

Citar como: Leonova, I. S., Zakharova, L. N. & Bretones, F. D. (2019). Subjective Well-Being of Russian Female Personnel as an Indicator of Socio-Psychological Age. *Opción*, 35(21), 962-982.

## **El Bienestar Subjetivo del Personal Femenino Ruso como Indicador de Edad Psicosocial**

**Irina S. Leonova<sup>1,2</sup>, Liudmila N. Zakharova<sup>1</sup>, Francisco D. Bretones<sup>2</sup>.**

<sup>1</sup>Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, Russian Federation.

<sup>2</sup>University of Granada, Spain.

### **Resumen**

El presente trabajo es una investigación teórica y empírica sobre la edad psicosocial del personal femenino en empresas con distintas culturas organizacionales. Entre los principales indicadores de edad psicosocial se incluyen el nivel de compromiso con los valores organizacionales, disposición para cambios organizacionales, involucración con la actividad laboral y fatiga. Las encuestadas son mujeres trabajadoras de dos grandes empresas industriales. El personal femenino que trabaja en una cultura organizacional de estructura jerárquizada de mercado con componentes innovadores refleja unas características propias de una edad psicosocial menor, mientras que aquellas trabajadoras de empresas con una cultura organizacional de jerarquía de clan muestran características de edad psicosocial mayor.

**Palabras Clave:** Cultura organizacional; Edad cronológica; Estereotipos de género; Fatiga; Implicación laboral.

## **El Bienestar Subjetivo del Personal Femenino Ruso como Indicador de Edad Psicosocial**

### **1. Introducción**

En los últimos años, se está debatiendo la extensión del período activo de trabajo. Varios estudios revelan la importancia de la involucración en el trabajo de las personas mayores para mantener su salud personal y bienestar psicológico positivo, así como para la economía del país (Johnson et al.; 2015; Kajitani, 2011; Maimaris et al., 2010; Staudinger, 2015; Wong y Shobo, 2017).

Las personas mayores, especialmente las mujeres, tienen mayores dificultades a la hora de buscar empleo en muchos países, incluyendo Europa y Estados Unidos, aunque por lo general esto hace referencia a aquellas personas mayores de 65. En Rusia, los problemas de empleo comienzan antes, a los 45 años (Albrecht et al., 2003; Klimenko, y Posukhova, 2017; Petrova, 2013; Staudinger, 2015). La toma de decisión del empresario está determinada por distintos factores, aunque la normativa legal influye en este proceso. Además, la discriminación por edad y género tiende a ser explicada en términos de estereotipos negativos persistentes hacia edades avanzadas.

El análisis científico de datos acumulados en manifestaciones heterogéneas de la edad como un fenómeno biosocial e interactivo en toda su complejidad, permite considerar el tránsito de personas junto a la trayectoria de edad (su desarrollo y envejecimiento) como una acción social. Así, un conjunto específico de manifestaciones de edad caracteriza a las personas en cada etapa de su trayectoria cronológica (Staudinger et al., 2016), biológica (Jylhävä et al., 2017), psicológica (Staudinger, 2015) y psicosocial (Rose, 1972; Zakharova et al., 2018).

La edad psicosocial es un fenómeno tanto subjetivo como social. Por un lado, establece el estado de salud de una persona basándose en la autopercepción combinando competencias físicas, intelectuales y sociales, en relación con las típicas características de una edad cronológica más temprana o avanzada. Por otro lado, este fenómeno incluye un conjunto de características basadas en las percepciones de otras personas. En el mercado laboral, esto involucra a supervisores y compañeros (Zakharova et al., 2018).

Entre las características negativas del envejecimiento, se incluyen la desconfianza hacia lo nuevo debido a la inflexibilidad, los estereotipos y el conservadurismo. Esto se traduce en una resistencia a cambios organizacionales, imposibilidad de aprender quizá como resultado de funciones cognitivas mermadas, baja motivación laboral, pérdida de autonomía, y por lo tanto, reticencia a tomar responsabilidades, con episodios frecuentes de fatiga crónica y enfermedades (Nelson, 2004).

Pero los estudios científicos no confirman una reducción total de las funciones mentales y cambios de actitudes en la mayoría de las personas mayores (Hessel et al., 2018; Kornadt, 2016; Kunze et al., 2013; Springer et al., 2011; Vo et al., 2015). Asimismo, estudios de motivación indican que las personas de edades comprendidas entre 45 y 47, edad en la que comienzan los problemas de empleo en Rusia, poseen una motivación más encomiable para continuar con su trabajo, lo cual continúa de forma pronunciada hasta

Citar como: Leonova, I. S., Zakharova, L. N. & Bretones, F. D. (2019). Subjective Well-Being of Russian Female Personnel as an Indicator of Socio-Psychological Age. *Opción*, 35(21), 962-982.

edades más avanzadas. Se trata de una motivación de realización personal y altruismo (Ryzhov, 2012).

