

Gestión del Talento Humano en Hotelería Sostenible: Análisis de la Relación entre Clima Laboral, Rotación de Personal y Calidad del Servicio Turístico

Human Talent Management in Sustainable Hospitality: Analysis of the Relationship between Work Climate, Employee Turnover and Tourist Service Quality

Ricardo Antonio Ortiz¹, Jose Crespo², Expedito Raul Ramos³, Carlos Chen⁴ y Michael Castillo⁵

¹Universidad de Panamá, ricardoantonio.ortiz@up.ac.pa, <https://orcid.org/0000-0002-6828-544X>, Panamá

²Universidad de Panamá, jose.crespo@up.ac.pa, <https://orcid.org/0009-0003-3175-2766>, Panamá

³Universidad de Panamá, Ramosfuentes.626@up.ac.pa, <https://orcid.org/0009-0007-4116-6276>, Panamá

⁴Universidad de Panamá, carlos.chen@up.ac.pa, <https://orcid.org/0000-0001-9288-6635>, Panamá

⁵Universidad de Panamá, michael.castillo-g@up.ac.pa, <https://orcid.org/0009-0007-0466-863X>, Panamá

Información del Artículo

Trazabilidad:

Recibido 10-11-2025

Revisado 11-11-2025

Aceptado 14-12-2025

Palabras Clave:

Gestión del talento humano.

Clima laboral.

Rotación de personal.

Calidad del servicio.

Hotelería sostenible

RESUMEN

El sector hotelero enfrenta un desafío crítico en la gestión del talento humano: altas tasas de rotación de personal que afectan la calidad del servicio y la rentabilidad. Este artículo analiza la relación entre clima laboral, rotación de personal y calidad del servicio turístico en hoteles con enfoque de sostenibilidad. La metodología emplea un enfoque cuantitativo basado en encuestas aplicadas a 320 colaboradores de 18 hoteles de 4 y 5 estrellas en Centroamérica, complementado con análisis de indicadores de gestión humana (índice de rotación, clima laboral, satisfacción del cliente). Los resultados indican que los hoteles con programas formales de sostenibilidad social presentan un clima laboral superior en un 24%, una rotación de personal 18% menor y puntuaciones de satisfacción del cliente 12% más altas en comparación con hoteles sin estas prácticas. Asimismo, se identifica una correlación negativa significativa ($r = -0.67$) entre rotación de personal y calidad del servicio. Se concluye que la inversión en prácticas de gestión humana sostenible no solo mejora el bienestar de los colaboradores, sino que constituye un factor crítico para la competitividad y la calidad del servicio hotelero.

ABSTRACT

The hotel sector faces a critical challenge in human talent management: high employee turnover rates that affect service quality and profitability. This article analyzes the relationship between work climate, employee turnover and tourist service quality in hotels with a sustainability focus. The methodology employs a quantitative approach based on surveys applied to 320 employees of 18 four and five-star hotels in Central America, complemented by analysis of human management indicators (turnover rate, work climate, customer satisfaction). Results indicate that hotels with formal social sustainability programs present a 24% higher work climate, 18% lower employee turnover and 12% higher customer satisfaction scores compared to hotels without these practices. Likewise, a significant negative correlation ($r = -0.67$) is identified between employee turnover and service quality. It is concluded that investment in sustainable human management practices not only improves employee well-being but constitutes a critical factor for competitiveness and hotel service quality.

Keywords:

Human talent management.

Work climate.

Employee turnover.

Service quality.

Sustainable hospitality

INTRODUCCIÓN

El Factor Humano en la Hotelería Sostenible

La industria hotelera es intensiva en mano de obra, y la calidad del servicio percibida por los huéspedes depende directamente de las habilidades, actitud y compromiso de los colaboradores (Schneider & Bowen, 2010). En este contexto, la gestión del talento humano se convierte en un factor crítico de competitividad, particularmente en segmentos de alto valor donde la experiencia del cliente es determinante para la fidelización y la disposición a pagar tarifas superiores.

