



BY

Engagement, satisfacción y flow en las ONGs: un análisis bibliométrico de la literatura académica

Engagement, satisfaction and flow in NGOs: a bibliometric analysis of the academic literature

Javier Valentino Palomino-Flores

<https://orcid.org/0000-0001-7007-1486>

jpalominofl@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo

Lima - Perú

RESUMEN

Este estudio examina la literatura académica sobre engagement, satisfacción laboral y flow en las ONGs, identificando tendencias y áreas para futuras investigaciones. A través de un análisis bibliométrico de 852 documentos extraídos de la base de datos Scopus, cubriendo el período de 2007 a 2024, se encontró un crecimiento anual del 16.92% en publicaciones y una colaboración internacional del 27.82%. Los términos "human," "psychology," y "motivation" resultaron ser centrales en la literatura. Los hallazgos subrayan la importancia del engagement y la satisfacción laboral para la retención y el rendimiento de los voluntarios e indican la necesidad de más estudios sobre el flow, un área emergente. Se recomienda alinear los valores personales y organizacionales, fomentar el liderazgo transformacional y mejorar las prácticas de reconocimiento y retroalimentación. La investigación aporta una base sólida para el desarrollo de políticas y prácticas que mejoren la experiencia de los voluntarios y la efectividad de las ONG, destacando la relevancia de factores psicológicos y motivacionales en la gestión del voluntariado.

Palabras clave: engagement, satisfacción laboral, flow.

Recibido: 03-05-25 - Aceptado: 11-07-24

ABSTRACT

This study examines the academic literature on engagement, job satisfaction and flow in NGOs, identifying trends and areas for future research. Through a bibliometric analysis of 852 documents extracted from the Scopus database, covering the period from 2007 to 2024, an annual growth of 16.92% in publications and an international collaboration of 27.82% was found. The terms "human," "psychology," and "motivation" turned out to be central to the literature. The findings underscore the importance of engagement and job satisfaction for volunteer retention and performance and indicate the need for more studies on flow, an emerging area. It is recommended to align personal and organizational values, foster transformational leadership, and improve recognition and feedback practices. The research provides a solid basis for the development of policies and practices that improve the volunteer experience and the effectiveness of NGOs, highlighting the relevance of psychological and motivational factors in the management of volunteerism.

Keywords: engagement, job satisfaction, flow.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, los conceptos de engagement, satisfacción laboral y flow han captado atención en la investigación organizacional, particularmente en el contexto de las organizaciones no gubernamentales (ONG). Estos constructos son críticos para entender la dinámica del trabajo voluntario, que es esencial para el éxito y la sostenibilidad de las ONG. El engagement, la satisfacción laboral y el flow contribuyen no solo al bienestar de los voluntarios, sino también a la efectividad y el impacto general de estas organizaciones.

Las ONG desempeñan un papel fundamental en la atención de una amplia gama de desafíos sociales, económicos y ambientales. Por lo tanto, comprender los factores que influyen en el engagement y la satisfacción de los voluntarios es crucial para mejorar la retención y el rendimiento de estos (Cepal, 2023; Helliwell et al., 2023; United Nations Volunteers, 2021; World Bank, 2023). Este estudio se centra en explorar la literatura académica sobre estos constructos a través de un análisis bibliométrico, proporcionando una visión integral del panorama de la investigación e identificando las principales tendencias y brechas.

La relevancia de este estudio se ve reforzada por su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, en particular con el ODS 8, que busca promover el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. Al mejorar la comprensión del engagement, la satisfacción laboral y el flow entre los voluntarios, esta investigación contribuye al objetivo más amplio de fomentar un crecimiento económico inclusivo y sostenible.

El engagement, definido como un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo, se caracteriza por vigor, dedicación y absorción (Rahmadani et al., 2023; Schaufeli et al., 2006; Schaufeli & Bakker, 2003). En el contexto de las ONG, el engagement de los voluntarios es crucial para la sostenibilidad de las actividades y el logro de los objetivos organizacionales (Goyal et al., 2024; Kosaka & Sato, 2020). Los voluntarios comprometidos tienden a invertir más tiempo y esfuerzo en sus tareas, lo que mejora la eficacia organizacional (Mauno et al., 2007; Mazzetti et al., 2023; Su et al., 2024; Uhlig et al., 2023).

La satisfacción laboral, entendida como el grado en que los individuos se sienten contentos y realizados en sus trabajos, es un factor determinante en la retención y el rendimiento de los voluntarios (Abner et al., 2023; Fatoki, 2023a; Meliá & Peiró, 1998). Voluntarios que están satisfechos con su trabajo son más propensos a continuar su compromiso con la organización y a desempeñar sus roles de manera efectiva (Dorta-Afonso et al., 2023; Fatoki, 2023b; Furåker et al., 2011). En las ONG, la satisfacción laboral es influenciada por factores como la alineación de valores, el reconocimiento y el apoyo recibido (Abe, 2021; Datu & Mateo, 2017; Martin, 2004; Pedraza, 2020).

El flow se refiere a un estado óptimo de experiencia en el cual las personas están completamente inmersas y concentradas en una actividad (Csikszentmihalyi, 1990; Nakamura & Csikszentmihalyi, 2014). El estado de flow se asocia con altos niveles de satisfacción y rendimiento. En el contexto de las ONG, experimentar el flujo puede ser particularmente relevante para los voluntarios, ya que puede aumentar su motivación intrínseca y su disfrute del trabajo (Farina et al., 2018; Gerpott et al., 2022; Saridaki & Mourlas, 2014; Wolfigiel & Czerw, 2017).

La investigación sobre el engagement en el voluntariado ha identificado varios factores, incluyendo el liderazgo transformacional, el apoyo organizacional y las oportunidades de desarrollo personal (Canavesi & Minelli, 2022; Lovelace et al., 2007; Spector et al., 2024). En las ONG, el engagement también se ha relacionado con la percepción de impacto y la conexión con la misión de la organización (Emmanuel & Nwuzor, 2021; Li & Gong, 2024; Mills, 1967).