Sin embargo, los estereotipos sociales hacia una edad avanzada, frecuentemente compartido por los empresarios, no surgen de la nada, al igual que todos los estereotipos. En esta línea, y para combatir tales estereotipos deberíamos detectar las cualidades demostradas del trabajador, acordes con los estereotipos de edad, y buscar aquellos mecanismos que mitiguen o alivien los estereotipos sobre edades avanzadas.

La teoría fundamental de T. Parson considera el envejecimiento como una acción social, que entraña una determinación sistemática a nivel cultural (de la sociedad y del contexto social), personal, y finalmente, del organismo en la totalidad de sus características psicofisiológicas y fisiológicas (Parsons, 1978).

El análisis de las características de los estereotipos de edad permite vincularlos con los principales niveles de determinación de envejecimiento como acción social. En el contexto de valores culturales de una sociedad determinada, se aconseja considerar el valor de los trabajadores en la lógica organizacional y cultural. La cultura organizacional de las empresas consiste en un contexto psicosocial de la actividad laboral. Realiza las funciones de adaptación externa e integración interna, basándose en los valores de desarrollo organizacional compartidos por la mayoría de trabajadores, y se manifiesta en modelos organizacionales y laborales típicos de estos valores (Cameron y Quinn, 1999; Schein, 2004). Esto permite evaluar la conformidad/discrepancia hacia estas características claves de los estereotipos de edad como la reticencia de los trabajadores mayores a aceptar cambios organizacionales. A un nivel individual de determinación del envejecimiento, la característica principal del trabajador sería su involucración en el proceso laboral, siendo la fatiga un importante indicador. La fatiga es un proceso complejo de cambios temporales en el estado fisiológico y psicológico del trabajador, el cual se desarrolla como resultado de un trabajo duro o de larga duración, enfermedad o estrés. La fatiga supone una queja común de las personas mayores y, a su vez, es un sistema fisiológico de prevención (Eldadah, 2010; Marcora et al., 2009; Schwarz et al., 2017).

El bienestar subjetivo en el trabajo puede ser considerado razonablemente como un indicador de edad psicosocial. Como norma, el bienestar subjetivo incluye una balanza de emociones positivas y negativas, así como una evaluación cognitiva de satisfacción de la vida (Linley et al., 2009). En este estudio, el bienestar subjetivo abarcó una evaluación de satisfacción de la vida laboral, mientras que los componentes emocionales positivos y negativos fueron considerados como una evaluación subjetiva del bienestar relacionado con la fatiga y la edad.

Si un trabajador está involucrado personalmente con su actividad laboral, se sentirá contento y cómodo, no experimentará fatiga crónica, se percibirá psicológicamente joven, estará preparado para apoyar cambios organizacionales progresivos y deseará continuar trabajando. Por lo tanto, será un trabajador productivo y feliz (Peiró et al., 2014; Rauschenbach, 2012) y no caerá en las características de estereotipos de edad. Estas características no son personales, ya que el bienestar subjetivo necesita de un entorno organizacional que bien lo genere, lo apoye o lo dificulte. Como cualquier otro fenómeno personal, la edad psicosocial debería ser estudiada en este contexto (Guimond et al., 2010, Posthuma, 2009). Las mujeres son especialmente sensibles a las condiciones que mantienen una sensación positiva de edad de ellas mismas.

Citar como: Leonova, I. S., Zakharova, L. N. & Bretones, F. D. (2019). Subjective Well-Being of Russian Female Personnel as an Indicator of Socio-Psychological Age. *Opción*, 35(21), 962-982.

La peculiaridad de la situación económica de la Rusia moderna es que las empresas eficientes coexisten con empresas que experimentan dificultades con la modernización. Como norma, las condiciones organizacionales y culturales de estas empresas difieren de forma significativa (Dyrin, 2009; Zakharova et al., 2017), proporcionando un contexto organizacional para la manifestación de edad psicosocial de su personal.

## **2. Materiales y Métodos**

Este estudio fue llevado a cabo en dos etapas. En una primera, se realizó un análisis de la documentación corporativa disponible con el fin de identificar la involucración en procesos innovadores. La investigación de la Cultura Organizacional fue desarrollada a través del método del Instrumento sobre Cultura Organizacional (OCAI) empleado por K. Cameron y R. Quinn (Marcora et al., 2009). Se seleccionaron dos grandes empresas industrializadas. La primera es una empresa con problemas permanentes de modernización, que recibía ayudas del Estado y con una cultura organizacional de tipo clan jerárquico, típica de empresas de la reforma del período soviético con un modelo económico de comando administrativo (en adelante, Empresa Común). La dirección de la empresa fue cambiada hace año y medio. La nueva dirección está intentando afrontar el retraso acumulado y dirigir la empresa en un camino de desarrollo innovador. La segunda es una empresa exitosa con estrictas exigencias innovadoras, tecnológicas y de dirección, con una cultura organizacional de mercado jerárquico y un pronunciado componente innovador (en adelante, Empresa Innovadora).