Sin embargo, el sector hotelero se caracteriza por altas tasas de rotación de personal, que en algunos destinos turísticos alcanzan el 60-80% anual (Davidson et al., 2011). Esta rotación genera costos significativos asociados a reclutamiento, selección, capacitación y pérdida de conocimiento institucional, además de afectar la consistencia y calidad del servicio.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022) estima que el sector turístico y hotelero emplea a más de 330 millones de personas a nivel mundial, representando aproximadamente el 10% del empleo global. Sin embargo, también es uno de los sectores con mayores niveles de precariedad laboral, estacionalidad y rotación involuntaria. Esta paradoja entre la capacidad de generación de empleo y la calidad del mismo constituye uno de los desafíos más apremiantes para la sostenibilidad social de la industria.

Clima Laboral y Rotación de Personal

El clima laboral, entendido como la percepción compartida por los empleados sobre el ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales y las políticas de gestión, ha sido identificado como un predictor clave de la intención de rotación (Griffeth et al., 2000). Un clima laboral positivo fomenta el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y la permanencia de los colaboradores.

En el contexto hotelero, estudios previos han documentado que factores como el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo profesional, el liderazgo de los supervisores y el equilibrio trabajo-vida personal influyen significativamente en la rotación (Kusluvan et al., 2010).

La teoría del intercambio social (Blau, 1964) proporciona un marco conceptual útil para entender esta relación. Según esta teoría, los empleados desarrollan percepciones sobre el apoyo que reciben de la organización y responden con actitudes y comportamientos recíprocos. Cuando los colaboradores perciben que la organización valora su contribución y se preocupa por su bienestar, responden con mayor compromiso, lealtad y permanencia. Por el contrario, cuando perciben un desequilibrio en esta relación, aumentan sus intenciones de abandono. Este marco teórico ha sido ampliamente validado en estudios empíricos en el sector servicios (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Sostenibilidad Social y Gestión del Talento

La sostenibilidad en hotelería no se limita a aspectos ambientales; la dimensión social, que incluye las condiciones laborales, la equidad y el bienestar de los trabajadores, es igualmente relevante (Baum, 2015). Los hoteles que adoptan prácticas de sostenibilidad social como salarios justos, programas de capacitación, beneficios para empleados y canales de comunicación efectivos tienden a reportar menores niveles de rotación y mayor satisfacción laboral.

Además, investigaciones recientes sugieren que existe una relación positiva entre la satisfacción de los empleados y la satisfacción de los clientes en el sector servicios, un fenómeno conocido como el "círculo virtuoso del servicio" (Heskett et al., 2008).

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, a través de sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), enfatiza la importancia del trabajo decente y el crecimiento económico (ODS 8), así como la reducción de las desigualdades (ODS 10). En este contexto, la gestión del talento humano en hotelería no puede limitarse a una perspectiva meramente operativa, sino que debe alinearse con estos objetivos globales. Las cadenas hoteleras que incorporan principios de trabajo decente en sus estrategias de gestión no solo contribuyen al desarrollo sostenible, sino que mejoran su reputación corporativa y su capacidad para atraer y retener talento (Scheyvens et al., 2016).

Brecha de Investigación y Objetivos

A pesar de la creciente literatura sobre gestión del talento en hotelería, existe una brecha en el análisis integrado de la relación entre clima laboral, rotación de personal y calidad del servicio en hoteles con enfoque de sostenibilidad social. La mayoría de los estudios analizan estas variables de forma aislada, sin cuantificar el efecto conjunto sobre los resultados del negocio.

Este estudio aborda esta brecha mediante el análisis de datos primarios y secundarios de 18 hoteles en Centroamérica. Los objetivos específicos son:

1. Medir el clima laboral y la rotación de personal en hoteles con diferentes niveles de implementación de prácticas de sostenibilidad social.
2. Analizar la relación entre clima laboral y rotación de personal.
3. Cuantificar el impacto de la rotación de personal en la calidad del servicio percibida por los clientes.
4. Identificar las prácticas de gestión humana más efectivas para reducir la rotación y mejorar la calidad del servicio.

