRM und zur Rolle der Menschenrechtsorganisationen dar. Dies würde auch wertvolle Einblicke in die Rolle des CHRO geben, die nicht nur für HR- oder TMT-Forscher und Praktiker wichtig ist, sondern auch für diejenigen, die ein breiteres Interesse an der Entwicklung unserer Wirtschaft und Gesellschaft haben, insbesondere nach der Finanzkrise 2007/2008, die laut Historikern wie Rödder (2015) die Regeln des kapitalistischen Spiels maßgeblich beeinflusst hat.

### **TRANSLATED VERSION: PORTUGUESE**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

### **VERSÃO TRADUZIDA: PORTUGUÊS**

Aqui está uma tradução aproximada das ideias acima apresentadas. Isto foi feito para dar uma compreensão geral das ideias apresentadas no documento. Por favor, desculpe todos os erros gramaticais e não responsabilize os autores originais responsáveis por estes erros.

### **INTRODUÇÃO**

Desde o artigo inovador de Hambrick e Mason (1984), o estudo de equipas de gestão de topo (tmts) desenvolveu-se numa área proeminente de investigação de gestão (Carpenter et al. 2004). Nesta área, um crescente corpo de investigação examina agora a presença de diversos membros da TMT, que são os principais responsáveis por determinados domínios funcionais e reportam diretamente ao diretor executivo (CEO) (Hambrick e Cannella 2004; Menz 2012; Menz e Scheef 2014; Nath e Mahajan 2008; Preston et al. 2008; Vertente 2013). Uma premissa fundamental destes estudos é que a estrutura TMT, e a presença ou ausência de determinadas posições de TMT, abre uma "janela para organizações" (Beckmann e Burton 2011, p. 52). Analisar os papéis funcionais dos executivos fornece informações sobre processos e estruturas organizacionais (Beckmann e Burton 2011), sinais que as funções empresariais são consideradas as mais importantes, e indicam onde o poder reside dentro de uma organização (Fligstein 1987). Além disso, a presença de determinadas posições funcionais de TMT não só afeta ideologias ou processos de grupo dentro do escalão superior, mas também impulsiona a tomada de decisão estratégica, e, portanto, afeta o desempenho organizacional (Menz 2012).

Assim, promover os diretores de recursos humanos (RH) para as fileiras do escalão superior, e conceder-lhes títulos como chief resources officer (CHRO) ou diretor de pessoal, é uma importante escolha estrutural, estratégica e simbólica. Assinala uma mudança fundamental nos papéis de gestão, demonstrando a maior influência dos RECURSOS institucionalizados na estrutura TMT. Assim, a presença de um CHRO é um reflexo da importância da RH na tomada de decisões estratégicas (por exemplo, Brewster 1994; Budhwar 2000). Por isso, compreender como as organizações lidam com o "aspecto humano" a nível executivo, ou os mais altos níveis de gestão, permite-nos investigar os escalões superiores e o desenvolvimento institucional do capitalismo como um todo. Embora o domínio da função de diretor financeiro principal (CFO) indique como as ideologias orientadas para o mercado de capitais têm impacto na forma como os chefes de estado consideram as questões de governação (Davis 2009a, b; Dobbin e Zorn

2005; Dore 2008; Zorn 2004), ainda não se sabe se um fluxo de ideologia centrado na gestão de recursos humanos (HRM) pode ter impacto neste nível de gestão também. Vivemos numa sociedade do conhecimento cada vez mais orientada para a tecnologia (Kasworm 2011) em que as pessoas são consideradas o ativo mais importante de uma empresa. Os tópicos de RH, tais como a invenção de novas formas de trabalhar, a construção de uma cultura de alto desempenho, o desenvolvimento de líderes, ou o recrutamento de talentos, estão no topo da maioria das agendas estratégicas (Boselie e Paauwe 2005; Josephson e Reinken 2008). Alguns investigadores e praticantes já vêem os CHROs como cruciais para o futuro (Wright et al. 2011), e argumentam que é apenas uma questão de tempo até que os CHROs tenham igual ou ainda mais peso do que os CFOs (Charan et al. 2015; Donkin 1999; Groysberg et al. 2011, pp. 67-68; Welch e Welch 2005) ou tornar-se favorecido pela sucessão de CEO (Josephson e Reinken 2008). No entanto, muitas organizações, especialmente nos EUA, parecem surpreendentemente relutantes em estabelecer um CHRO (Aijala et al. 2007), enquanto cerca de 90 % estabeleceram um CFO (Zorn 2004).