La literatura sobre la satisfacción laboral en el contexto de las ONG ha destacado la importancia del reconocimiento y la retroalimentación positiva, las oportunidades de crecimiento y la calidad de las relaciones interpersonales dentro de la organización (Bakker & de Vries, 2021; Furåker et al., 2011; Vid et al., 2023). Además, la alineación entre los valores personales de los voluntarios y los valores de la organización juega un papel crucial en la satisfacción laboral (Bakker, 2008; Bakker & Demerouti, 2013; Farina et al., 2020; Weintraub et al., 2023).

El flow ha sido menos estudiado en el contexto de las ONG, sin embargo, estudios indican que los voluntarios que experimentan flujo reportan mayores niveles de disfrute y motivación en sus tareas (Li & Gong, 2024; Santos et al., 2023). Las condiciones que facilitan el flow, como el establecimiento de objetivos claros, la provisión de

retroalimentación inmediata y el equilibrio entre habilidades y desafíos, son esenciales para fomentar este estado en el voluntariado (Bartholomeyczik et al., 2023; S. Berger et al., 2018; Lopes et al., 2021; Sharma et al., 2020). Los objetivos de este estudio son examinar la literatura académica existente sobre engagement, satisfacción laboral y flow en las ONG e identificar las principales tendencias y patrones, y destacar las áreas donde se necesita más investigación.

METODOLOGÍA

La bibliometría es una técnica de investigación cuantitativa que se utiliza para medir y analizar la producción científica, identificar tendencias de investigación y mapear el desarrollo de un campo de estudio a lo largo del tiempo (Chueke & Amatucci, 2015; Silva et al., 2022; Torres-Salinas, 2023). Esta herramienta permitió la creación de mapas de co-citación, análisis de redes de colaboración entre autores e instituciones y la identificación de temas emergentes en la literatura. El diseño de investigación es de tipo transversal y no experimental.

El análisis bibliométrico se centró en la literatura académica sobre engagement, satisfacción laboral y flow, cubriendo el periodo de 2007 a 2024, utilizando exclusivamente la base de datos Scopus y la herramienta Bibliometrix para la recolección y análisis de datos. Se seleccionaron 644 fuentes diferentes, que incluyen revistas, conferencias y otros tipos de publicaciones académicas, de las cuales se recolectaron un total de 852 documentos, abarcando artículos, revisiones y otros tipos de documentos académicos. En la recolección de datos, se identificaron 2379 términos diferentes reflejando la diversidad y amplitud de los temas tratados.

El impacto de los documentos se analizó a través del número de citas, en la visualización y agrupación de términos, se construyó una red de co-ocurrencia de términos para identificar las palabras clave más influyentes y sus relaciones. Además, se utilizó un mapa temático para clasificar los términos en cuatro cuadrantes según su centralidad y densidad de desarrollo, identificando temas motores, básicos, de nicho, y emergentes o en declive. El análisis factorial destacó las dimensiones principales que explican la varianza en los datos. Por último, se generó un dendrograma para visualizar las relaciones jerárquicas entre los términos clave, agrupándolos en áreas temáticas específicas

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Figura 1. Datos bibliométricos



La figura 1 presenta un análisis bibliométrico que abarca desde 2007 hasta 2024, basado en 644 fuentes como revistas y conferencias, resultando en 852 documentos analizados. Las publicaciones en este campo tienen una tasa de crecimiento anual del 16.92%. Un total de 2406 autores han contribuido, con 181 autores de documentos únicos. El 27.82% de los documentos tienen coautoría internacional. En promedio, cada documento cuenta con 3.09 coautores y se han utilizado 2379 palabras clave diferentes. La edad promedio de los documentos es de 4.96 años, y cada documento ha sido citado en promedio 42.52 veces, indicando un alto impacto y relevancia en el campo. En la figura 2 se observa un aumento significativo en el número de publicaciones, pasando de 4 artículos en 2007 a 136 en 2023.

En la figura 3, los primeros estudios son altamente influyentes, con promedios de citas por artículo muy elevados en 2007 (287.75) y 2008 (723.62). Los artículos recientes tienen promedios más bajos debido a su menor tiempo de exposición. El promedio de citas por año es más alto en 2008 (42.57) y disminuye en años recientes, reflejando la tendencia natural de acumulación de citas. Los artículos de 2007 tienen el mayor número de años citables (18), mientras que los más recientes, como los de 2023 y 2024, tienen menos años citables.

La figura 4 destaca a los autores más prolíficos en el campo, tanto por el número total de artículos publicados como por la cantidad de artículos fraccionados, que reflejan la contribución proporcional en casos de coautoría. Kim J, Page Sj Y Stebbins Ra han publicado cada uno 6 artículos, teniendo una alta fracción de contribución de 5.50, indicando una participación predominante. Page Sj Y Kim J tienen fracciones de 3.00 y 1.54 respectivamente, sugiriendo una menor contribución individual. Getz D Y Hall Cm, con 5 artículos cada uno y una fracción de 2.50, también muestran una contribución considerable. Benevene P, Kim D, Kim M, Li J Y Li Y han publicado 4 artículos cada uno, con variaciones en sus fracciones de contribución: Benevene P (0.92), Li J (0.82), Kim M (1.67) Y Li Y (1.25), indicando diferentes niveles de participación proporcional.

La figura 5 analiza la contribución de diferentes países en la publicación de artículos. De los 344 artículos publicados, 286 son de un solo país (SCP) y 58 involucran múltiples países (MCP), con una proporción de colaboración internacional de 0.169. Estados Unidos lidera con 100 artículos, seguido por China con 70 y Reino Unido con 45, mostrando una colaboración internacional moderada. Corea e Italia tienen una alta proporción de colaboración internacional, con MCP_Ratios de 0.458 y 0.5, respectivamente. Malasia destaca con la mayor proporción de colaboración internacional (0.667). España (0.583), Francia (0.571) y Austria (0.6) también muestran significativa colaboración internacional. En contraste, India y Portugal tienen baja colaboración internacional, con todos sus artículos siendo de un solo país. Estos datos reflejan las diferentes dinámicas colaborativas en la investigación en distintos países y subrayan la importancia de la colaboración internacional para el avance del conocimiento en este campo.