Participantes. El estudio involucró al personal femenino de estas empresas que tuvieran al menos 3 años de experiencia y que se hayan adaptado a las condiciones organizacionales de las empresas. Se conformaron tres grupos de edades cronológicas diferentes (hasta 35 años; entre 36 y 55 años; y mayores de 55 años) con 30 personas en cada grupo, excepto el grupo de edad avanzada de las empresas innovadoras (constituido por 25 mujeres).

Métodos. A estas personas, se evaluaron los valores en relación con el vector de desarrollo organizacional a través del método de diagnóstico de cultura organizacional empleado por K. Cameron y R. Quinn (OCAI) (Cameron y Quinn, 1999). Para la evaluación de la implicación laboral se utilizó el método de auto-identificación personal usado por Kuhn y McPartland (1954). En cuanto a la evaluación del bienestar subjetivo se basó en los siguientes indicadores: autoevaluación de fatiga a causa del trabajo, las relaciones organizacionales y tareas, autoevaluación de edad psicológica en relación con edad cronológica y bienestar social y psicológico en el mercado laboral. Para ello, los autores desarrollaron un cuestionario de escala. Además, se incluyó la evaluación de cinco directores que conocían al personal independientemente quienes evaluaron la edad psicosocial del personal femenino, relacionaron sus impresiones de la participación de las trabajadoras en el empleo y cómo cumplieron con los requisitos corporativos, así como relacionaron manifestaciones de comportamientos con ideas sobre la edad cronológica. Para el procesamiento de datos estadísticos, se emplearon métodos no paramétricos y de correlación.

## **3. Resultados y Discusión**

Los datos presentados en las tablas 1 y 2 muestran que el personal femenino de las empresas con distintos tipos de culturas organizacionales posee diferencias con

Citar como: Leonova, I. S., Zakharova, L. N. & Bretones, F. D. (2019). Subjective Well-Being of Russian Female Personnel as an Indicator of Socio-Psychological Age. *Opción*, 35(21), 962-982.

estadísticamente significativas en valores, implicación laboral y bienestar laboral. Las diferencias de valores son fundamentales como indicadores del comportamiento. En la Empresa Común, independientemente de la edad, el personal femenino tuvo en común características de compromiso hacia los valores de relaciones y de órdenes. Asimismo, el tipo de cultura organizacional de esa empresa era de clan jerárquico y el personal femenino desea un control absoluto de los valores del clan que totalmente corresponden a las características de la reforma de las condiciones organizacionales y que demuestra la resistencia del personal a la cultura organizacional. Estas características de valores corresponden a los estereotipos de edad, los cuales son típicos de mujeres mayores, así como de compañeras más jóvenes, aunque a la hora de contratar, estas características de las compañeras jóvenes pasan desapercibidas por los directores y, por lo tanto, el estereotipo se asocia solamente a mujeres mayores.

En la Empresa Innovadora, el valor prioritario del desarrollo organizacional del personal femenino fue el vector de la innovación de mercado, el cual caracterizaba de forma sistemática la situación actual. Los valores de relaciones fueron bastante pronunciados en comparación con los valores burocráticos, y fueron evidentes para el personal femenino. Sin embargo, estos no suponen una amenaza para el desarrollo, ya que están regulados por los valores prioritarios de innovación de mercado. Así, en la Empresa Innovadora, los valores prioritarios del personal femenino contribuyeron al desarrollo innovador y las mujeres de edades cronológicas más avanzada no sufrieron de estereotipos de edad.

La participación del personal femenino en el mercado laboral de estas empresas también difiere de forma significativa en los datos. Esto se hizo especialmente evidente en las mujeres jóvenes en la actualidad (1.9 vs. 1.4,  $p \leq 0.05$ ) y en el futuro (1.9 vs. 1.3,  $p \leq 0.01$ ), siendo las mujeres de mediana edad una excepción. Sin embargo, en una perspectiva de cinco años, el personal femenino de mediana edad mantiene su nivel de implicación laboral conseguido, mientras que el personal de la Empresa Común pierde significancia estadística. El personal femenino de avanzada edad, tanto de la Empresa Innovadora como de la Empresa Común perdían implicación laboral a largo plazo, pero permanecía significativamente alto en comparación con las mujeres del mismo rango de edad de la Empresa común (1.8 frente a 1.2,  $p \leq 0.05$ ). Así, en cuanto a implicación laboral, el personal femenino de la Empresa Común se encontraba mucho más en consonancia con los estereotipos de edad que el personal de la Empresa Innovadora.