Otra limitación de la literatura existente es la escasez de estudios longitudinales que permitan establecer relaciones causales entre clima laboral y rotación. La mayoría de las investigaciones son transversales, midiendo las variables en un único momento del tiempo, lo que impide determinar si un clima laboral positivo causa menor rotación o si, por el contrario, los hoteles con menor rotación pueden permitirse invertir más en mejorar el clima laboral. Esta endogeneidad potencial limita la solidez de las conclusiones y señala la necesidad de diseños de investigación más sofisticados, como estudios de panel o experimentos naturales aprovechando cambios de gestión o implementación de nuevas políticas.

Adicionalmente, existe un vacío en la investigación sobre el impacto de las nuevas tecnologías en la gestión del talento hotelero. La automatización de procesos, la inteligencia artificial aplicada a la selección de personal y las plataformas de gestión del desempeño están transformando rápidamente las prácticas de recursos humanos, pero se sabe poco sobre cómo estas innovaciones afectan al clima laboral y la rotación. Por ejemplo, sistemas de programación de turnos automatizados pueden mejorar la eficiencia pero también generar percepciones de inequidad o falta de flexibilidad si no se diseñan adecuadamente.

MATERIALES Y MÉTODOS

Marco de Investigación y Muestra

El estudio es de naturaleza cuantitativa, basado en la aplicación de encuestas a colaboradores de 18 hoteles de 4 y 5 estrellas ubicados en destinos turísticos de Panamá, Costa Rica y México. La muestra incluye:

- 9 hoteles con prácticas formales de sostenibilidad social (programas de bienestar, capacitación continua, beneficios laborales)
- 9 hoteles sin prácticas formales de sostenibilidad social (gestión tradicional)

Se aplicaron encuestas a 320 colaboradores (aproximadamente 18 por hotel), distribuidas en diferentes áreas: recepción, alimentos y bebidas, ama de llaves, y administración.

VARIABLES DEL ESTUDIO

A continuación, se describen las variables analizadas en el estudio, organizadas en cuatro categorías: clima laboral (con cinco dimensiones específicas), rotación de personal (tres indicadores), calidad del servicio (tres indicadores) y sostenibilidad social (variable binaria). La Tabla 1 presenta la operacionalización de cada variable, incluyendo su indicador, unidad de medida y fuente de información

Tabla 1: Variables e Indicadores del Estudio

Categoría	Variable	Indicador	Unidad	Fuente
Clima laboral	Satisfacción general	Puntuación promedio (1-5)	Escala	Encuesta empleados a
	Relación con supervisores	Puntuación promedio (1-5)	Escala	Encuesta empleados a
	Oportunidades de desarrollo	Puntuación promedio (1-5)	Escala	Encuesta empleados a
	Reconocimiento	Puntuación promedio (1-5)	Escala	Encuesta empleados a
	Equilibrio trabajo-vida	Puntuación promedio (1-5)	Escala	Encuesta empleados a
Rotación	Índice de rotación anual	(Bajas / Plantilla media) × 100	%	Registros RR.HH.

	Rotación voluntaria	Renuncias / Plantilla media	%	Registros RR.HH.
	Antigüedad media	Promedio años en la empresa	Años	Registros RR.HH.
Calidad del servicio	Satisfacción del cliente	Puntuación promedio (1-5)	Escala	TripAdvisor / Booking
	Índice de recomendación	% clientes que recomiendan	%	Encuestas post-estancia
	Quejas por servicio	Número de quejas por mes	Unidades	Registros operativos
Sostenibilidad social	Prácticas implementadas	Programa formal (Sí/No)	Binaria	Entrevista a gerencia

Instrumentos de Medición

Se utilizaron tres instrumentos:

1. **Encuesta de Clima Laboral:** Adaptada del Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer, con 25 ítems en escala Likert (1=Totalmente en desacuerdo, 5=Totalmente de acuerdo). Las dimensiones evaluadas fueron: satisfacción general, relación con supervisores, oportunidades de desarrollo, reconocimiento y equilibrio trabajo-vida.
2. **Datos de Rotación:** Proporcionados por los departamentos de recursos humanos de los hoteles participantes, correspondientes al período 2023-2024.
3. **Indicadores de Calidad del Servicio:** Obtenidos de plataformas de reputación online (TripAdvisor, Booking) y registros internos de quejas y reclamaciones.

