

Cambios horarios y diarios en la motivación laboral: ¿Influye el tiempo objetivo en la motivación en el trabajo?

Fernando Curioso¹ & José Navarro²

Resumen

Se pretende conocer los cambios en nuestra motivación laboral según los días de la semana y las horas del día en una jornada laboral convencional. Usando la técnica de diarios, obtuvimos seis registros diarios durante 21 días laborables consecutivos. Setenta trabajadores registraron su motivación (6499 registros) usando tres variables: motivación, creencias de auto-eficacia e instrumentalidad. Junto a la carta de consentimiento, se recogió también información sobre variables socio-demográficas y motivacionales que fueron objeto de análisis. La comparación de medias encontró diferencias significativas en función de las horas: a las 16:00 mayor que a las 12:00; y a las 14:00, 15:00 y 16:00 mayor que a las 13:00 ($F_{(13,6485)} = 2.863$; $p < 0.01$). Por contra, no se observaron diferencias significativas en la motivación laboral en función de los días de la semana. Los hallazgos sugieren la presencia de un *Efecto Comida*, o reparador fisiológico-social que explica el incremento de la motivación laboral post-ingesta de alimentos. Se advierte también la presencia de una dinámica motivacional con forma de doble “U” invertida que se da a lo largo de las horas de la jornada laboral, así como en los días de la semana en función de algunas de las variables socio-demográficas estudiadas.

Palabras clave: motivación laboral; dinámica motivacional; estudio longitudinal intra-sujeto; efecto comida

1 Universidad de Barcelona. Email: fcurioso@ub.edu

2 Universidad de Barcelona. Email: j.navarro@ub.edu - ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9176-3032>

Hourly and daily changes in work motivation: Does the objective time influence on motivation at work?

Abstract

It was intended to know how work motivation changes over days of the week and over hours of the day in a conventional work schedule. Using the diary technique, we obtained six daily registers during 21 consecutive working days. Seventy workers registered their motivation (6499 registers) using three variables: motivation, self-efficacy beliefs and instrumentality perceptions. Jointly with the consent letter, other information about socio-demographic and motivational variables was also collected. Means comparison found significant differences according to the hours: at 04:00 p.m. higher than at 12:00; and at 2:00 p.m., 3:00 p.m. and 4:00 p.m. higher than at 1:00 p.m. ($F_{(13,6485)} = 2.863$; $p < 0.01$). On the contrary, no significant differences were observed depending on the days of the week. These findings suggest the presence of a *Food Effect*, or physiological-social restorative that explains the increment in motivation post-meal food. An inverted double “U” form also appeared in the motivational dynamic that occurs throughout the hours of the working day, as well as on the days of the week based on some of the socio-demographic variables studied.

Keywords: work motivation; motivational dynamics; intra-subject longitudinal study; food effect

Mudanças horárias e diárias na motivação do trabalho: O tempo objetivo influencia a motivação no trabalho?

Resumo

Pretende-se conhecer as mudanças que a motivação sofre no trabalho, em função dos dias da semana e das horas ao longo de um dia de trabalho. Usando a técnica de diários, obtivemos seis registos por trabalhador, durante 21 dias úteis consecutivos. Setenta trabalhadores registaram a sua motivação laboral (6499 registos), operacionalizada através de três variáveis: motivação, crenças de auto-eficácia e instrumentalidade. Juntamente com o consentimento informado, também foram recolhidas informações sobre variáveis sociodemográficas e motivacionais que foram analisadas. A análise de comparação de médias evidenciou diferenças significativas em função do horário: às 16:00 era maior

do que às 12:00; às 14:00, 15:00 e 16:00 era maior do que às 13:00 ($F_{(13,6485)} = 2.863$; $p < 0.01$). Pelo contrário, não se registaram diferenças significativas na motivação laboral em função dos dias da semana. Os resultados sugerem a presença do que chamamos de *Efeito Alimentar*, ou reparador fisiológico-social, que explica o aumento da motivação laboral após a ingestão de alimentos. Nota-se também a presença de uma dinâmica motivacional semelhante à forma de um duplo “U” invertido que ocorre ao longo de toda a jornada laboral, assim como nos dias da semana, em função de algumas das variáveis sociodemográficas estudadas.

Palavras-chave: motivação laboral; dinâmica motivacional; estudo longitudinal intra-sujeito; efeito alimentar

INTRODUCCIÓN

La motivación laboral ha sido un proceso psicosocial ampliamente estudiado desde distintas perspectivas. Sin embargo, en la actualidad hay dos focos de atención que actúan como pivotes sobre los cuales se realiza gran parte de su investigación: el primero de ellos es su aspecto dinámico, es decir cambiante o fluctuante en el tiempo, en el cual esta última variable en sí misma juega un rol fundamental para entender su variabilidad independientemente de los contenidos y contextos sobre los que han sido analizado (e.g., Kanfer, Frese, & Johnson, 2017); el segundo pivote está referido más a la metodología de la investigación del proceso y sus métodos de medición, pero implica en sí mismo una revisión desde su origen mismo como constructo teórico y la reformulación de nuestros paradigmas recuperando las diferencias intra-individuales como base para su entendimiento (e.g., Sackett, Lievens, Van Iddekinge, & Kuncel, 2017).

Partiendo de estos dos aspectos, el presente estudio se plantea conocer qué ocurre con la motivación laboral a lo largo del tiempo, específicamente a qué se debe dicha variabilidad específicamente a nivel intra-individual. Navarro, Curioso, Gomes, Arrieta y Cortés (2013), en un estudio que sirve de antecedente inmediato al presente, han determinado que las tareas y actividades que realizamos como parte de nuestro trabajo no son las que generan dichas fluctuaciones motivacionales en el tiempo. Por otra parte, al ser el trabajo una actividad cíclica con un inicio y fin previamente determinado, esto nos sugiere un punto de partida para cuestionarnos si luego de una pausa sea dentro del horario laboral (e.g., interrupciones, horario de comida, etc.) o al terminar la jornada (i.e., diaria o semanal) estas situaciones generan cambios o fluctuaciones en nuestra motivación. A ello sumamos algunos mitos socialmente compartidos como que al inicio de cada jornada (más aún si es diurna), o al comenzar la semana, uno tiene menor disposición para el trabajo.

A partir de todas estas consideraciones el presente estudio pretende conocer específicamente si los cambios producidos en la motivación laboral son debidos a las cuestiones cronológicas en las cuales ésta se enmarca y con ello si es posible describir qué ocurre con el proceso motivacional en una jornada laboral tradicional occidental.