Este estudo visa compreender por que razão as empresas diferem em ter um CHRO. Ao proporcionar aos académicos e praticantes uma compreensão dos antecedentes, este estudo adiciona ao corpo de conhecimentos existentes sobre a HRM estratégica (SHRM) (ver, por exemplo, Mello 2015), particularmente porque a decisão de ter um oficial de RH a fazer parte de um TMT é um dos passos mais importantes no processo SHRM (Welbourne e Cyr 1999). Ao explorar as razões da presença do CHRO, pretendemos também contribuir para a gestão estratégica e para a investigação do escalão superior, respondendo às principais questões de investigação de como as condições contextuais, organizações e CEO afetam as estruturas de TMT e quais as teorias e métodos de investigação adequados para estudar esta questão (Carpenter et al. 2004). A nossa investigação mostra que a teoria da contingência, que tem sido a abordagem teórica dominante para identificar os antecedentes da presença dos oficiais-chefes na investigação existente (por exemplo, Hambrick e Cannella 2004; Menz e Scheef 2014; Nath e Mahajan 2008), devem ser complementados por outras abordagens, como a homofilia e a teoria institucional. No que diz respeito às recentes recomendações orientadas para o trabalho, salientando o papel evolutivo do CHRO (Challah 2006; Charan et al. 2015), o nosso estudo ajuda a explicar a realidade por trás das escolhas da CHRO. Finalmente, ao discutir o papel do CHRO nos escalões superiores de um negócio, o nosso trabalho acrescenta também uma faceta importante à recente discussão sobre a financeirização da economia moderna e o desenvolvimento do capitalismo (por exemplo, Davis 2009a, b).

## CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi determinar os fatores associados à probabilidade de um CHRO num TMT e estabelecer quais as teorias adequadas para explicar estes fatores.

Ao testar diferentes teorias e explorar abordagens que motivam ter um membro do TMT principalmente responsável por questões de RH, analisámos diferentes raciocínios para a composição dos TMTs. Ao fazê-lo, contribuímos particularmente para o crescente, mas ainda escasso, corpo da investigação do escalão superior que analisa os determinantes de funções de TMT funcionais particulares. Dado que a presença de um CHRO é um fator importante para a influência dos RH na estratégia corporativa, este estudo contribui igualmente para o diálogo sobre o papel estratégico da HRM (por exemplo, Caldwell 2003; Hailey et al. 2005; Pfeffer 1998; Ulrich et al. 2012) fornecendo raciocínio para a diferente influência de RH a nível corporativo.

Os nossos resultados mostram que a teoria institucional explica a maior parte da variação e aborda as variáveis que têm influências muito significativas na presença do CHRO (Paauwe e Boselie 2003). Por conseguinte, a presença de CHRO depende principalmente de aspetos de legitimação social e de forças ambientais internas e externas. Trata-se de uma constatação importante, uma vez que a maior parte da literatura de escalões superiores que analisa os determinantes da estrutura TMT se concentrou em fatores de contingência (por exemplo, Hambrick e Cannella 2004; Marcel 2009; Menz e Scheef 2014; Nath e Mahajan 2008). Em resumo, ao aplicar a teoria institucional, a nossa investigação tem duas ideias importantes: (1) a presença de CHRO está sujeita a inércia intra-organizacional (Hannan e Freeman 1977; 1984) e (2) a presença de CHRO está sujeita a tradições ou inclinações a nível da indústria.

A evidência da tendência para a inércia intra-organizacional contrasta com a investigação anterior que pressupõe ou saliente que a composição de um TMT é pelo menos revisitada implicitamente todos os anos (Hambrick e Cannella 2004; Nath e Mahajan 2008). A proscência de CHRO parece ser uma característica que as organizações têm ou não têm, está profundamente enraizada na cultura organizacional, e reflete uma tendência para dar uma grande importância estratégica às considerações relacionadas com os RH (Barão e Hannan 2002; Hannan et al. 2006).