Figura 2. Producción anual

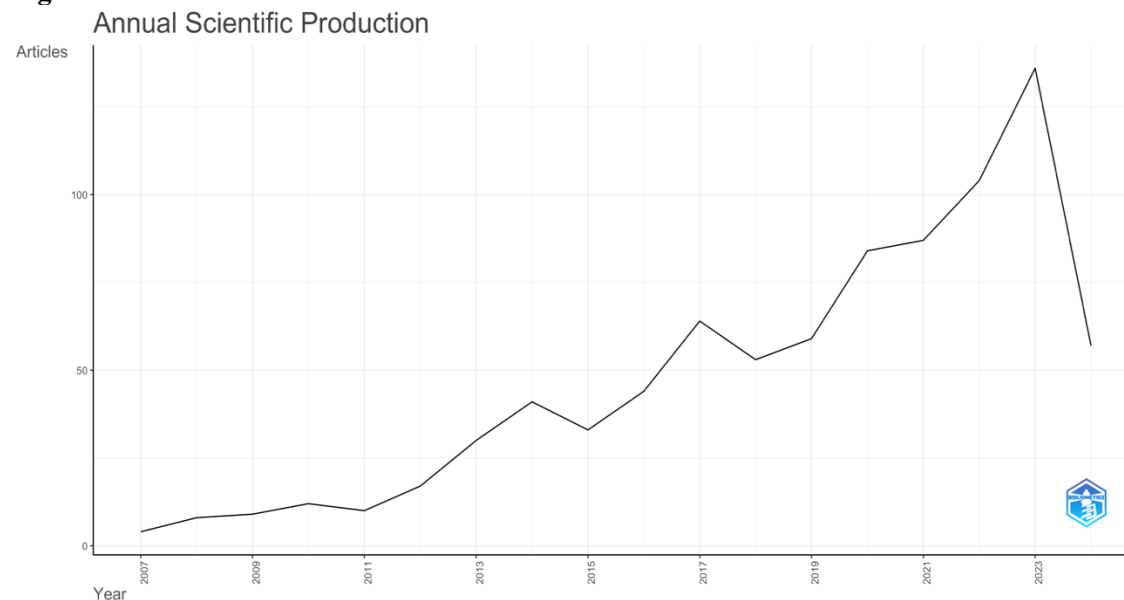


Figura 3. Citación por año

Average Citations per Year

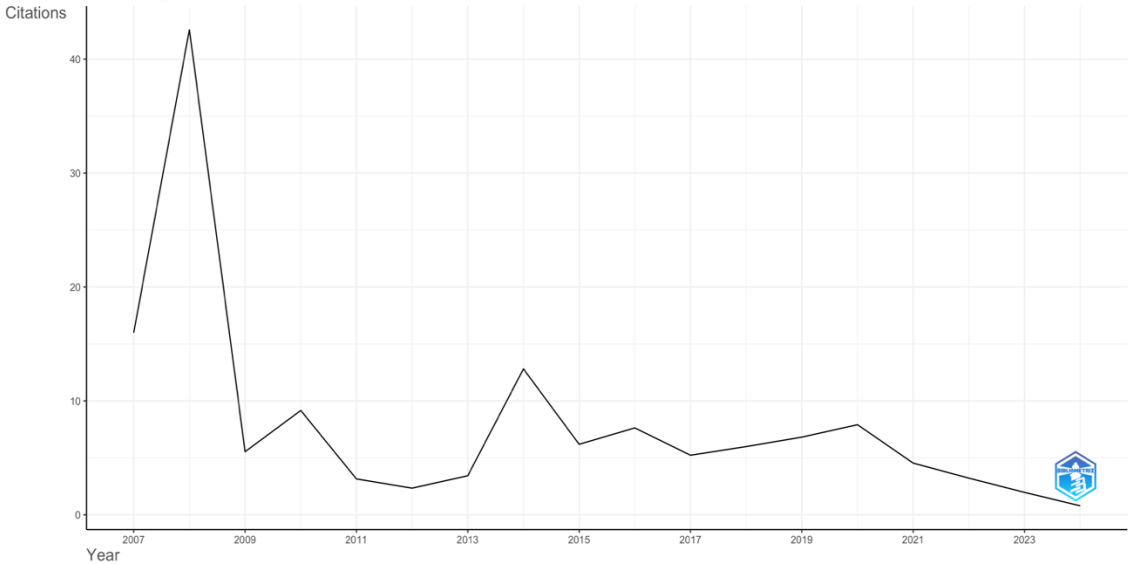


Figura 4. Autores relevantes

Most Relevant Authors

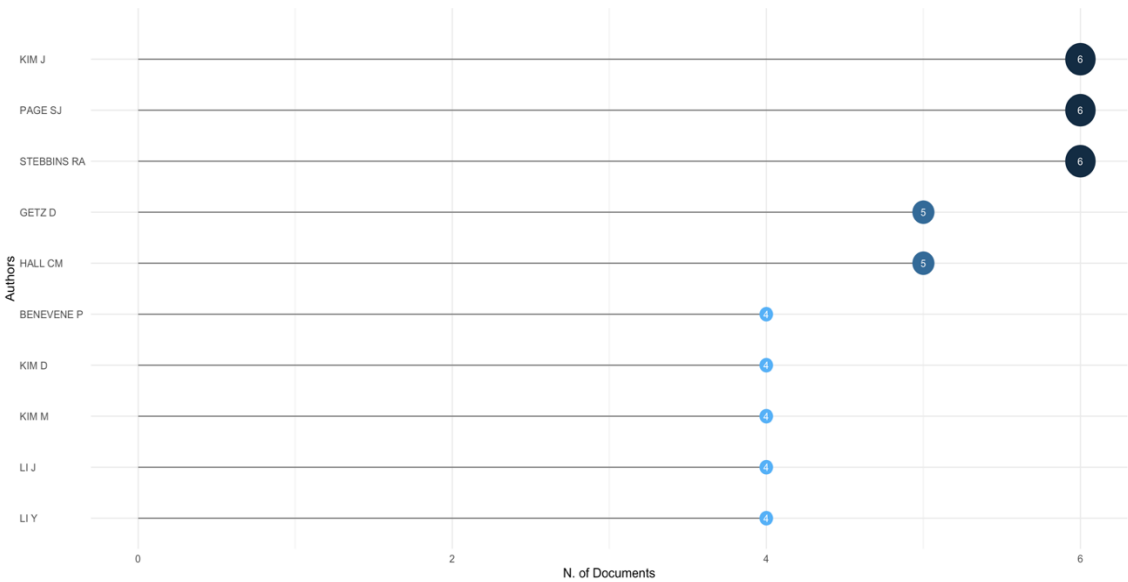
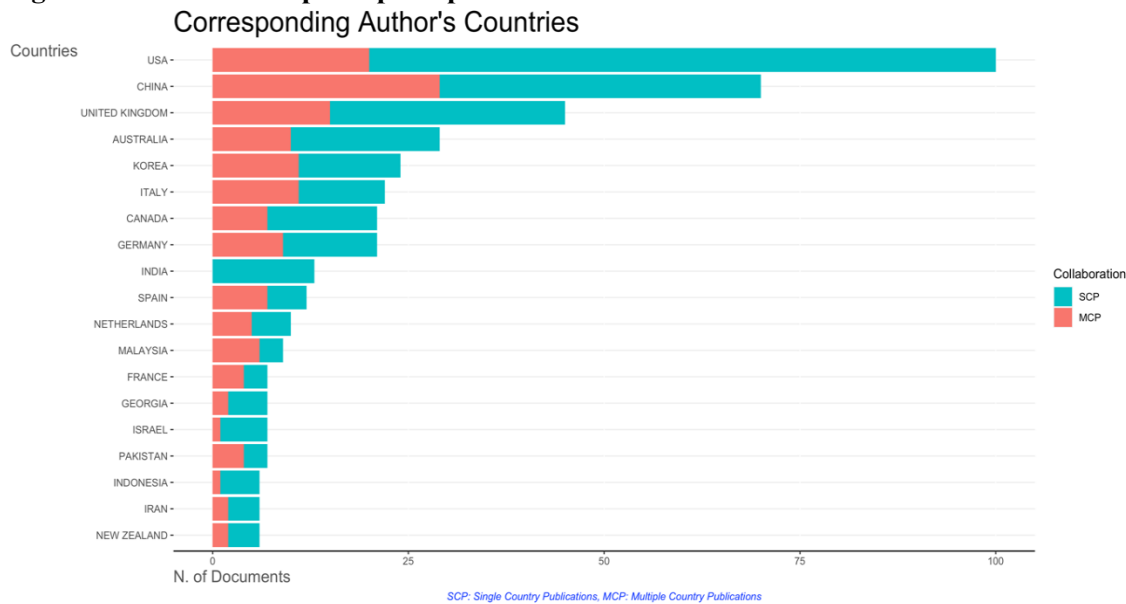


Figura 5. Contribución principales países



La tabla 1 analiza artículos y libros destacados en términos de citas totales, citas por año y citas normalizadas. El libro de (Hattie, 2008), "Visible Learning," lidera con 5613 citas, 330.18 citas por año y un valor de citas normalizadas de 7.76, siendo importante en el ámbito educativo. El artículo de (Halbesleben et al., 2014) en el "Journal of Management" tiene 2053 citas, 186.64 citas por año y un valor de citas normalizadas de 14.57, destacando en la gestión organizacional. El artículo de (J. Berger, 2014) en el "Journal of Consumer Psychology" tiene 952 citas, 86.55 citas por año y un valor de citas normalizadas de 6.76, explorando la psicología del consumidor. El artículo de (Sonnentag & Fritz, 2015) en el "Journal of Organizational Behavior" tiene 757 citas, 75.70 citas por año y un valor de citas normalizadas de 12.24, enfocado en el comportamiento organizacional. Hattie destaca por su volumen de citas, mientras que Halbesleben y Sonnentag muestran un impacto significativo en un período más corto.