La motivación laboral como proceso cambiante

Entendemos la motivación laboral como el proceso psicológico que determina (o dinamiza) la dirección, intensidad y persistencia de la acción dentro del flujo continuo de experiencias que caracterizan a la persona en relación con su trabajo (Kanfer, Chen, & Pritchard, 2008). Según diferentes estudios (e.g., Guastello, Johnson, & Rieke, 1999; Navarro, Arrieta, & Ballén, 2007; Navarro et al., 2013), nuestra motivación en el trabajo fluctúa a lo largo del tiempo. Así se ha encontrado cambios en el esfuerzo atencional en mili-segundos, minutos y horas (e.g., Credé & Dalal, 2002); cambios a través de días, semanas y meses en la dirección y persistencia de la asignación de nuestros recursos motivacionales (e.g., Navarro, Ceja, Curioso, & Arrieta, 2014); finalmente, cambios también durante años, décadas y a lo largo de la vida en los motivos, rasgos motivacionales y habilidades (e.g., Kanfer, 2009). Y todo esto se ha demostrado mediante rigurosos estudios desde el tipo correlacional y de campo hasta diseños experimentales (e.g., Credé & Dalal, 2002; Kanfer, 2012).

El fenómeno de la fluctuación no es exclusivo de la dinámica de la motivación laboral. En efecto, diversa bibliografía sobre comportamiento organizacional nos revela la existencia de fluctuaciones en los afectos y estados emocionales (e.g., Ilies, Scott, & Judge, 2006; Miralles, Navarro, & Unger, 2015; Zohar, Tzischinski, & Epstein, 2003), en la auto-percepción física en el trabajo (e.g., Feuerhahn, Sonnentag, & Woll, 2014; LePage & Crowther, 2010; Reis, Sheldon, Gable, Roscoe, & Ryan, 2000), en el tipo de liderazgo transaccional y transformacional de los managers (e.g., Breevaart et al., 2014), en el compromiso organizacional (e.g., Bakker, 2014; Sonnentag, Binnewies, & Mojza, 2010; Xanthopoulou, Bakker, & Ilies, 2012) o en el rendimiento laboral (e.g., Beal, Weiss, Barros, & MacDermid, 2005). Es importante señalar hasta aquí que todos los estudios citados han analizado sus datos de forma longitudinal y, en su mayoría, usando diseños intra-sujeto o intra-participante.

En este sentido cada vez aparecen más publicaciones sobre las fluctuaciones estudiadas a nivel intra-sujeto de los procesos psicosociales en las organizaciones. El modelo tradicional, muy extendido e incluso plenamente vigente en la psicología actual, ha privilegiado los estudios de tipo inter-participante con un corte transversal en los que se evalúa un asunto particular en momentos específicos, o

durante un período corto de tiempo, bajo la premisa que en el lapso transcurrido en dichas evaluaciones los cambios no eran significativos. En muchas de estas investigaciones se asume que la motivación es un proceso ergódico, es decir, que muestra estacionariedad y por ello el momento de la evaluación no es un asunto de especial relevancia (ver Molenaar, 2004). Estas investigaciones se han centrado casi en exclusiva en el estudio de la variación inter-individual en detrimento de la variación intra-sujeto (i.e., del sujeto únicamente comparado consigo mismo) a lo largo del tiempo, variación que sin duda es también relevante si atendemos a la habitual no ergodicidad de muchos procesos psicológicos (e.g., Molenaar, 2004).

Bajo este nuevo paradigma centrado en los cambios intra-sujeto, el objetivo final es analizar la dinámica motivacional, es decir, en lo que ocurre en ella a lo largo del tiempo colocando como eje central a la variable “tiempo” en cada participante como sujeto individual y como una única forma de poder entender la motivación desde una perspectiva temporal (Arrieta & Navarro, 2008).

Así, entender lo que ocurre con la motivación laboral a lo largo del tiempo resulta un campo novedoso, pero a partir de lo expuesto podemos inferir que ya se ha trazado la direccionalidad tanto a nivel teórico como metodológico de la forma de abordarla, a partir del paradigma que la enmarca como un proceso complejo (Munné, 2005; Waldrop, 1992) con particularidades entendidas y generalizables solo a nivel intra-individual (Molenaar & Campbell, 2009). Dicha complejidad debe ser estudiada y analizada longitudinalmente para descubrir porqué la dinámica motivacional laboral muestra esas fluctuaciones y cambios temporales (e.g., Arrieta, Navarro, & Vicente, 2008; Guastello et al., 1999; Navarro & Arrieta, 2010), cambios que, por otro lado, se ha demostrado son de naturaleza no lineal (e.g., Navarro et al., 2007).

Sin embargo, quedan aún inquietudes acerca de las causas que generan dicha complejidad, su relación con otros procesos psicosociales vinculados al comportamiento organizacional (e.g., clima organizacional, comunicación, liderazgo, etc.), aspectos intrínsecos del trabajador (e.g., edad, género, experiencia laboral, etc.) y/o extrínsecos (e.g., interrupciones laborales, *feedback* recibido, etc.), entre otros. Ante ello, la presente investigación se centrará en estudiar las causas de la fluctuación en la motivación laboral, exclusivamente centrándose en conocer dicha dinámica a lo largo de los días de la semana y de las horas del día durante la jornada laboral, que aunque presenta explicaciones variopintas como el mito del *Efecto Lunes* sumamente difundido, apenas ha sido un tema abordado desde el estudio realizado por Guastello (1985).

Como decimos, existen estudios previos que han demostrado la existencia de fluctuaciones en los procesos psicosociales, en especial a los vinculados al comportamiento organizacional (e.g., Bakker, 2014; Navarro et al., 2007; Watson, 2000). Pero no se han encontrado aún las causas que provocan estas fluctuaciones. En este punto, el antecedente más inmediato del presente estudio lo encontramos en Navarro

et al. (2013), quienes concluyeron la no relación entre las tareas o actividades que realizamos en el trabajo como generadoras de las fluctuaciones en la motivación laboral. Este resultado puede generar cierta sorpresa por cuanto podríamos esperar que nuestra motivación es mayor o menor dependiendo de las tareas que realizamos. Sin embargo, lo que Navarro et al. (2013) encontraron es que, aún cuando el nivel promedio de motivación pueda ser distinto según las tareas que se realicen, sigue existiendo fluctuaciones en la motivación (i.e., cambios en el corto plazo en este caso) que no son atribuibles a las tareas que se realizan.

¿Influyen los días y las horas en el comportamiento organizacional?