Que as tradições e inclinações a nível da indústria explicam a maior variação está em parte em linha e em parte em desacordo com os conhecimentos e paradigmas subjacentes à investigação de gestão estratégica. As teorias clássicas da organização industrial argumentam que as estruturas da indústria determinam abordagens de negócio (no nosso caso, práticas de RHM) e desempenho, enquanto evidências mais recentes mostram o impacto dos antecedentes a nível empresarial e corporativo (para uma revisão desta discussão, ver mcgahan e Porter 2002). Os teóricos do ciclo de vida da indústria (por exemplo, Klepper 1997) sugerem que a maturidade de uma indústria influencia fortemente o grau em que a indústria ou os efeitos empresariais/empresariais podem explicar a variância. Da mesma forma, a lógica subjacente à teoria institucional é que os pioneiros empregam raciocínios de contingência, enquanto os adotantes posteriores procuram legitimidade nas suas estruturas organizacionais imitando outras empresas (dimaggio e Powell 1983; Meyer e Rowan 1977). Infelizmente, a nossa amostra não permite uma exploração sistemática dos efeitos de imitação nas indústrias de uma forma que corresponda à teoria institucional. Para facilitar as inferências sobre precursores e seguidores e, portanto, sobre a imitação, a investigação futura deve envolver a observação de toda uma indústria durante um longo período de tempo. Isto permitiria também a comparação entre seguidores e não adaptadores e, por conseguinte, geraria hipóteses sobre a razão pela qual algumas empresas imitam a decisão simbólica e estratégica de ter um CHRO, e qual o papel que as pressões miméticas, normativas e coercivas desempenham neste processo (segundo, por exemplo, as propostas acima referidas por Paawe e Boselie 2003). Analisar processos complexos de institucionalização e padrões históricos também pode melhorar a compreensão da heterogeneidade TMT entre indústrias. Por último, a inclusão de uma visão mais "agenteíaca" no âmbito da teoria institucional, em oposição ao "campo estruturalista" em que confiamos até agora (Heugens e Lander 2009), pode ajudar a determinar por que razão as empresas podem desviar-se de normas bem estabelecidas e atuar como empreendedores institucionais para criar papéis de CHRO.

Para além dos aspetos de institucionalização, considerações racionais influenciam a presença da CHRO. De acordo com a teoria da contingência, a presença de CHRO é mais benéfica e, portanto, mais provável quando áreas críticas do domínio de RH são mais complexas e incertas. Os resultados para a maioria das nossas variáveis de contingência, como a taxa de sindicalização, forte aumento ou diminuição de colaboradores, e ter um outsider ou novo CEO, suportam esta suposição em certa medida. No entanto, se esta situação pode ser qualificada como racional requer a análise das implicações de desempenho da presença da CHRO, em conformidade com a investigação existente de oficiais-chefes (ver, por exemplo, Hambrick e Cannella 2004; Marcel 2009; Nath e Mahajan 2008). De facto, temos provas fracas de que a presença da CHRO tem implicações positivas no desempenho, especialmente quando as questões de RH causam complexidade no ápice da empresa e/ou outros membros da TMT são menos experientes na HRM (Abt e zu Knyphausen-Aufseß 2010). No entanto, Hambrick (2007) argumenta que a medição das implicações de desempenho faz mais sentido a nível da equipa do que ao nível de cada membro da equipa (como o CHRO). Simultaneamente, consideramos que uma avaliação cuidadosa das implicações de desempenho deve ir além do objetivo financeiro e devemos, por exemplo, considerar a possibilidade de o estabelecimento da CHRO servir principalmente funções de gestão simbólica (ver, por exemplo, Galang e Ferris 1997). Assim, sugerimos uma conceptualização teórica e empírica mais cuidadosa do desempenho firme do que tem sido utilizado em estudos existentes (Miller et al. 2013). Acreditamos também que é necessária uma melhor compreensão da função diária de um CHRO e da forma como está incorporada no sistema SHRM global. Para obter tal entendimento, a aplicação de uma perspetiva estratégia-como-prática poderia ser útil (para uma visão geral ver Jarzabkowski e Spee 2009, e para uma aplicação na pesquisa TMT Angwin et al. 2009). A inclusão destas perspetivas teóricas adicionais, bem como abordagens empíricas, estão fora do âmbito do nosso trabalho, mas apresentam oportunidades para mais investigação.



As hipóteses homofóbicas formuladas não puderam ser confirmadas pelos nossos resultados. Em oposição aos princípios da teoria da homofilia, alguns investigadores argumentam que existe diversidade entre membros de equipas orientadas para tarefas, especialmente no que diz respeito às características alcançadas, como os antecedentes funcionais (Ruef et al. 2003; para meta-estudos sobre a perspetiva da diversidade, ver Homberg e Bui 2013 e Horwitz e Horwitz 2007). No nosso estudo, a experiência TMT ou CEO HR não teve uma influência positiva ou negativa significativa na presença da CHRO. Assim, nem a teoria homofílica nem as abordagens de diversidade foram apoiadas empiricamente. No entanto, acreditamos que os aspetos homofílicos influenciam a presença de CHRO, possivelmente da forma mais indireta, como sugerido por Zhu e Westphal (2014; ver nota de rodapé 4). É possível que o aspeto relevante não seja necessariamente a experiência hrm dos CEO ou tmts, medida pelos anos servidos neste domínio funcional, mas sim a sua abertura e afinidade para os aspetos de RH do negócio (Groysberg et al. 2011). Esta presunção deve ser testada no futuro através de entrevistas pessoais ou questionários, uma vez que as atitudes psicológicas relacionadas não podem ser medidas por dados objetivos. Estamos, no entanto, conscientes da dificuldade em aceder aos membros da TMT.