El bienestar subjetivo del personal femenino en empresas con distintos tipos de cultura organizacional es de particular interés. Primero, las mujeres de todo tipo de grupos de edad se sintieron psicológicamente mejor en condiciones de una cultura de mercado jerárquico, el cual posee un pronunciado componente innovador, en comparación con condiciones de una cultura organizacional de clan jerárquico. A primera vista, esto parece ilógico, ya que tradicionalmente se ha creído que el valor de la relación provee una mayor satisfacción con la situación laboral, y para las mujeres de la Empresa Común, el valor de la relación predomina incondicionalmente. Pero, conviene señalar que la empresa está en proceso de realizar cambios organizacionales con el fin de reestablecer la cultura organizacional existente. Esto genera descontento, tensiones y un bienestar psicológico deficiente.

Segundo, conviene señalar que las mujeres en la Empresa Común se caracterizaron por un nivel más alto de fatiga causada por las relaciones organizacionales. Curiosamente, este disminuía de un grupo de edad a otro y presentando un nivel mínimo en mujeres mayores. Aparentemente, las mujeres mayores ya han encontrado formas efectivas de

Citar como: Leonova, I. S., Zakharova, L. N. & Bretones, F. D. (2019). Subjective Well-Being of Russian Female Personnel as an Indicator of Socio-Psychological Age. *Opción*, 35(21), 962-982.

confrontamiento y adaptación a lo que está ocurriendo. Asimismo, se causaban menos del trabajo en comparación con sus compañeras más jóvenes, aunque cabe recalcar que en la Empresa Innovadora la fatiga no solo fue resultado de las relaciones organizacionales, sino que también del hecho de trabajar menos que en la Empresa Común. Este punto es importante debido a que muestra que la alta tecnología en el lugar de trabajo reduce bastante la fatiga y hace que el trabajo sea menos arduo. La confirmación indirecta de la fiabilidad de los resultados se presenta a través de los indicadores de fatiga de las tareas (inferior en todas las categorías de encuestadas en comparación con la fatiga a causa de las relaciones laborales y organizacionales). Al mismo tiempo, las trabajadoras de la Empresa Innovadora se encontraron menos cansadas de las tareas del hogar, probablemente porque tenían más energía para las labores domésticas.

Tercero, las mujeres de todos los grupos de edad se sintieron más jóvenes en la cultura organizacional de la Empresa Innovadora, mientras que las mujeres jóvenes y de mediana edad se sintieron más mayores de lo que son en la cultura organizacional de la Empresa Común. La cultura jerárquica no fue placentera en el caso de mujeres jóvenes especialmente y hacía que se sintieran siete años más mayores de promedio. Además, en más de la mitad de los casos, los directores evaluaron que la edad psicosocial de las mujeres jóvenes era mayor. El único subgrupo de edad (mujeres mayores) en la Empresa Común se posicionó en una media de casi seis años más joven que la edad cronológica. Sin embargo, esto puede ser interpretado como una característica específica de este grupo al ocultar su edad en edades avanzadas. Los directores, por el contrario, evaluaron a la mayoría del personal femenino del grupo de avanzada edad (54.3%) con una mayor edad psicosocial. No obstante, la implicación laboral de las mujeres mayores en la Empresa Común fue bastante alta (2 puntos). Estadísticamente fue más baja que la implicación laboral del personal femenino de la Empresa Innovadora (2.0 vs. 2.6,  $p \leq 0.01$ ) y cae bruscamente en el futuro (hasta 1,2 puntos frente 1,8 puntos del personal femenino de la Empresa Innovadora, quienes esperaban y deseaban continuar trabajando en edades más avanzada).

Así, las mujeres mayores representan el grupo del personal que se posiciona como el más involucrado en el proceso laboral y, por tanto, no caen en estereotipos de edad. Sin embargo, es necesario señalar la distinta naturaleza de su implicación en la cultura organizacional. Las mujeres de la Empresa Innovadora se sentían más jóvenes y contentas y deseaban trabajar dentro de un paradigma de mercado innovador. Los directores evaluaron a más del 40% de ellas como más jóvenes que su edad cronológica y que casi 35% correspondían con ésta. En la Empresa Común, casi 55% de las mujeres fueron calificadas por los directores como mayores, y un 27,5% como correspondientes a su edad cronológica. Estos resultados claramente muestran diferencias en las edades psicológicas y psicosociales. Para las mujeres mayores de la Empresas Común, el trabajo es ahora su última etapa donde pueden demostrar sus cualidades femeninas a la vez que permanecer en el sistema con el valor predominante de relación, aunque su implicación laboral no apoya el mecanismo empresarial a un nuevo nivel de desarrollo.