Si bien son múltiples los estudios que han buscado entender desde una perspectiva dinámica el comportamiento organizacional, son pocos los que han intentado explicar particularmente las fluctuaciones que aparecen en los mismos, destacándose en este grupo notoriamente las investigaciones sobre el afecto. Específicamente, Watson (2000) presentó una recopilación de estudios e investigación propia dirigida fundamentalmente a estudiantes universitarios donde se encontró una dinámica particular que se da en los procesos del estado ánimo a lo largo de una jornada laboral (o académica) relacionada directamente con las horas y días de la semana. Así, los estados de ánimo positivos empiezan en un nivel bajo al iniciar la semana, pero están al máximo al final de la misma (día Viernes); mientras que los afectos negativos tienen una dinámica inversa, siendo mayores al inicio de la semana (día Lunes). Por otra parte, en estos estudios al tomar en cuenta las horas, se registra una curva de tipo “U” invertida a lo largo del día cuando se evalúa el estado de ánimo positivo, teniendo su punto máximo entre las 15:00 y 16:00 horas. Los estudios no llegan a dar más luces sobre este aspecto porque son estudios de multi-registro por día (seis por día en promedio) pero solamente durante una o dos semanas, o de un registro o dos por semana a lo largo de seis meses, lo cual les lleva a quedarse en el aspecto meramente descriptivo. Complementando estos hallazgos, McFarlane, Martin y Williams (1988) revelaron que las fluctuaciones del estado de ánimo tanto en hombres como en mujeres fueron máximas y elevadas los viernes, aunque no se evidenciaron los llamados *Blue Monday* (Lunes Negro o *Efecto Lunes*); sin embargo, estudios posteriores (e.g., Fritz & Sonnentag, 2005) sí hallaron alta afectividad negativa asociada a mayor nivel de *burnout* los días lunes.

Al margen del estudio de los afectos, en psicología del trabajo y, particularmente, en motivación laboral, es poco lo investigado a su relación con respecto a las horas y los días de la semana, aún cuando el estudio de la influencia de estas variables tiene larga tradición en las ciencias humanas y sociales. En nuestro contexto occidental,

el horario laboral habitual tiene un ciclo de inicio mayormente horario diurno y de fin nocturno, desde los días lunes con culminación los viernes. Si bien esto resulta obvio es el punto de partida de nuestro estudio tanto a nivel teórico y metodológico.

A partir de este marco básico a nivel de ciencias sociales se ha encontrado en ciencias económicas-financieras un *Efecto Lunes* (e.g., French, 1980; French & Roll, 1986), donde la rentabilidad de las empresas tenía una tendencia inferior o negativa en estos días en comparación con el resto de los días de la semana. Este *Efecto Lunes* se ha caricaturizado en occidente a partir de un mito que los trabajadores están menos motivados los lunes y que la motivación va aumentando progresivamente hasta acercarse el fin de semana.

Si bien el *Efecto Lunes* no ha sido demostrado en la Psicología, hay un hecho que no podemos soslayar: la jornada laboral es un ciclo de días de actividad precedido de días de descanso, en los cuales el desconectar de la actividad laboral y dedicarse a otras actividades vinculadas con el ocio genera un esfuerzo adicional cuando llega el día de retomar de nuevo el trabajo (mayormente el lunes en nuestra cultura). Sobre este aspecto, sí hay investigaciones como la de Lozano (2000) que se ha ocupado del denominado *Síndrome Post-vacacional*, señalando que luego de un descanso como el verano, se experimenta estrés y reducción de la productividad por la falta de motivación hasta que se vuelve a dar un proceso de re-adaptación laboral; o que dependiendo de la actividad laboral puede presentar particularidades como la baja productividad en la construcción al iniciar la semana que es conocido en ese sector laboral como “el absentismo de los días lunes” (e.g., Arcudia, Solis, & Cuesta, 2007).

Todo esto nos sugiere que en occidente la jornada laboral presenta una temporalidad con un ciclo muy claro que tiene un inicio, desarrollo y finalización (de lunes a viernes) precedido de un período de descanso (sábado y domingo) a nivel de la semana, hecho que se repite a lo largo de las horas del día. Esta temporalidad, por tanto, podría estar influyendo en la motivación laboral.

Por otra parte, el mismo ciclo anterior, pero con un período de descanso, ocurre dentro de cada día; es decir, considerando las horas dentro del día también podemos observar un ciclo parecido al sucedido cuando consideramos los días dentro de la semana. El estudio de los turnos de trabajo, por ejemplo, ha mostrado como turnos de trabajo nocturnos no solamente son percibidos por los trabajadores de forma nefasta (e.g., Miró, Cano, & Buela, 2005) sino que reportan alternaciones del sueño, mayores niveles de estrés y fatiga crónica (e.g., Ahumada & Ortega, 2005; Barahona, Vidaurre, Sevilla, Rodríguez, & Monge, 2013), deterioro familiar y social del trabajador (e.g., Fernández & Piñol, 2000) e incluso desde la nosogenia encuentra relación con patologías que van desde la obesidad hasta accidentes cerebro-vasculares (eg., Barahona et al., 2013) e incluso el cáncer de mama (e.g., Fresneda, Gómez, & Bascopé, 2013). Pero la nocturnidad laboral no solo tiene un efecto negativo en la vida del trabajador,

sino que, tal como lo confirmó la O.I.T. (1998), es donde se presenta el mayor número de bajas laborales e incluso se dan diferencias productivas inferiores hasta en 15% en comparación al turno matutino (e.g., Martín, Martínez-Arias, & Pereda, 1989).

Además, debemos considerar que hay actividades laborales que se ven afectadas por su dinámica misma, como también por el público usuario al que se dirige. Así, por ejemplo, el mayor número de accidentes hospitalarios (e.g., Tomasina, Gómez, & Tchearne, 2001) o de consultas de urgencia (e.g., Díaz & Guinart, 2007) se da en las primeras horas de la mañana, por lo que el personal sanitario tendrá una mayor carga laboral en esos horarios y, por lo tanto, se supone que esto afectará a su motivación laboral. Así, la carga laboral puede ser excesiva en determinados períodos, como ocurre en horas vespertinas a nivel policial, donde por ejemplo se registra la mayor incidencia delictiva de violaciones sexuales (e.g., De la Garza & Mitchel, 1997). A partir de lo mencionado, queremos señalar únicamente que hay indicios importantes que nos llevan a suponer la importancia del tiempo para entender estos comportamientos y, por ende, todas las actividades y procesos psicosociales entre los que subyacen la motivación laboral que es objeto de nuestro estudio.

Retomando nuestro asunto específico sobre las fluctuaciones y cambios en la motivación laboral, es interesante retomar el antecedente más remoto de Guastello (1985) quien, en un estudio longitudinal sobre motivación y rendimiento laboral, encontró que los riesgos de cometer mayores errores entre pintores y especialistas del color en la industria de selección de colores y pintura eran los días martes y viernes, mientras los días lunes y jueves fueron los de menor, sugiriendo una doble curva “U” invertida para una gráfica cartesiana de riesgo *vs.* performance laboral a lo largo de la semana; dicho hallazgo corroboró la investigación de Colquhoun (1971), quien determinó que los riesgos para un peor desempeño industrial es mayor el lunes.