La tabla 2 muestra los temas de tendencia en la investigación, indicando su frecuencia y los años de mayor prominencia. Los temas más frecuentes incluyen "human" (118 menciones), "humans" (76) y "psychology" (39), con relevancia entre 2018 y 2022. Otros temas destacados son "female" (73), "China" (26), "perception" (26), y "mental health" (18), siendo prominentes en periodos recientes. Temas específicos como "covid-19" fueron relevantes exclusivamente en 2022, mientras que "sustainable development," "religion," y "social participation" muestran un interés creciente hacia 2024. La tabla refleja las prioridades de investigación y cómo han evolucionado los intereses a lo largo del tiempo.

Tabla 1. Documentos más citados

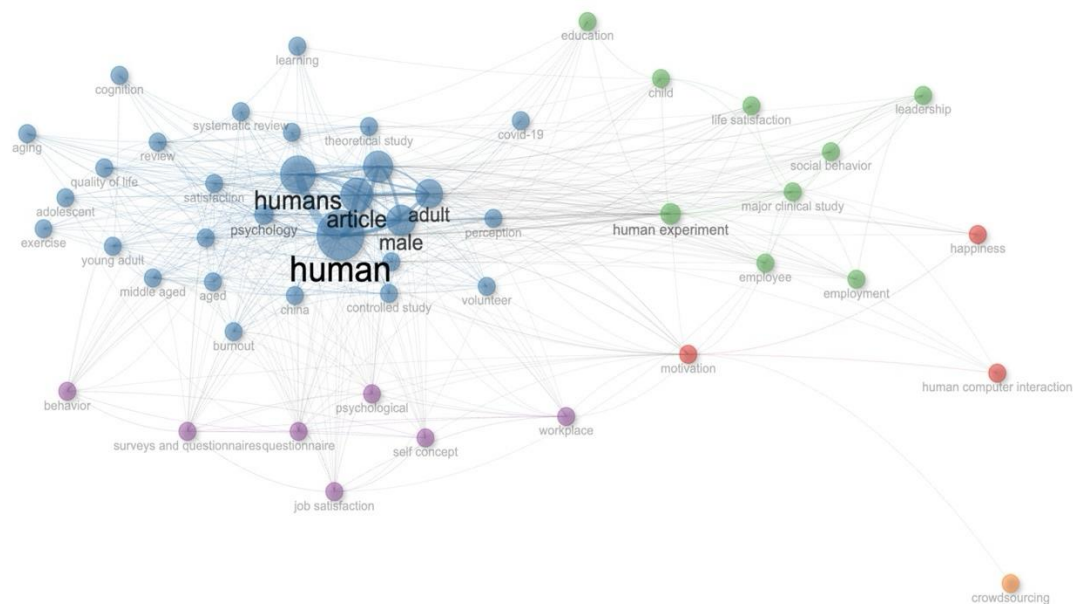
Paper	citations	Per year	Normalized tc
Hattie J, 2008, Visible Learn: A Synth of Over 800 Meta-Anal Relat to Achiev	5613	330.18	7.76
Halbesleben Jrb, 2014, J Manage	2053	186.64	14.57
Berger J, 2014, J Consum Psychol	952	86.55	6.76
Sonnentag S, 2015, J Organ Behav	757	75.70	12.24
Vansteenkiste M, 2020, Motiv Emot	725	145.00	18.34