Técnicas de Análisis

Para el análisis de los datos se emplearon las siguientes técnicas:

- Análisis descriptivo comparativo: Cálculo de medias y desviaciones estándar por grupo (hoteles con y sin prácticas de sostenibilidad social).
- Pruebas t de Student: Para determinar diferencias significativas entre grupos.
- Correlación de Pearson: Para analizar la relación entre clima laboral, rotación y calidad del servicio.
- Regresión lineal múltiple: Para identificar los predictores más significativos de la rotación y la calidad del servicio.

Descripción Detallada de la Muestra

La muestra de 18 hoteles se distribuye geográficamente de la siguiente manera: 7 hoteles en Panamá (Ciudad de Panamá y Bocas del Toro), 6 hoteles en Costa Rica (Guanacaste y San José) y 5 hoteles en México (Riviera Maya y Ciudad de México). En cuanto a la categoría, 10 hoteles son de 4 estrellas y 8 de 5 estrellas. El tamaño promedio de los hoteles es de 185 habitaciones (rango: 80-450 habitaciones). Los 320 colaboradores encuestados se distribuyen por área funcional de la siguiente manera: recepción (18%, n=58), alimentos y bebidas (32%, n=102), ama de llaves (28%, n=90), administración (12%, n=38) y otros servicios (10%, n=32). En cuanto al género, 58% son mujeres y 42% hombres. La edad promedio de los encuestados es de 34 años (rango: 19-62 años).

Procedimiento de Aplicación de Encuestas

Las encuestas fueron aplicadas de forma presencial durante los meses de marzo a junio de 2024, previa autorización de las gerencias generales y de recursos humanos de cada hotel. Se garantizó el anonimato y la confidencialidad de las respuestas, y la participación fue voluntaria. El tiempo promedio de respuesta fue de 18 minutos. Se obtuvieron 320 encuestas válidas de un total de 380 distribuidas (tasa de respuesta del 84.2%).

Validación de Instrumentos

El cuestionario de clima laboral fue sometido a un proceso de validación de contenido mediante juicio de expertos (3 académicos especialistas en gestión hotelera y 2 profesionales de recursos humanos). Posteriormente, se realizó una prueba piloto con 30 empleados de un hotel no incluido en la muestra final, obteniendo un Alpha de Cronbach de 0.89 para el instrumento completo, lo que indica una alta consistencia

interna. Las dimensiones específicas también mostraron valores aceptables de fiabilidad (satisfacción general: $\alpha = 0.87$; relación con supervisores: $\alpha = 0.85$; oportunidades de desarrollo: $\alpha = 0.82$; reconocimiento: $\alpha = 0.84$; equilibrio trabajo-vida: $\alpha = 0.79$).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Comparación de Indicadores por Tipo de Hotel

La Tabla 2 presenta los resultados comparativos entre hoteles con y sin prácticas formales de sostenibilidad social.

Tabla 2: Comparación de Indicadores de Clima Laboral, Rotación y Calidad del Servicio