El análisis de correlaciones entre indicadores de valores organizacionales y preferencias culturales e indicadores de bienestar subjetivo del personal femenino nos proporcionó nuevas ideas para comprender las manifestaciones específicas de las edades psicosociales del personal femenino (ver tablas 3 y 4).

Citar como: Leonova, I. S., Zakharova, L. N. & Bretones, F. D. (2019). Subjective Well-Being of Russian Female Personnel as an Indicator of Socio-Psychological Age. *Opción*, 35(21), 962-982.

El primer y principal hallazgo es que, en la Empresa Innovadora, no se demostraron correlaciones significantes con la edad cronológica de las encuestadas, mientras que estas relaciones sí se dieron en el personal femenino de la Empresa Innovadora con una cultura organizacional de mercado jerárquico y un pronunciado componente innovador. Cuanto más avanzada era la edad cronológica, más jóvenes se posicionaron las trabajadoras de la Empresa Común. En la Empresa Innovadora, las mujeres se sintieron más jóvenes y menos cansadas, independientemente de su edad cronológica. Esto indica que la cultura organizacional en la Empresa Común se asemejaba a las características socioculturales de la sociedad, mientras que la cultura organizacional de la Empresa Innovadora está construida sobre otros principios (éxito en el entorno competitivo externo, competición interna, evaluación del desempeño humano y calidad de su trabajo).

El siguiente punto importante es que encontramos, en la Empresa Común, una conexión inversa entre la fatiga en relaciones organizacionales y la edad cronológica. Esto indicaría que el personal femenino y la edad cronológica son cada vez más indiferentes en los requisitos corporativos, lo cual, junto al predominio del valor de relaciones y la baja involucración en el proceso laboral, reducirían el valor del personal.

Esto se refleja en la evaluación negativa de los directores sobre la edad psicosocial del personal femenino. Ellos percibieron al personal psicológicamente mayores, lo cual confirmaría su compromiso con los estereotipos de edad.

Otras correlaciones significativas permiten detallar los datos obtenidos. Esto es especialmente importante en relación con la heterogeneidad del personal en las empresas. Así, en la Empresa Común, se pueden asignar correlaciones positivas significantes entre la implicación del personal femenino en el proceso laboral y la aceptación del vector de mercado y desarrollo innovador tal y como la dirección lo definió. Esto implica que la dirección posee simpatizantes que necesitan ser localizados en un entorno de personas que verdaderamente se involucran en el proceso laboral y que se ven a sí mismos con ciertas perspectivas laborales y profesionales para el futuro. Esto correlacionó más con mujeres psicológicamente más jóvenes ( $r=.469$ ) de manera que cuanto más mayor psicológicamente eran las trabajadoras, menos dispuestas estaban a aceptar valores innovadores. Asimismo, la implementación de principios de mercado causaba fatiga en las relaciones organizacionales ( $r=.337$ ). Cuanto más joven psicológicamente son las trabajadoras, más involucradas estaban en la actividad laboral ( $r= -.429$ ), y cuanto más mayor eran las trabajadoras, más tendían a las relaciones burocráticas ( $r=.327$ ).

La relación entre la edad psicológica y los valores burocráticos e innovadores también se encontró en la Empresa Innovadora, ( $r=.360$ ) y ( $r=-.512$ ) respectivamente de forma que cuanto más mayores eran las trabajadoras, menos aceptaban los valores innovadores y más dispuestas estaban a aceptar los valores burocráticos. En la Empresa Innovadora, encontramos una correlación positiva entre la fatiga y las relaciones organizacionales ( $r=.381$ ), y correlación inversa entre su consolidación y el componente de mercado ( $r=-.368$ ).

#### 4. Conclusiones

(1) La cultura organizacional es un importante regulador social de manifestaciones de género dadas las edades sociales y psicológicas del personal. El personal femenino dentro

Citar como: Leonova, I. S., Zakharova, L. N. & Bretones, F. D. (2019). Subjective Well-Being of Russian Female Personnel as an Indicator of Socio-Psychological Age. *Opción*, 35(21), 962-982.

de una cultura organizacional está caracterizado por unos rasgos comunes, pero con diferencias específicas.

(2) El bienestar subjetivo del personal puede ser considerado como indicador de edad psicosocial del personal.

(3) El personal femenino de las empresas con una cultura organizacional de clan jerárquico son típicas e, independientemente de la edad cronológica, poseen las características de una mayor edad psicosocial en comparación con el personal femenino de la Empresa Innovadora con cultura organizacional de mercado jerárquico de componente innovador.