Eva N, 2019, Leadersh Q	720	120.00	17.58
Li J, 2018, Tour Manage	648	92.57	15.46
Getz D, 2014, Tour Manage	648	58.91	4.60
Newman Db, 2014, J Happiness Stud	525	47.73	3.73

Tabla 2. Trend topics

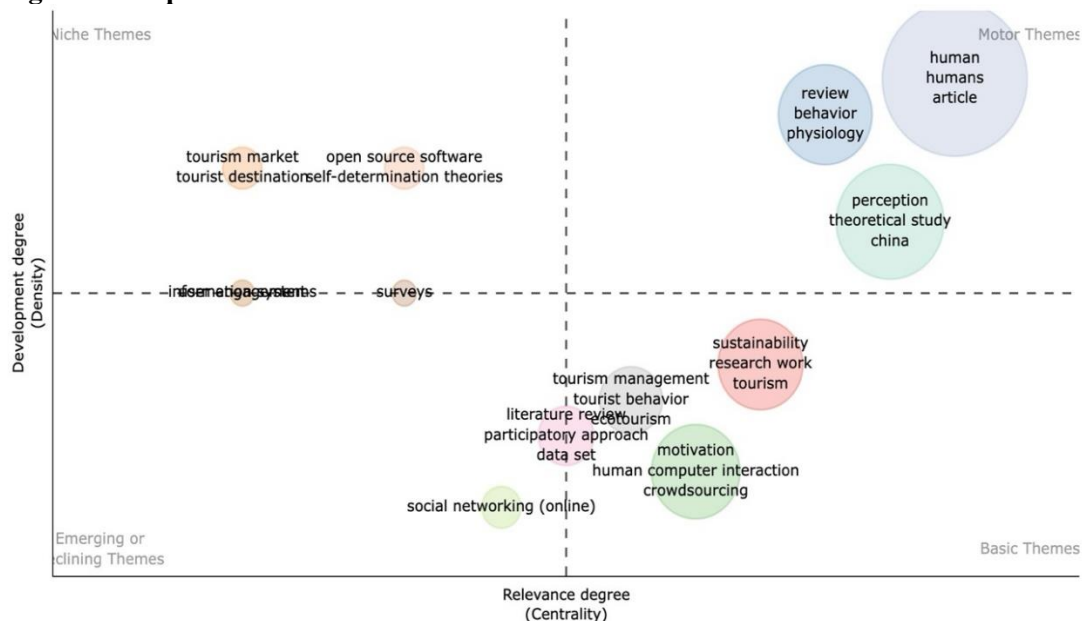
item	freq	year_q1	year_med	year_q3
regression analysis	7	2011	2015	2017
aging	11	2016	2017	2020
pain	6	2010	2017	2019
adaptation	5	2015	2017	2019
aged	23	2016	2018	2023
volunteer	11	2017	2018	2020
happiness	10	2016	2018	2020
psychology	39	2017	2019	2021
middle aged	21	2018	2019	2020
quality of life	19	2016	2019	2022
human	118	2018	2020	2022
humans	76	2018	2020	2022
female	73	2018	2020	2021
china	26	2019	2021	2022
perception	26	2019	2021	2023
mental health	18	2020	2021	2021
questionnaire	15	2019	2022	2023
surveys and questionnaires	13	2019	2022	2023
covid-19	11	2022	2022	2022
religion	6	2021	2023	2024
social participation	6	2022	2023	2024
sustainable development	5	2021	2023	2024

Figura 6. Relación de términos claves



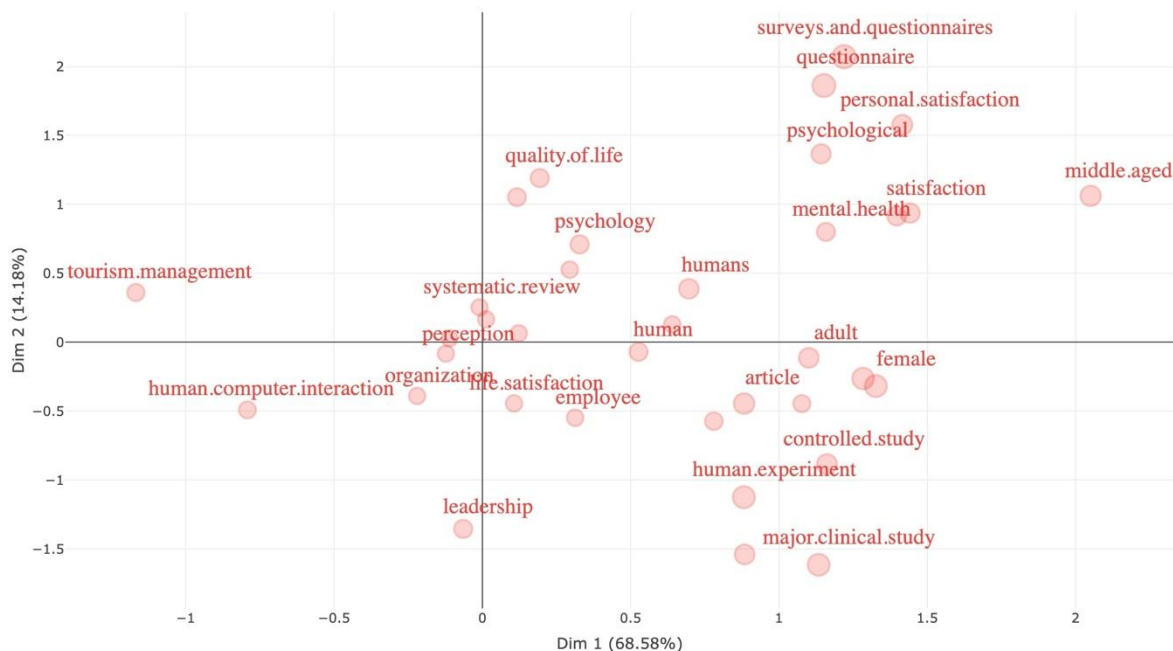
En la figura 6 se destaca la centralidad de términos como "human," "humans," "male," "female," y "article" en la red. Estos términos tienen altas métricas de betweenness, closeness y PageRank, indicando su importancia y conexión en la investigación. Los términos se agrupan en clústeres relacionados, mostrando temas centrales y especializados, como "motivation," "happiness," y "human computer interaction." La visualización revela que términos relacionados con características humanas son los más influyentes y conectores clave en la red, mientras que áreas específicas como "crowdsourcing" están más aisladas, indicando su carácter emergente o especializado.