Frente a estos hallazgos nos hemos planteado la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo influyen los días de la semana y las horas del día en las fluctuaciones y cambios de la motivación laboral?

MÉTODO

Participantes

La muestra constó de 70 personas, con amplia diversidad laboral; siendo 50% mujeres, con una media de 34 años (mínimo 20, máximo 57); 30% españoles y 70%

costarricenses. Un 27% tenían estudios pre-universitarios, mientras el 73% tenían estudios de nivel técnico o superior universitario. Todos estaban laboralmente activos, con una media de 7.9 años trabajando para su compañía (mínimo 0.2 y máximo 20 años), con 4.7 años como media ocupando el mismo puesto (mínimo 0.2 y máximo 24 años), dedicando una media de 8.6 horas de trabajo diarias (mínimo 6, máximo 12 horas) y una media de 47.13 horas por semana (mínimo 30 y máximo 72).

La muestra fue intencional dado las características del diseño de investigación (intensivo longitudinal), procurando alcanzar una diversidad elevada en cuanto a género, edad y profesión. Los participantes fueron reclutados por los investigadores o bien a través de terceras personas.

El diseño de recogida de datos utilizó la técnica de diario basado en tiempo y señal contingente (Bolger, Davis, & Rafaeli, 2003). La utilización de este tipo de técnicas permite, según Bolger et al. (2003), registrar el comportamiento a lo largo de un tiempo lo suficientemente extenso para asegurar que se obtenga un registro adecuado del mismo. De otro lado, también permite capturar el comportamiento y su experiencia de una manera espontánea y en el contexto natural en el que éste se produce (Ohly, Sonnentag, Niessen, & Zapf, 2010). En la aplicación de la técnica del diario se utilizaron dispositivos electrónicos (PDA's) que los participantes llevaban consigo a lo largo de la investigación.

Los participantes debían contestar el diario seis veces al día durante un período de al menos 20 días laborales con el fin de conseguir largas series temporales. Estas respuestas se programaron a intervalos aleatorios con el fin de lograr una distribución de registros en la que estuvieran representadas la mayor parte de tareas que desempeñaba el participante en su trabajo. Se realizaron sesiones de formación inicial y entrenamiento con los participantes tanto en el uso del dispositivo electrónico como en el entendimiento del instrumento de evaluación utilizado (ver siguiente apartado).

Instrumentos

Se utilizó un breve diario con cuatro preguntas relativas a la variable de interés. En concreto las preguntas fueron: 1) ¿Qué tarea estoy realizando ahora?; 2) ¿Cuánto me motiva esta tarea?; 3) ¿Hasta qué punto me considero capaz de hacer bien esta tarea?; y 4) Si realizo bien esta tarea, ¿alcanzaré mis metas personales? La primera pregunta recoge información textual y concreta de la tarea que se ejecuta siendo útil para situar a la persona temporal y contextualmente acerca de cómo contestar el resto de preguntas. Por su lado, las preguntas 2, 3 y 4 miden la motivación de manera directa, las creencias de auto-eficacia y las percepciones de instrumen-

talidad, respectivamente. Estas tres preguntas fueron medidas en un formato de barra continua (*slider*) entre extremos: Poco–Mucho (pregunta 2), Poco Capaz–Muy Capaz (pregunta 3) e Improbable–Probable (pregunta 4). El participante marcaba en la barra y se obtenía directamente una puntuación de 0 a 100 puntos según la distancia de cada anclaje. Las variables estudiadas fueron registradas automáticamente en el PDA, quedando guardada además la fecha y hora en el dispositivo.

Las preguntas 2, 3 y 4 se agregaron en una sola puntuación de motivación laboral que será la tenida en cuenta para los análisis sucesivos. Las tres preguntas mostraron unos valores de correlación altos, positivos y significativos en relación con dicha medida agregada: $r_{\text{pregunta2-motivación laboral}} = .41, p < .01$; $r_{\text{pregunta3-motivación laboral}} = .60, p < .01$; y $r_{\text{pregunta4-motivación laboral}} = .85, p < .01$, si nos referimos a las correlaciones a nivel intra-sujeto ($N = 6499$). Y $r_{\text{pregunta2-motivación laboral}} = .32, p < .01$; $r_{\text{pregunta3-motivación laboral}} = .69, p < .01$; y $r_{\text{pregunta4-motivación laboral}} = .89, p < .01$, si nos referimos a las correlaciones a nivel inter-sujeto ($N = 70$).

Además, al instante mismo que el participante firmaba su consentimiento para aceptar ser parte del estudio, se aplicó un cuestionario con preguntas socio-demográficas (e.g., antigüedad en el puesto y en la organización, tipo de supervisión, carga laboral) y otras relacionadas con variables motivacionales (e.g., tipo de motivación intrínseca o extrínseca, *feedback* recibido, etc.).

Análisis

Se tuvo especial cuidado en el procesamiento de los datos del PDA eliminando lo que llamamos registros dobles (i.e., aquellos que se registraban en un período inferior a 15 minutos y que no habían sido programados), además de aquellos que se registraron sábados y domingos o en la franja horaria 21:00–6:00 horas. En total fueron eliminados el 3% de los registros acumulados, cantidad que resultó no significativa del total. Como hemos dicho, la puntuación final de motivación laboral se obtenía del promedio de los tres ítems antes mencionados (preguntas 2, 3 y 4).

Sobre las variables socio-demográficas obtenidas en el cuestionario inicial, algunas de ellas fueron analizadas tal como se registraron de forma directa como en el caso de edad, horario de trabajo diario y semanal. En el caso de nacionalidad, género, *feedback* por trabajo realizado o al final del ciclo, interrupciones, calidad de trabajo dependiente de uno mismo o del grupo, así como nivel educativo, se realizó una conversión de los datos a números o variables nominales. Sin embargo, en el caso de metas personales la respuesta fue cualitativa, por lo cual fueron dos jueces quienes conjuntamente por consenso en todos los casos establecieron según su criterio si las metas eran intrínsecas, extrínsecas o mixtas y luego de lo cual se realizó como en la situación anteriormente citada, una conversión de datos a valores numéricos.

Finalmente, la estadística comparativa entre cada registro motivacional con la hora y día en que fue registrado, así como con cada una de las variables socio-demográficas y motivacionales estudiadas se realizó mediante una comparación de medias utilizando la prueba *t* de *Student* a dos colas.