(4) Cierta heterogeneidad del personal femenino en la Empresa Común, en relación con la edad psicosocial, abre puertas para la dirección la cual está introduciendo cambios organizacionales de mercado innovador, la posibilidad de seleccionar mentores y una nueva plantilla de empleados con edades psicosociales más jóvenes. Esto proporciona conexiones significativas sucesivamente con su voluntad de trabajar en un nuevo paradigma de dirección.

**Agradecimientos:** Los autores agradecen a la Universidad de Oslo y su oficina en San Petersburgo (Centro Universitario Noruego de San Petersburgo) por la iniciación de estudios sobre psicología social de la edad y el envejecimiento, y por la oportunidad de la aprobación inicial de los resultados en el seminario interdisciplinar “Dimensiones del Envejecimiento” organizado en 2018.

**Financiación:** El estudio fue financiado por la Fundación Rusa para la Investigación Básica como proyecto de investigación No. 19-013- 00910.

**Conflictos de interés:** Los autores declaran que no hay conflictos de interés.

## Referencias

Albrecht, G. L., Fitzpatrick, R., & Scrimshaw, S. C. (Eds.). (2003). *The handbook of social studies in health and medicine*. Sage.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

Dyrin, S. P. (2009). Multivariate organizational culture of modern Russian enterprises. *Corporate Culture Management*, 1, 4-14.

Eldadah, B. A. (2010). Fatigue and fatigability in older adults. *PM&R*, 2(5), 406-413.

Guimond, S., Chatard, A., & Kang, P. (2010). Personality, social and self-categorization. *European Journal of Personality*, 24, 488-492.

Hessel, P., Kinge, J. M., Skirbekk, V., & Staudinger, U. M. (2018). Trends and determinants of the Flynn effect in cognitive functioning among older individuals in 10 European countries. *J Epidemiol Community Health*, 72(5), 383-389.



- Citar como: Leonova, I. S., Zakharova, L. N. & Bretones, F. D. (2019). Subjective Well-Being of Russian Female Personnel as an Indicator of Socio-Psychological Age. *Opción*, 35(21), 962-982.
- Johnson, J. K., Sarkisian, N., & Williamson, J. B. (2015). Using a micro-level model to generate a macro-level model of productive successful aging. *The Gerontologist*, 55(1), 107-119.
- Jylhävä, J., Pedersen, N. L., & Hägg, S. (2017). Biological age predictors. *EBioMedicine*, 21, 29-36.
- Kajitani, S. (2011). Working in old age and health outcomes in Japan. *Japan and the World Economy*, 23(3), 153-162.
- Klimenko, L. V., & Posukhova, O. Y. (2017). Gender aspects of precarization of labour in Russian society. *Woman in Russian Society*, 1, 29-40.
- Kornadt, A. E. (2016). Do age stereotypes as social role expectations for older adults influence personality development? *Journal of Research in Personality*, 60, 51-55.
- Kuhn, M. H., & McPartland, T. S. (1954). An empirical investigation of self-attitudes. *American sociological review*, 19(1), 68-76.
- Kunze, F., Boehm, S., & Bruch, H. (2013). Age, resistance to change, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7-8), 741-760.
- Linley, P. A., Maltby, J., Wood, A. M., Osborne, G., & Hurling, R. (2009). Measuring happiness: The higher order factor structure of subjective and psychological well-being measures. *Personality and individual differences*, 47(8), 878-884.
- Maimaris, W., Hogan, H., & Lock, K. (2010). The impact of working beyond traditional retirement ages on mental health: implications for public health and welfare policy. *Public Health Reviews*, 32(2), 532-548.
- Marcora, S. M., Staiano, W., & Manning, V. (2009). Mental fatigue impairs physical performance in humans. *Journal of applied physiology*, 106(3), 857-864.
- Nelson, T. D. (Ed.). (2004). *Ageism: Stereotyping and prejudice against older persons*. MIT press.
- Parsons, T. (1978). *Action theory and the human condition*. Free Press.
- Peiró, J. M., Ayala, Y., Tordera, N., Lorente, L., & Rodríguez, I. (2014). Sustainable well-being at work: a review and reformulation. *Papeles del Psicólogo*, 3, 5-14.
- Petrova, Zh. V. (2013). Discriminatory practices towards the retired by age in the professional and labor sphere as a problem of the socio-economic policy of the state: gender aspect. *Woman in Russian Society*, 4, 23-32.
- Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of management*, 35(1), 158-188.