Figura 7. Mapa temático



La figura 7 clasifica términos clave de investigación en cuatro cuadrantes según su centralidad y densidad. Los temas motores, como "human," "humans," y "article," son altamente desarrollados y centrales. Los temas básicos, como "sustainability," "tourism," y "motivation," son importantes, pero necesitan mayor desarrollo. Los temas de nicho, como "tourism market" y "self-determination theories," están bien desarrollados, pero son menos centrales. Los temas emergentes o en declive, como "social networking (online)" y "information systems," son áreas nuevas o en declive. En conjunto, se destaca la importancia de las características humanas en la investigación y la necesidad de desarrollar más áreas como la sostenibilidad y la motivación.

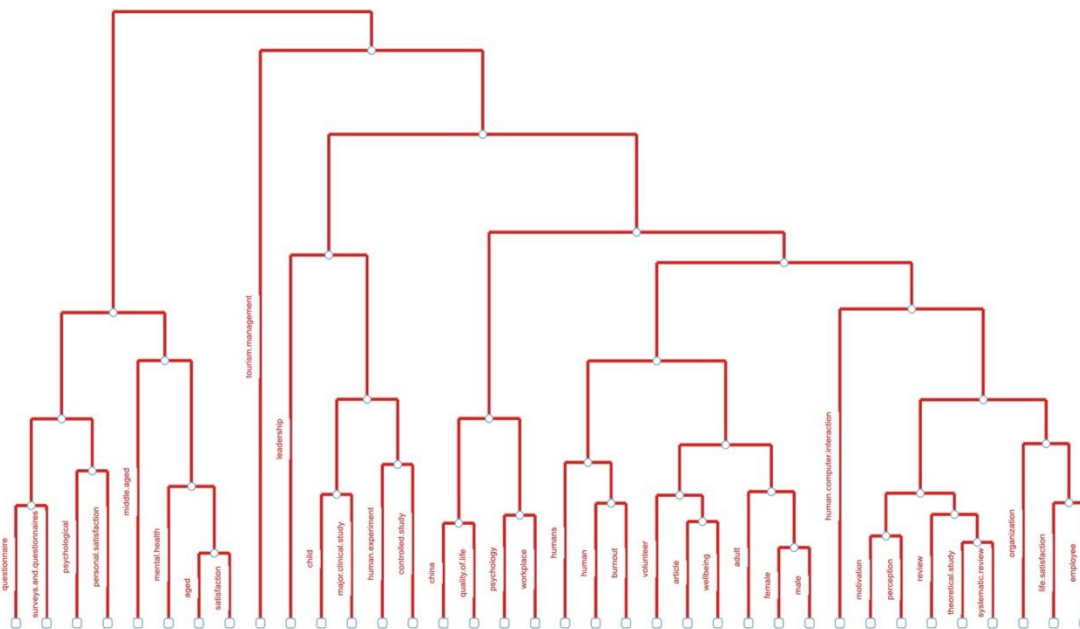
Figura 8. Análisis factorial



La figura 8 muestra la relación entre términos clave en la investigación, con Dim 1 (68.58%) y Dim 2 (14.18%) explicando la mayor parte de la varianza. Términos relacionados con características humanas y estudios controlados son centrales y están fuertemente conectados. Encuestas y satisfacción personal son prominentes, y la satisfacción laboral está estrechamente relacionada con el contexto organizacional. Áreas específicas como la gestión del turismo y la interacción humano-computadora son más aisladas.

La figura 9 muestra relaciones jerárquicas entre términos clave, agrupándolos en áreas temáticas. Términos relacionados con medición y evaluación psicológica, como "questionnaire" y "psychological," están estrechamente vinculados. Estudios clínicos y experimentales se agrupan en torno a "major clinical study" y "controlled study." Términos sobre calidad de vida y entorno laboral, como "china" y "workplace," forman otro grupo. Características humanas y bienestar, representadas por términos como "human" y "burnout," son centrales y están conectados. Este análisis revela cómo se integran estos temas en la literatura, proporcionando una visión clara de las áreas centrales en este campo de investigación.

Figura 9. Dendrogram



DISCUSIÓN

Objetivo 1: examinar la literatura académica existente

La literatura académica sobre engagement, satisfacción laboral y flow en las ONG muestra un crecimiento anual del 16.92%. El engagement mejora la eficacia organizacional gracias a factores como liderazgo transformacional, apoyo organizacional y oportunidades de desarrollo personal (Mauno et al., 2007; Mazzetti et al., 2023; Su et al., 2024; Uhlig et al., 2023; Canavesi & Minelli, 2022; Lovelace et al., 2007; Spector et al., 2024). La percepción de impacto y la conexión con la misión también son cruciales (Emmanuel & Nwuzor, 2021; Li & Gong, 2024; Mills, 1967). Los documentos más citados, como "Visible Learning" de Hattie (2008) y el artículo de Halbesleben et al. (2014) en el "Journal of Management", destacan la importancia de términos como "human," "humans," y "psychology." La calidad de vida y el entorno laboral también son relevantes para la satisfacción y rendimiento de los voluntarios.