RESULTADOS

Se obtuvieron 6499 registros de los 70 participantes (promedio de 92.84 registros por participante). Dividiremos la presentación de los resultados en: 1) exposición de los cambios motivacionales laborales que ocurren en función de días y horas; y 2) variables socio-demográficas que han aparecido relacionadas con dichos cambios motivacionales.

Cambios en la motivación a través de las horas y los días

Si consideramos la jornada laboral de 7:00 a 20:00 horas, encontramos que el horario cercano a la comida, entre 12:00 y 13:00 horas, es el punto más bajo de la motivación laboral; sin embargo, la misma tiene su cima máxima entre 15:00 y 16:00 horas. Aún cuando el horario de 9:00 a 10:00 horas no es estadísticamente significativo, la Figura 1 revela una dinámica similar al patrón de tipo doble “U” invertida encontrado por Guastello (1985) sobre motivación laboral. Esta dinámica ocurre tanto en la motivación general como en cada uno de los tres componentes estudiados por separado.

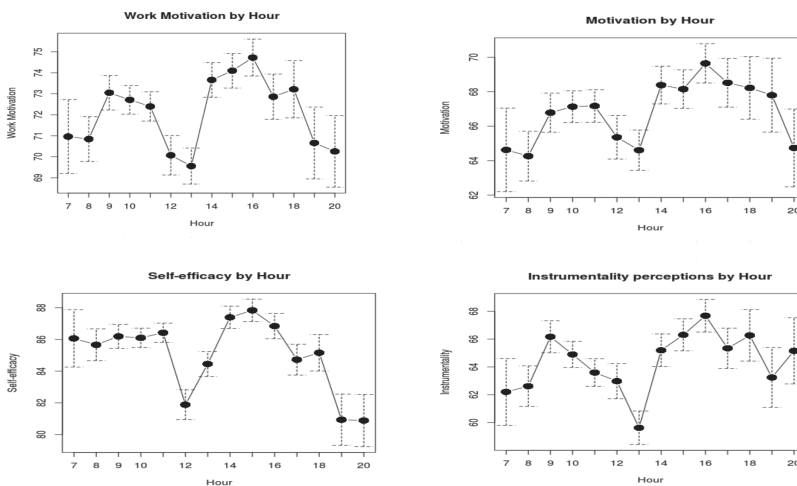


Figura 1. Cambios en la motivación laboral según las horas del día.

Haciendo una comparativa dos a dos entre todos los horarios posibles en la Tabla 1 se presentan los resultados significativos en la medida de motivación laboral general.

Tabla 1

Diferencias significativas en la motivación laboral según las horas del día

Horas del día	Diferencia de Medias	Nivel Inferior Intervalo Confianza (95%)	Nivel Superior Intervalo Confianza (95%)	p (Método Tukey)
16:00-12:00	4.65	0.27	9.04	< 0.02
14:00-13:00	4.10	0.14	8.06	< 0.01
15:00-13:00	4.54	0.61	8.47	< 0.01
16:00-13:00	5.16	1.10	9.23	< 0.01

Es decir, se encontraron las siguientes diferencias significativas: a las 12:00 horas se presenta menor motivación laboral que a las 16:00 horas; las 13:00 horas presentan menor nivel de motivación laboral que las 14:00, las 15:00 y las 16:00 horas.

En relación a los días de la semana no se presentaron diferencias significativas a lo largo del tiempo. Sin embargo, es importante aquí visualizar la Figura 2 en la que se sugiere también la presencia de un patrón de doble “U” invertida con un primer pico el día lunes y un pico más alto el día jueves, los cuales sí resultan significativos cuando se analiza lo que ocurre en los días de la semana en función de algunas variables socio-demográficas o motivacionales que hemos estudiado.

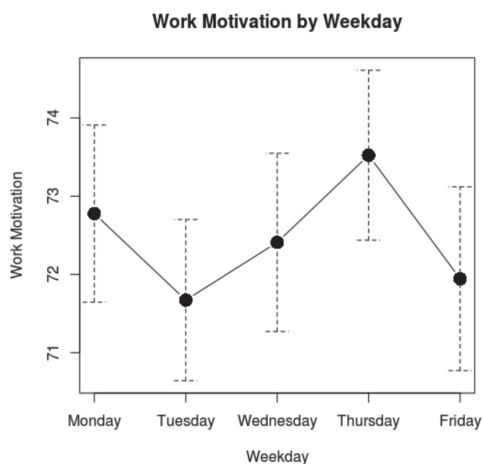


Figura 2. Cambios en la motivación laboral en función de los días de la semana.

Influencia de variables socio-demográficas en los cambios horarios y diarios de la motivación

Por razones de espacio no presentaremos los extensos cuadros y gráficos sobre las diferencias significativas encontradas de los cambios en la motivación laboral entre las distintas horas de la jornada laboral y días de la semana, según las variables socio-demográficas estudiadas. En su lugar, resumiremos a continuación los principales hallazgos.

Aparece una dinámica de doble “U” invertida a lo largo de las horas de la jornada laboral con picos a las 10:00 horas y en el denominado efecto comida en quienes tienen un nivel educativo no universitario, en quienes trabajan más de 9 horas al día, en quienes trabajan más de 35 horas a la semana, en quienes perciben que la calidad de su trabajo depende de ellos mismos, y en quienes refieren tener metas extrínsecas.

El que hemos denominado efecto comida aparece solo en los trabajadores de Costa Rica, en las mujeres, en quienes tienen un nivel educativo superior o universitario, en los que trabajan hasta un máximo de 9 horas diarias, en quienes no reciben *feedback* durante el proceso de trabajo, en quienes reciben *feedback* al finalizar el proceso de trabajo, y en quienes perciben constantes interrupciones en su trabajo.

La presencia significativa del horario 9:00-10:00 horas como motivación más alta ocurre en quienes no reciben *feedback* al finalizar el proceso de trabajo y en quienes perciben que la calidad de su trabajo no depende de ellos sino del entorno.

La presencia de la doble “U” invertida con motivación máxima los días lunes y jueves aparece entre los que trabajan como máximo 35 horas a la semana.

Por último, la presencia significativa solamente del día jueves como el más alto aparece entre los que trabajan hasta un máximo de 9 horas diarias.