- Citar como: Leonova, I. S., Zakharova, L. N. & Bretones, F. D. (2019). Subjective Well-Being of Russian Female Personnel as an Indicator of Socio-Psychological Age. *Opción*, 35(21), 962-982.
- Rauschenbach, C., Göritz, A. S., & Hertel, G. (2012). Age stereotypes about emotional resilience at work. *Educational Gerontology*, 38(8), 511-519.
- Rose, C. L. (1972). The measurement of social age. *Aging and Human Development*, 3(2), 153-168.
- Ryzhov, B. N. (2012). Systems periodization of the development. *Systems psychology and sociology*, (5), 5-24.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership (Jossey-Bass business & management series)*. Jossey Bass Incorporated.
- Schwarz, J. F., Åkerstedt, T., Lindberg, E., Gruber, G., Fischer, H., & Theorell-Haglöw, J. (2017). Age affects sleep microstructure more than sleep macrostructure. *Journal of sleep research*, 26(3), 277-287.
- Springer, K. W., Pudrovska, T., & Hauser, R. M. (2011). Does psychological well-being change with age? Longitudinal tests of age variations and further exploration of the multidimensionality of Ryff's model of psychological well-being. *Social science research*, 40(1), 392-398.
- Staudinger, U. M. (2015). Images of aging: Outside and inside perspectives. *Annual review of gerontology and geriatrics*, 35(1), 187-209.
- Staudinger, U. M., Finkelstein, R., Calvo, E., & Sivaramakrishnan, K. (2016). A global view on the effects of work on health in later life. *The Gerontologist*, 56(Suppl\_2), S281-S292.
- Vo, K., Forder, P. M., Tavener, M., Rodgers, B., Banks, E., Bauman, A., & Byles, J. E. (2015). Retirement, age, gender and mental health: findings from the 45 and Up Study. *Aging & mental health*, 19(7), 647-657.
- Wong, J. D., & Shobo, Y. (2017). The moderating influences of retirement transition, age, and gender on daily stressors and psychological distress. *The International Journal of Aging and Human Development*, 85(1), 90-107.
- Zakharova, L., Leonova, I., & Korobeynikova, E. (2017). *Value Conflict and Psychological Resilience of Personnel of Russian Enterprises*. UNN. Nizhny Novgorod (Russia).
- Zakharova, L., Leonova, I., & Martianova, T. (2018). Gender manifestations of socio-psychological age of the personnel in companies with organizational culture of different types. *The International Journal Theoretical and Practical Aspects of Management*, 7, 107-117.

Tabla 1. Preferencias organizacionales y culturales e indicadores de bienestar subjetivo del personal femenino en distintos tipos de culturas organizacionales.

Subgrupos	Ent	OC-preferences											EM (%)			
		C	A	M	H	Ac	P	W	SEA	WF	FOI	FHW	younger	older	chronological	
Y: up to 35	O	37.	12.	18.	32.	1.	1.	-	7,3	6.	8.3	4.	-1,4	32,9	51,8	15.3
	R	2	4	3	1	4	3	-	-	1	5.	4	2.8	52.5	12.5	35.0
M: 36 - 54	IN	27.	25.	30.	16.	1.	1.	-	4,1	7	4.2	3.	2.8	52.5	12.5	35.0
	O	41.	12.	15.	30.	1.	1.	T	4,7	8.	6,7	5.	-4.1	35,4	52,1	12.5
O: 55 and older	R	5	6	7	3	3	1	-	-	5.	0	9	-4.1	35,4	52,1	12.5
	IN	21.	27.	35.	15.	1.	1.	-	5,5	9	4.8	4.	3.8	43.3	22,2	34.5
	O	40.	14.	16.	28.	2.	1.	*	-	4.	5.2	4.	-2.2	18.2	54,3	27.5
	R	4	6	3	8	0	2	*	5.9	8		8				
	IN	21.	28.	34.	15.	2.	1.	*	-	4.	4.0	4.	4.0	42.9	22,6	34.5
	O	8	3	2	7	6	8	*	6.2	7		6				

\*  $p \leq 0.05$ ; \*\*  $p \leq 0.01$ ,

Ent - tipo de Empresa,

C - clan,

A - adhocrática,

M - mercado.

H - elementos jerárquicos en las preferencias organizacionales del personal femenino,

Ac - implicación laboral presente,

P - implicación laboral en una perspectiva de cinco años,

W - Wilcoxon test \* -  $p \leq 0.05$ ; \*\* -  $p \leq 0.01$ ,

SEA - autoestima de edad,

WF - fatiga laboral,

FOI - fatiga a causa de interacción organizacional,

FHW - fatiga a causa de tareas,

EM - evaluación de los directores,

Y - subgrupo de jóvenes,

M - mediana edad,

O - avanzada edad,

Citar como: Leonova, I. S., Zakharova, L. N. & Bretones, F. D. (2019). Subjective Well-Being of Russian Female Personnel as an Indicator of Socio-Psychological Age. *Opción*, 35(21), 962-982.

Tabla 2. Significancia estadística (Mann-Whitney U-test) de las diferencias entre los indicadores que caracterizan la edad psicosocial del personal femenino de empresas con distintos tipos de culturas organizacionales.