Objetivo 2: identificar tendencias y destacar áreas que requieren más estudios

Una tendencia clave en la investigación es la centralidad de términos como "human," "humans," y "psychology," que son fundamentales en la literatura. La calidad de vida y el entorno laboral son también prominentes, destacando su influencia en la satisfacción y rendimiento de los voluntarios. Estados Unidos, China y el Reino Unido lideran en cantidad de publicaciones, reflejando una colaboración internacional moderada. Corea, Italia y Malasia destacan por alta colaboración internacional, subrayando la importancia de esta colaboración para el avance del conocimiento.

Temas emergentes o en declive incluyen "social networking (online)" e "information systems." En contraste, "sustainability," "tourism," y "motivation" son importantes, pero necesitan mayor desarrollo.

CONCLUSIONES

La investigación se centró en examinar la literatura sobre el engagement, la satisfacción laboral y el flow en voluntarios de ONG, identificando tendencias y áreas que requieren más estudios. Los resultados bibliométricos revelan un creciente interés en estos temas, con términos como "motivation" y "happiness" siendo centrales en la

literatura. Esto subraya la importancia del engagement de los voluntarios para la sostenibilidad y eficacia organizacional, influenciado por el liderazgo transformacional y el apoyo organizacional.

La satisfacción laboral, esencial para la retención y rendimiento de los voluntarios, se destaca por la prominencia de términos como "quality of life" y "wellbeing". El flow, aunque menos investigado, se asocia con altos niveles de satisfacción y rendimiento, sugiriendo la necesidad de más estudios empíricos.

El análisis bibliométrico se basó en la base de datos Scopus, esto limitó la exhaustividad del análisis y la representación completa de la literatura sobre engagement, satisfacción laboral y estado de flujo en voluntarios de ONG.

La naturaleza transversal y no experimental del diseño de investigación, restringe la capacidad de establecer relaciones causales entre las variables estudiadas. Los datos recolectados y analizados se basan en estudios publicados, lo que implica una dependencia de la calidad y la validez de esos estudios originales. Además, la alta heterogeneidad de los términos utilizados en los estudios introdujo variabilidad en el análisis, dificultando la identificación de patrones específicos.

REFERENCIAS

- Abe, E. (2021). Future of Work, Work-Family Satisfaction, and Employee Well-Being in the Fourth Industrial Revolution. In E. N. Abe (Ed.), *Future of Work, Work-Family Satisfaction, and Employee Well-Being in the Fourth Industrial Revolution*. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3347-5>
- Abner, G., Alam, A., & Cho, H. (2023). What is necessary for high employee engagement and satisfaction? A look at the best places to work in the Federal Government Index. *Public Administration Review*, 83(4), 974–981. <https://doi.org/10.1111/puar.13576>
- Bakker, A. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 400–414. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2007.11.007>
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress and Coping*, 34(1). <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales Job demands-resources model. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 107–115. <https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Bartholomeyczik, K., Knierim, M. T., & Weinhardt, C. (2023). Fostering flow experiences at work: a framework and research agenda for developing flow interventions. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1143654>
- Berger, J. (2014). Word of mouth and interpersonal communication: A review and directions for future research. *Journal of Consumer Psychology*, 24(4), 586–607. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2014.05.002>
- Berger, S., Hanrahan, J., Bizarro, A., & Henning, R. (2018). First impressions, team satisfaction and work-related flow: A multilevel analysis. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society*, 2, 782–786. <https://doi.org/10.1177/1541931218621177>
- Canavesi, A., & Minelli, E. (2022). Servant Leadership and Employee Engagement: A Qualitative Study. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34(4), 413–435. <https://doi.org/10.1007/S10672-021-09389-9>
- Cepal. (2023). *Estudio económico de América Latina y el Caribe, 2023*. www.issuu.com/publicacionescepal/stacks
- Chueke, G., & Amatucci, M. (2015). ¿O que é bibliometria? Uma introdução ao Fórum. *Internext*, 10(2), 1–5. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.1021-5>
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. https://www.researchgate.net/publication/224927532_Flow_The_Psychology_of_Optimal_Experience
- Datu, J., & Mateo, N. (2017). Work-Related Flow Dimensions Differentially Predict Anxiety, Life Satisfaction, and Work Longevity among Filipino Counselors. *Current Psychology*, 36(2), 203–208. <https://doi.org/10.1007/s12144-015-9401-3>
- Dorta-Afonso, D., Romero-Domínguez, L., & Benítez-Núñez, C. (2023). It's worth it! High performance work systems for employee job satisfaction: The mediational role of burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 108, 103364. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103364>
- Emmanuel, N., & Nwuzor, J. (2021). Employee and Organisational Performance: Employees Perception of Intrinsic and Extrinsic Rewards System. *Applied Journal of Economics, Management and Social Sciences*, 2(1). <https://doi.org/10.53790/ajmss.v2i1.5>