DISCUSIÓN

Como se ha señalado, aunque es significativamente menor la motivación laboral entre las 12:00-13:00 horas comparada a la obtenida a las 16:00 horas donde es su punto más alto, encontramos que desde las primeras horas de la mañana hacia aproximadamente las 10:00 de la mañana un ligero ascenso, de allí hasta las 13:00 horas hay un descenso significativo de la motivación el cual puede ser atribuido a un efecto cansancio o desgaste que tiene su punto más bajo justamente en horario cercano al de la comida. En los países que sirvieron de investigación aproximadamente entre las 13:00 y 14:00 horas se realiza este descanso, luego del cual la motivación laboral registra una pendiente ascendente hasta las 16:00 horas donde se ubica su punto más

elevado. Dado el punto de quiebre entre las 13:00 y 16:00 horas en que generan los extremos motivacionales y la manera metodológica para entender este efecto desgaste-recuperación, lo que hemos decidido llamar *Efecto Comida*, en tanto produce una recuperación de nutrientes y fisiológica (descanso), además en este período hay una desconexión del trabajo a fin de reponer fuerzas para continuar motivados nuestra labor, que después de las 16:00 horas vuelve a presentar un descenso motivacional por la fatiga de la carga laboral diaria. También puede considerarse como un desgaste y recuperación psicosocial, por lo que en realidad entre las 15:00 y 16:00 horas la motivación laboral adquiere sus máximos valores debido a una doble recuperación tanto fisiológica como psicosocial, la misma que en la actualidad viene siendo estudiada por diferentes autores (e.g., Beckers et al., 2004; Demerouti, Bakker, Sonnentag, & Fullagar, 2012). Ello explicaría todo este patrón de doble “U” invertida que sufre la motivación en el trabajo a lo largo de la jornada laboral.

En el caso de los días de la semana, se presenta el mismo patrón de doble “U” invertida encontrado a lo largo de un día de jornada laboral, aunque no de forma significativa iniciando en el punto medio-alto los días lunes, con caída máxima los martes, después una pendiente ascendente hasta una motivación alta los jueves y un ligero descenso el viernes. Esta dinámica se contradice con el mito ampliamente difundido del *Efecto Lunes*, como día de desmotivación. Este mito tuvo soporte científico en los reportes de las ciencias económicas sobre los rendimientos diarios de acciones en el período 1953-1977 (e.g., French, 1980; French & Roll, 1986), pero la realidad organizacional es dinámica y ello quedó corroborado en los estudios de Agrawal y Tandon (1994) y de Kamara (1997), quienes, dos décadas después, encontraron resultados de rentabilidad financiera negativa tanto para los lunes como para los martes. Es más, Steeley (2001) llegó a firmar que el llamado *Efecto Lunes* desapareció en el Reino Unido en la década de los 90 del siglo pasado con los nuevos modelos macro-económicos, conclusión que compartimos en su totalidad. La globalización y revolución tecnológica de la década de los 90 no solamente implica de nuevas formas de producción, sino de nuevos paradigmas que modifican desde nuestra forma de concebir el ambiente del trabajo, el comportamiento del consumidor hasta los procesos psicosociales mismos que subyacen a la vida laboral, entre ellos la motivación del trabajador. Frente a esta nueva realidad que nos plantea esa onda de doble “U” invertida en los ciclos de nuestra motivación laboral se requieren nuevas y más profundas investigaciones para comprender qué ocurre con ella a lo largo del tiempo. Siendo en este momento un tema novedoso, nos limitamos solamente describir el fenómeno, apuntamos el hecho, pero no nos atrevemos a sugerir hipótesis explicativas del porqué el jueves registra un nivel de motivación laboral que destaca del resto de días en función de algunas variables como en los que trabajan como máximo de 9 horas por jornada laboral.

Sin embargo, sí podemos concluir y afirmar la existencia de un patrón de doble “U” invertida encontrada en la motivación laboral según nuestros resultados tanto a lo largo de la jornada laboral diaria como en la semanal, el mismo encontrado en la relación del riesgo de errores y rendimiento laboral en especialistas del color (Guastello, 1985) y que además se reproduce en otros procesos psicosociales involucrados en el trabajo como el citado en las fluctuaciones en los estados ánimo positivo a lo largo del día (Watson, 2000) que nos revelan la existencia de una dinámica motivacional laboral similar en el tiempo. Unos resultados similares han sido encontrados por Monk et al. (1997) en un estudio experimental de 36 horas continuas con 17 participantes encontrando un patrón de doble “U” invertida igual al nuestro que se reproducía al medir rendimiento cognitivo. Lo interesante de esta última investigación es que este patrón de desempeño, que los autores llamaron “desempeño circadiano”, demostró estar influido por los ritmos circadianos de la temperatura corporal. Lamentablemente la bibliografía sobre este tema es realmente escasa, pero la rigurosidad y potencia del estudio de Monk et al. (1997) apunta a un tema poco estudiado en el comportamiento organizacional: los ritmos circadianos. Todo apunta a que estos ritmos parecen tener fuerte influencia en nuestros procesos psicológicos y psicosociales más allá del mero horario marcador del reloj cronológico, que en situaciones y trabajos con horarios convencionales de turno diurno y con un período de sueño promedio de 8 horas permitiría explicar el patrón fractal de doble “U” invertida en la motivación laboral y en los otros procesos previamente citados.

Todo lo anterior nos llevaría a concluir que no es el tiempo objetivo, el tiempo de nuestros relojes, el que incide en la motivación laboral, sino el tiempo interno y subjetivo que tanto individuos como culturas han creado y que marca nuestros ritmos de trabajo.

Contribuciones científicas e implicaciones prácticas

El principal aporte de la presente investigación no es el establecer el día y/o la hora específica donde se registran nuestros niveles más elevados de nuestra motivación laboral, sino que bajo determinadas condiciones que ocurren en la dinámica de trabajo de occidente y ante la presencia de algunas variables se genera producto de éstas una franja horaria en la cual nuestra motivación laboral se incrementa significativamente, a la cual hemos llamado *Efecto Comida*.

Tomando como base los datos proporcionados por los participantes en la encuesta, así como la comparación de nuestros resultados con los del estudio de Monk et al. (1997) sobre ritmos circadianos, además de lo que deducimos de nuestro estudio,

es importante señalar las variables condicionantes sobre las cuales ocurre lo que hemos denominado *Efecto Comida*:

1. Hora de inicio de trabajo alrededor de las 7:00 y 8:00 horas.
2. Pausa para comer entre las 13:00 y 14:00 horas: es importante aquí señalar un dato que ha pasado inadvertido pero que es importante a tomar en cuenta, entre las 12:00 y 13:00 horas se registra el menor nivel motivación laboral, ello debido a un desgaste o fatiga resultado de la carga horaria acumulada hasta ese momento. Esta pausa otorga no solamente un período de descanso de trabajo sino además proporciona un lapso para la ingesta de alimentos, que permite la recuperación de nutrientes para mantener alerta al organismo en las horas subsiguientes.
3. Jornada laboral entre 8 y 10 horas: que es la registrada por casi la totalidad de nuestra muestra estudiada, la misma por las leyes laborales de la mayoría de los países occidentales rigen a nuestros trabajadores; exceder estos períodos afecta nuestros ritmos circadianos y, por ende, nuestro desempeño laboral (Monk et al., 1997).
4. Período de sueño promedio de 8 horas: dato importante no solamente extraído de la muestra aquí recogida, sino que a partir del estudio de Monk et al. (1997) se demuestra que la alteración del período de sueño y vigilia afecta todos nuestros rendimientos cognitivos y desempeño en general.
5. Presencia de un periodo de recuperación social: por todo lo anteriormente expuesto no cabe duda que el *Efecto Comida* es resultado de un proceso de recuperación de energía para continuar la actividad laboral. No obstante, hasta este punto nos hemos centrado en la recuperación fisiológica, pero también hay una recuperación social que tiene que ver más con aspectos afectivo-emocionales. Recordemos que en nuestras sociedades occidentales los trabajadores mayormente tienen un horario común de almuerzo y un comedor donde interactúan socialmente. Este espacio, y el acto de compartir la comida, nos ha hecho y continúa haciendo desarrollar filogenética y ontogenéticamente como especie gregaria (López, 1981). Esa hora aproximadamente de almuerzo permite compartir experiencias, descargar tensiones, crear vínculos afectivos y desarrollar el grupo informal de trabajo que proporcionan un soporte emocional que da seguridad, bienestar en el trabajo y, por ello, se incrementan el desempeño y la motivación laboral (e.g., Trougakos & Hideg, 2009).

A partir de todas estas consideraciones, sostenemos que las implicaciones prácticas de nuestros hallazgos son de gran utilidad porque si los gestores, directivos y jefes

tienen en cuenta estos aspectos pueden tomar medidas para que la fatiga en el horario señalado del mediodía afecte menos al rendimiento de los trabajadores, además de generar un espacio propicio de recuperación en el almuerzo y sacando el máximo partido del *Efecto Comida* pueden no solamente mejorar su productividad organizacional en su conjunto sino contribuir al bienestar y satisfacción laboral del trabajador.

Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación

La principal limitación del presente estudio radica en la heterogeneidad de la muestra en cuanto al tipo de trabajo, porque al haber recolectado información de labores bastante disímiles, desde un granjero o vigilante hasta un profesor universitario o gestor, resulta difícil uniformizar criterios mínimos como por poner ejemplo el tipo de interrupción laboral que sufre cada trabajador, el cual en función de su tarea tiene una naturaleza particular que afectará de una forma diferente en su motivación laboral.

Por ello para próximas investigaciones se sugiere uniformizar la muestra centrándose en una actividad laboral, lo que permitiría controlar todas las variables que hemos señalado, pero en especial la referida al horario de trabajo y sobretodo de almuerzo para replicar o no la existencia del *Efecto Comida* como determinante del incremento de la motivación laboral.

REFERENCIAS

- Agrawal, A., & Tandon, K. (1994). Anomalies or illusions? Evidence from stock markets in eighteen countries. *Journal of International Money and Finance*, 13, 83-106.
- Ahumada, H. T., & Ortega, M. (2005). Rotación de turnos, fatiga y trastornos del sueño en un grupo de trabajadores industriales. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 6, 27-31.
- Arcudia, C., Solís, R., & Cuesta, A. (2007). Propuesta tecnológica para incrementar la productividad en la construcción masiva de vivienda. *Ingeniería, Investigación y Tecnología*, 8, 59-69.
- Arrieta, C., & Navarro, J. (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. *Actuaciones en Psicología*, 22, 67-90.
- Arrieta, C., Navarro, J., & Vicente, S. (2008). Factores asociados a la emergencia de patrones diferenciales de la motivación en el trabajo. *Psicothema*, 20, 745-752.
- Bakker, A. B. (2014). Daily fluctuations in work engagement. *European Psychologist*, 1-11. doi: 10.1027/1016-9040/a000160
- Barahona, A., Vidaurre, E., Sevilla, F., Rodríguez, J., & Monge, S. (2013). El trabajo nocturno y sus implicaciones en la salud de médicos, enfermeras y oficiales de seguridad de los hospitales de la Caja Costaricense del Seguro Social en Costa Rica. *Medicina Legal de Costa Rica*, 30, 17-36.

- Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., & MacDermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied Psychology, 90*, 1054-1068. doi: 10.1037/0021-9010.90.6.1054
- Beckers, D. G., van der Linden, D., Smulders, P. G., Kompier, M. A., van Veldhoven, M. J., & van Yperen, N. W. (2004). Working overtime hours: relations with fatigue, work motivation, and the quality of work. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 46* (12), 1282-1289. doi: 10.5271/sjweh.3504
- Bolger, N., Davis, A., & Rafaeli, E. (2003). Diary methods: Capturing life as it is lived. *Annual Review of Psychology, 54*, 579-616. doi: 10.1146/annurev.psych.54.101601.145030
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87*, 138-157. doi: 10.1111/joop.12041
- Colquhoun, W. P. (1971). *Biological rhythms and human performance*. London: Academic Press.
- Credé, M., & Dalal, R. S. (2002). Affective cycles: An explanation for their importance, and a review of findings. In A. Miner (Chair), *Modeling organizational behavior over time: Experience sampling and longitudinal research*. Symposium conducted at the annual meeting of the Academy of Management, Denver, CO.
- De la Garza, J. D., & Michel, E. (1997). Elementos para el estudio de la violación sexual. *Salud Pública de México, 39*, 539-545.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Sonnentag, S., & Fullagar, C. J. (2012). Work-related flow and energy at work and at home: A study on the role of daily recovery. *Journal of Organizational Behavior, 33*, 276-295. doi: 10.1002/job.760
- Díaz, J., & Guinart, N. (2007). Las urgencias en la atención primaria: utilización del servicio. *Revista Cubana de Medicina General Integral, 23*, 1-8.
- Fernández, J., & Piñol, E. (2000). Horario laboral y salud: consecuencias psicológicas de los turnos de trabajo. *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica, 5*, 207-222. doi: 10.5944/rppc.vol.5.num.3.2000.3899
- Feuerhahn, N., Sonnentag, S., & Woll, A. (2014). Exercise after work, psychological mediators, and affect: A day-level study. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*, 62-79. doi: 10.1080/1359432X.2012.709965
- French, K. R. (1980). Stock returns and the weekend effect. *Journal of Financial Economics, 8*, March, 55-70.
- French, K. R., & Roll, R. (1986). Stock returns variances: The arrival of information and the reaction of traders. *Journal of Financial Economics, 17*, 5-26.
- Fresneda, F., Gómez, J., & Bascopé, H. (2013). Riesgo de cáncer de mama en trabajadoras de turno nocturno. *Medicina y Seguridad del Trabajo, 59*, 146-158.
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2005). Recovery, health and job performance: Effects of weekend experiences. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*, 187-199. doi: 10.1037/1076-8998.10.3.187
- Guastello, S. J. (1985). Color matching throughout the work week: An industrial application of the swallowtail-difference equation. *Behavioral Science, 50*, 213-218. doi: 10.1002/bs.3830300406
- Guastello, S. J., Johnson, E. A., & Rieke, M. L. (1999). Nonlinear dynamics of motivational flow. *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences, 3*, 259-273.
- Ilies, R., Scott, B. A., & Judge, T. A. (2006). The interactive effects of personal traits and experienced states on intraindividual patterns of citizenship behavior. *Academy of Management Journal, 49*, 561-575. doi: 10.5465/AMJ.2006.21794672