Além disso, o nosso estudo centrou-se apenas nas empresas norte-americanas, que são dominadas por um sistema de governação corporativa que considera o valor dos acionistas como a pedra angular do desempenho das empresas, o que implica que os CFOs subiram dentro do TMT e estão agora em segundo lugar para os CEO (Zorn 2004). Perante isto, outras posições da TMT, como a CHRO, têm um papel menos importante para as empresas norte-americanas. Estudos realizados por académicos como Farndale e Paauwe (2007) e Pudelko (2006) mostram que os condutores institucionais nacionais ajudam a moldar sistemas e práticas de RHM, indicando a necessidade de estudar mais do que os níveis intra-firm ou industrial para compreender o papel da incorporação institucional no contexto da RHM. Além disso, uma vez que a nossa amostra apenas abrangeu o período entre 1998 e 2007, é possível que os pesos relativos das posições TMT, incluindo a posição da CHRO, tenham mudado na sequência da crise financeira de 2008 (Sparrow et al. 2013). Isto implica a necessidade de dados mais recentes e abrangentes que nos permitam considerar o aumento e queda de diferentes cargos de chefe de estado dentro dos tmts. Esta perspetiva sugere igualmente que é necessária uma investigação adicional utilizando amostras que incluam outros países e reflitam as "variedades do capitalismo" (Hall e Soskice 2001) e o seu desenvolvimento na intersecção entre o capital financeiro e o capital humano. A Rede Cranfield on International Human Resource Management (CRANET) estuda questões estratégicas de RHM em mais de 40 países, mas sem uma consideração distinta da posição chro (para uma visão geral ver Parry et al. 2011). Crossland e Hambrick (2011) investigam diferenças de descrição de gestão em 15 países, e Doms e zu Knyphausen-Aufseß (2014) apresentam um estudo de escalão superior baseado numa amostra de três países, novamente sem um foco específico nos chros. O nosso apelo à investigação nesse sentido pode ser de especial interesse para os investigadores alemães, uma vez que o ato de codeterminação alemã de 1976 torna obrigatória a criação de um "diretor de trabalho" para empresas com mais de 2000 trabalhadores, sugerindo que a posição da CHRO possa ser mais estabelecida na Alemanha em comparação com os EUA. Isto também apresenta a possibilidade de que a nossa suposição binária de que as empresas têm ou não uma posição CHRO pode ser demasiado simplista, uma vez que membros únicos do TMT podem ter múltiplas funções. Por conseguinte, isto constitui também uma oportunidade para a investigação futura. Nota de rodapé 7

Finalmente, o aparecimento de chros vai além de influenciar decisões estratégicas dentro de determinadas organizações (Menz 2012). A nível macro, a comunidade de RH está a estabelecer o seu poder e influência nas indústrias e na economia global, colocando membros nos escalões superiores das organizações (cf. Hambrick e Mason 1984). Como afirmado, existem razões para acreditar que este desenvolvimento está relacionado com o desenvolvimento do capitalismo moderno e como as tecnologias modernas (mais importantemente as tecnologias digitais) têm impacto no papel do trabalho e na necessidade de qualificações de RH (ver, por exemplo, Brynjolfsson e McAfee 2014). Deste ponto de vista, as implicações para a investigação da CRO vão para além de determinadas organizações ou indústrias específicas. Em particular, a nossa hipótese relativamente ao impacto da intensidade do conhecimento, que pode coincidir com a crescente orientação tecnológica na sociedade moderna, não pôde ser confirmada no nosso estudo empírico. Isto apresenta a necessidade de uma análise pormenorizada dos aspetos do

conhecimento e da tecnologia sobre o desenvolvimento dos SHRM e o papel dos chros. Isto também forneceria uma visão valiosa sobre o papel da CHRO, não só importante para os investigadores e praticantes de RH ou TMT, mas também para aqueles com interesses mais amplos no desenvolvimento da nossa economia e da nossa sociedade, particularmente no rescaldo da crise financeira de 2007-2008 que, segundo historiadores como Rödder (2015), teve um impacto significativo nas regras do jogo capitalista.