Subgroups	C	A	M	H	Ac	P	SEA	WF	FOI	FHW	SPW
Y: OR-IN	*	**	**	**	*	**	*	-	**	-	*
M: OR-IN	**	**	**	**	-	*	*	*	-	*	*
O: OR-IN	**	**	**	*	**	*	-	-	*	-	*
OR: Y-M	-	-	-	-	-	-	-	**	**	-	**
OR: M-O	-	-	-	-	-	-	**	**	-	-	-
OR: Y-O	-	-	-	-	-	-	**	-	**	-	-
IN: Y-M	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IN: M-O	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IN: Y-O	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

\*  $p \leq 0.05$ ; \*\*  $p \leq 0.01$ ,

C - clan,

A - adhocrática,

M - mercado.

H - elementos jerárquicos en las preferencias organizacionales del personal femenino,

Ac - implicación laboral presente,

P - implicación laboral en una perspectiva de cinco años,

SEA - autoestima de edad,

WF - fatiga laboral,

FOI - fatiga a causa de interacción organizacional,

FHW - fatiga a causa de tareas,

OR - común,

IN- empresas innovadoras;

Y - subgrupo de jóvenes,

M - mediana edad,

O - avanzada edad,

Citar como: Leonova, I. S., Zakharova, L. N. & Bretones, F. D. (2019). Subjective Well-Being of Russian Female Personnel as an Indicator of Socio-Psychological Age. *Opción*, 35(21), 962-982.

Tabla 3. Correlaciones de Spearman entre la edad cronológica, los valores de desarrollo organizacional, implicación laboral y bienestar subjetivo del personal femenino en la cultura organizacional.

Indicators	1- chron	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2 - C	,150										
Organizational and cultural preferences	3 - A 4 - M	,191 -,179	- ,592*	,652* ,555*							
	5 - B	-,148	-,440*	-,175	-,283						
Self- identification	6 - Ac 7 - P	,138 -,023	-,462* ,500*	,596* ,468*	,394* ,251	-,119 ,104	,512*				
	8 - SEA 9 - WF	- ,526* -,245	,040 ,180	- ,469* -,219	-,105 ,327* -,122	,327* ,429* ,084	- ,212 -,260	- ,172	,335*		
Subjective well-being	10 - FOI 11 - FHW 12 - SPW	-,496* ,086 -,115	-,280 -,117 -,148	,177 ,098 ,164	,337* ,100 ,318*	,053 ,099 -,261	,128 ,129 ,220	,064 ,041 ,032	,222 -,055 -,069	,138 ,283 ,268	,164 ,097 ,037

\* -p ≤ 0.05

1. chron - edad cronológica,
2. C - clan,
3. A - adhocrática,
4. M - mercado,
5. B - componentes jerárquicos de cultura organizacional,
6. Ac - actualmente
7. P - perspectiva de cinco años,
8. SEA - autoestima de edad,
9. WF - fatiga laboral,
10. FOI - fatiga a causa de interacción organizacional,
11. FHW - fatiga a causa de tareas,
12. SPW - bienestar social y psicológico.

Tabla 4. Correlaciones de Spearman entre la edad cronológica, los valores de desarrollo organizacional, implicación laboral y bienestar subjetivo del personal femenino en la cultura organizacional del mercado jerárquico, con un fuerte componente innovador.

Indicators	1- chron	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
2 - C	-,241											
Organizational and cultural preferences												
3 - A	,288	-										
4 - M	,115	,617*	-									
5 - B	-,145	,757*	,303*	-								
6 - Ac	-,019	,370*	,650*	,565*	-							
7 - P	-,268	,178	-,073	-,259	,067	-						
8 - SEA	-,246	,173	-,184	-,207	,177	,733*	-					
9 - WF	-,199	,329*	,512*	,315*	,360*	,135	,125	-				
10 - FOI	-,050	,260	-,268	-,271	,340*	,218	,115	,304*	-			
11 - FHW	,009	,311*	-,271	,368*	,381*	,148	,101	,194	,645*	-		
12 - SPW	,095	,220	-,246	-,116	,153	,256	,255	,168	,376*	,499*	-	
		-,145	,085	,165	-,222	,020		-,070	-,086	-,245	,017	,137

\* -p ≤ 0.05

1. chron - edad cronológica,
2. C - clan,
3. A- adhocrática,
4. M - mercado,
5. B - componentes jerárquicos de cultura organizacional,
6. Ac- actualmente
7. P - perspectiva de cinco años,
8. SEA - autoestima de edad,
9. WF - fatiga laboral,
10. FOI - fatiga a causa de interacción organizacional,
11. FHW - fatiga a causa de tareas,
12. SPW - bienestar social y psicológico.