- Kanfer, R. (2009). Work motivation: Identifying use inspired research directions. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 77-93. doi: 10.1111/j.1754-9434.2008.01112.x
- Kamara, A. (1997). New evidence on the Monday seasonal in stock returns. *The Journal of Business*, 70, 63-84. doi: 10.1086/209708
- Kanfer, R. (2012). Work motivation: Theory, practice, and future directions. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (pp. 455-495). Oxford, UK: Blackwell.
- Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. D. (2008). The three c's of work motivation: Content, context, and change. In R. Kanfer, G. Chen & R.D. Pritchard (Eds.), *Work motivation. Past, present and future* (pp. 1-16). New York: Routledge.
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102, 338-355. doi: 10.1037/apl0000133
- LePage, M. L., & Crowther, J. H. (2010). The effects of exercise on body satisfaction and affect. *Body Image*, 7, 124-130. doi: 10.1016/j.bodyim.2009.12.002
- López, F. (1981). Los orígenes de la socialización: La vinculación afectiva. *Infancia y Aprendizaje*, 4, 7-18.
- Lozano, J. A. (2000). Síndrome postvacacional. *Medicina Integral*, 36, 121-154.
- Martín, J., Martínez-Arias, M. R., & Pereda, S. (1989). Análisis y predicción del rendimiento laboral en tareas rotativas a partir de indicadores fisiológicos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 5, 14-26.
- McFarlane, J., Martin, C. L., & Williams, T. M. (1988). Mood fluctuations: Women versus men and menstrual versus other cycles. *Psychology of Women Quarterly*, 12, 201-223. doi: 10.1111/j.1471-6402.1988.tb00937.x
- Miralles, C., Navarro, J., & Unger, D. (2015). Daily work events and state work engagement: The mediating role of affect. *Revista de Psicología Social*, 30, 264-294. doi: 10.1080/21711976.2015.1016755
- Miró, E., Cano, M., & Buena, G. (2005). Sueño y calidad de vida. *Revista Colombiana de Psicología*, 14(1), 11-27. doi: 10.15446/rcp
- Molenaar, P. C. (2004). A manifesto on psychology as idiographic science: Bringing the person back into scientific psychology, this time forever. *Measurement*, 2, 201-218. doi: 10.1207/s15366359mea0204_1
- Molenaar, P. C., & Campbell, C. G. (2009). The new person-specific paradigm in psychology. *Current Directions in Psychological Science*, 18, 112-117. doi: 10.1111/j.1467-8721.2009.01619.x
- Monk, T., Buysse, D., Reynolds, Ch., Berga, S., Jarrett, D., Begley, A., & Kupfer, D. (1997). Circadian rhythms in human performance and mood under constant conditions. *Journal of Sleep Research*, 6, 9-18.
- Munné, F. (2005). ¿Qué es la complejidad? *Encuentros de Psicología Social*, 3, 6-17.
- Navarro, J., & Arrieta, C. (2010). Chaos in human behavior: the case of work motivation. *Spanish Journal of Psychology*, 13, 244-256.
- Navarro, J., Arrieta, C., & Ballén, C. (2007). An approach to the study of dynamics of work motivation using the diary method. *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences*, 11, 473-498.
- Navarro, J., Ceja, L., Curioso, F., & Arrieta, C. (2014). Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis. *Papeles del Psicólogo*, 35, 31-39.
- Navarro, J., Curioso, F., Gomes, D., Arrieta, C., & Cortés, M. (2013). Fluctuations in work motivation: Tasks do not matter! *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences*, 17, 3-22.
- Ohly, S., Sonnentag, S., Niessen, C., & Zapf, D. (2010). Diary studies in organizational research. *Journal of Personnel Psychology*, 9, 79-93. doi: 10.1027/1866-5888/a000009

- O.I.T. – Organización Internacional del Trabajo (1998). *Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J., & Ryan, R. M. (2000). Daily well-being: The role of autonomy, competence, and relatedness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *26*, 419-435. doi: 10.1177/0146167200266002
- Sackett, P. R., Lievens, F., Van Iddekinge, C. H., & Kuncel, N. R. (2017). Individual differences and their measurement: A review of 100 years of research. *Journal of Applied Psychology*, *102*, 254. doi: 10.1037/apl0000151
- Sonnentag, S., Binnewies, C., & Mojza, E. J. (2010). Staying well and engaged when demands are high: the role of psychological detachment. *Journal of Applied Psychology*, *95*, 965-976. doi: 10.1037/a0020032
- Steeley, J. M. (2001). A note on information seasonality and the disappearance of the weekend effect in the UK stock market. *Journal of Banking and Finance*, *25*, 1941-1956. doi: 10.1016/S0378-4266(00)00167-9
- Tomasina, F., Gómez, F., & Tchebarne, F. (2001). Accidentes laborales en el Hospital de Clínicas. *Revista Médica de Uruguay*, *17*, 156-160.
- Trougakos, J. P., & Hideg, I. (2009). Momentary work recovery: The role of within-day work breaks. In S. Sonnentag, P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Current perspectives on job-stress recovery (Research in Occupational Stress and Well-Being)* (pp. 37-84). Bingley, UK: Emerald Group Pub.
- Waldrop, M. (1992). *Complexity. The emerging science at the edge of order and chaos*. New York: Simon & Schuster.
- Watson, D. (2000). *Mood and temperament*. Guilford Press.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & Ilies, R. (2012). Everyday working life: Explaining within-person fluctuations in employee well-being. *Human Relations*, *65*, 1051-1069. doi: 10.1177/0018726712451283
- Zohar, D., Tzischinski, O., & Epstein, R. (2003). Effects of energy availability on immediate and delayed emotional reactions to work events. *Journal of Applied Psychology*, *88*, 1082-1093. doi: 10.1037/0021-9010.88.6.1082