- Farina, L., Rodrigues, G., Fagundes, N., Carafini, T., Moreira, L., de Lara, W., & Hutz, C. (2020). Flow and engagement at work: Associations with personal resources and work environment. *Avaliacao Psicologica*, 18(4), 362–371. <https://doi.org/10.15689/AP.2019.1804.18813.04>
- Farina, L., Rodrigues, G., & Hutz, C. (2018). Flow and engagement at work: A literature review. *Psico-USF*, 23(4), 633–642. <https://doi.org/10.1590/1413-82712018230404>
- Fatoki, O. (2023a). Participative Leadership and Employee Job Satisfaction: The Mediating Effects of Psychological Empowerment and Work Engagement. *Foundations of Management*, 15(1), 161–176. <https://doi.org/10.2478/fman-2023-0012>
- Fatoki, O. (2023b). Participative Leadership and Employee Job Satisfaction: The Mediating Effects of Psychological Empowerment and Work Engagement. *Foundations of Management*, 15(1), 161–176. <https://doi.org/10.2478/fman-2023-0012>
- Furåker, B., Håkansson, K., & Karlsson, J. (2011). Commitment to Work and Job Satisfaction. In B. Furåker, K. Håkansson, & J. C. Karlsson (Eds.), *Commitment to Work and Job Satisfaction: Studies of Work Orientations*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203135884>
- Gerpott, F., Rivkin, W., & Unger, D. (2022). Stop and go, where is my flow? How and when daily aversive morning commutes are negatively related to employees’ motivational states and behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 107(2), 169–192. <https://doi.org/10.1037/apl0000899>
- Goyal, R., Sharma, H., & Sharma, A. (2024). Can HERO help in employee engagement? A systematic review and meta-analysis. *Journal of Indian Business Research*, 16(2), 287–307. <https://doi.org/10.1108/JIBR-04-2021-0143>
- Halbesleben, J., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR.” *Journal of Management*, 40(5), 1334–1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- Hattie, J. (2008). Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement. *Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement*, 1–378. <https://doi.org/10.4324/9780203887332/VISIBLE-LEARNING-JOHN-HATTIE>
- Helliwell, J., Layard, R., Sachs, J., De Neve, J., Aknin, L., & Wang, S. (2023). *World happiness report*. <https://happiness-report.s3.amazonaws.com/2023/WHR+23.pdf>
- Kosaka, D., & Sato, H. (2020). Employee engagement and work engagement. *Annals of Business Administrative Science*, 19(6). <https://doi.org/10.7880/abas.0200911a>
- Li, Y., & Gong, X. (2024). What Drives Customer Engagement in Omnichannel Retailing? The Role of Omnichannel Integration, Perceived Fluency, and Perceived Flow. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 797–809. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3138443>
- Lopes, L., Deusilene, I., Vieira, P., & Pinto, J. (2021). O estado de flow na alta performance de líderes organizacionais. *Brazilian Journal of Development*, 7(8), 83333–83348. <https://doi.org/10.34117/BJDV7N8-508>
- Lovelace, K., Manz, C., & Alves, J. (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review*, 17(4), 374–387. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2007.08.001>
- Martin, A. (2004). The role of positive psychology in enhancing satisfaction, motivation, and productivity in the workplace. *Journal of Organizational Behavior Management*, 24(1–2), 113–133. https://doi.org/10.1300/J075v24n01_07
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149–171. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.09.002>
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. (2023). Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069–1107. <https://doi.org/10.1177/00332941211051988>
- Meliá, J., & Peiró, J. (1998). *Cuestionario de satisfacción laboral S20/23*. <http://www.uv.es/seguridadlaboral>
- Mills, J. (1967). Comments on Bem’s “Self-perception: An alternative interpretation of cognitive dissonance phenomena.” *Psychological Review*, 74(6), 535–535. <https://doi.org/10.1037/h0025146>
- Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2014). The Concept of Flow. In *Flow and the Foundations of Positive Psychology: The Collected Works of Mihaly Csikszentmihalyi*. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8_16
- Pedraza, N. A. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior. *RIDE. Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 10(20), 1–29. <https://doi.org/10.23913/RIDE.V10I20.595>



- Rahmadani, V., Schaufeli, W., Stouten, J., Zhang, Z., & Zulkarnain, Z. (2023). Engaging leadership and its implication for work engagement and job outcomes at the individual and team level: A multi-level longitudinal study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3). <https://doi.org/10.3390/ijerph17030776>
- Santos, A., Lizote, S., & Teston, S. (2023). Flua e deixe fluir. *Revista Catarinense Da Ciência Contábil*, 22, 1–15. <https://doi.org/10.16930/2237-766220233394>
- Saridaki, M., & Mourlas, C. (2014). Flow, fun and frame in the classroom: Redefining the engagement and self-determination of students with intellectual disability through games. *Proceedings - 2014 International Conference on Interactive Technologies and Games*, 44–50. <https://doi.org/10.1109/ITAG.2014.19>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*. https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf
- Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 1–16. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Sharma, S., Misra, N., & Gupta, A. (2020). Flow among scientists: A job demands resources perspective. *Defence Life Science Journal*, 5(3), 217–223. <https://doi.org/10.14429/DLSJ.5.15595>
- Silva, V., Vargas, D., & Lourenço, D. (2022). Bibliometria. *Revista Vianna Sapiens*, 13(1), 26. <https://doi.org/10.31994/rvs.v13i1.822>
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S72–S103. <https://doi.org/10.1002/job.1924>
- Spector, P. E., Howard, D. J., Eisenberg, E. M., Couris, J. D., & Quinn, J. F. (2024). Starting fresh: a mixed method study of follower job satisfaction, trust, and views of their leader's behavior. *Frontiers in Psychology*, 15, 1349353. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1349353/BIBTEX>
- Su, J., Wei, C., Zhao, J., & Kong, F. (2024). Gratitude at work and work engagement: the mediating role of basic psychological needs satisfaction. *Current Psychology*, 43(24), 1–9. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-05919-4>
- Torres-Salinas, D. (2023). Entre métricas y narraciones: definición y aplicaciones de la Bibliometría Narrativa. *Anuario ThinkEPI*, 17. <https://doi.org/10.3145/thinkepi.2023.e17a30>
- Uhlig, L., Baumgartner, V., Prem, R., Siestrup, K., Korunka, C., & Kubicek, B. (2023). A field experiment on the effects of weekly planning behaviour on work engagement, unfinished tasks, rumination, and cognitive flexibility. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96(3), 575–598. <https://doi.org/10.1111/JOOP.12430>
- United Nations Volunteers. (2021). *Building equal and inclusive societies: State of the World's Volunteerism Report*. https://swvr2022.unv.org/wp-content/uploads/2022/04/UNV_SWVR_2022.pdf
- Vid, I., Glavaš, D., & Rijavec, M. (2023). Job Crafting as a Determinant of Employees' Job Satisfaction, Work-Related Flow and Well-Being. *Drustvena Istrazivanja*, 32(2), 321–346. <https://doi.org/10.5559/di.32.2.07>
- Weintraub, J., Nolan, K. P., & Sachdev, A. R. (2023). The Cognitive Control Model of Work-related Flow. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1174152>
- Wolfigiel, B., & Czerw, A. (2017). A new method to measure flow in professional tasks - A FLOW-W questionnaire (FLOW at Work). *Volume 48, Issue 2, Pages 220 - 228*, 48(2), 220–228. <https://doi.org/10.1515/ppb-2017-0025>
- World Bank. (2023). *in development a new era contents: annual report 2023*. <https://elibrary.acbfact.org/acbf/collect/acbf/index/assoc/HASH8acf/22abc214/e9198ecf/05.dir/World%20Bank%20Annual%20report.pdf>