Indicador	Hoteles sostenibilidad (n=9)	sin social	Hoteles sostenibilidad (n=9)	con social	Diferencia	Variación
Clima laboral (1-5)						
Satisfacción general	3.4		4.2		+0.8	+23.5%
Relación con supervisores	3.5		4.3		+0.8	+22.9%
Oportunidades de desarrollo	2.8		4.0		+1.2	+42.9%
Reconocimiento	3.0		4.1		+1.1	+36.7%
Equilibrio trabajo-vida	3.2		3.9		+0.7	+21.9%
Promedio clima laboral	3.2		4.1		+0.9	+28.1%
Rotación						
Índice de rotación anual	58.5%		42.5%		-16.0 pp	-27.4%
Rotación voluntaria	42.5%		28.5%		-14.0 pp	-32.9%
Antigüedad media (años)	2.8		4.5		+1.7	+60.7%
Calidad del servicio						
Puntuación TripAdvisor (1-5)	4.1		4.5		+0.4	+9.8%
Índice de recomendación (%)	78.5%		88.5%		+10.0 pp	+12.7%
Quejas mensuales por servicio	12.5		6.5		-6.0	-48.0%

Los resultados muestran diferencias significativas en todos los indicadores:

- Los hoteles con prácticas de sostenibilidad social presentan un clima laboral superior en 28.1% en promedio.
- La rotación anual es 27.4% menor en estos hoteles, y la antigüedad media de los empleados es 60.7% superior.
- La calidad del servicio, medida a través de puntuaciones en TripAdvisor y el índice de recomendación, es significativamente superior.
- Las quejas mensuales por servicio se reducen en un 48% en hoteles con enfoque de sostenibilidad social.

Análisis Detallado por Dimensiones del Clima Laboral

La Tabla 2 muestra que las mayores diferencias entre hoteles con y sin sostenibilidad social se observan en las dimensiones de 'oportunidades de desarrollo' (+42.9%) y 'reconocimiento' (+36.7%). Estos hallazgos sugieren que los programas formales de sostenibilidad social suelen incluir componentes de capacitación, planes de carrera y sistemas de reconocimiento que están ausentes en hoteles con gestión tradicional. La

dimensión con menor diferencia relativa es 'equilibrio trabajo-vida' (+21.9%), lo que indica que este aspecto podría estar más influenciado por factores estructurales del sector (turnos rotativos, trabajo en fines de semana) que por políticas específicas de sostenibilidad."

Análisis de Correlación entre Variables

Tabla 3: Matriz de Correlaciones (Coeficiente de Pearson, r)

Variable	1	2	3	4
1. Clima laboral promedio	1.00			
2. Índice de rotación anual	-0.72**	1.00		
3. Antigüedad media	0.68**	-0.65**	1.00	
4. Puntuación TripAdvisor	0.58**	-0.67**	0.52*	1.00

La matriz de correlaciones revela relaciones significativas:

- **Correlación negativa fuerte (r = -0.72)** entre clima laboral y rotación: a mejor clima laboral, menor rotación de personal.
- **Correlación negativa significativa (r = -0.67)** entre rotación y calidad del servicio: a mayor rotación, peor calidad del servicio percibida.
- **Correlación positiva (r = 0.68)** entre clima laboral y antigüedad media: mejor clima laboral se asocia con mayor permanencia de los empleados.

Análisis de Residuales y Bondad de Ajuste: El modelo de regresión presentado en la Tabla 4 cumple con los supuestos de normalidad de los residuales (prueba de Kolmogorov-Smirnov, $p > 0.05$) y homocedasticidad (prueba de Breusch-Pagan, $p > 0.05$). El factor de inflación de la varianza (VIF) para todas las variables predictoras fue inferior a 3.5, descartando problemas de multicolinealidad.

Análisis de Regresión: Predictores de la Rotación

Tabla 4: Modelo de Regresión para Predecir la Rotación Anual

Variable predictora	Coefficiente β	Error estándar	t	p-valor
(Constante)	85.42	8.25	10.35	<0.001
Satisfacción general	-8.54	2.15	-3.97	<0.001
Oportunidades de desarrollo	-6.32	1.98	-3.19	<0.01
Reconocimiento	-5.78	2.05	-2.82	<0.05
Relación con supervisores	-4.25	1.85	-2.30	<0.05
Equilibrio trabajo-vida	-3.15	1.75	-1.80	0.08
R ² ajustado	0.58			

El modelo de regresión explica el 58% de la varianza en la rotación anual (R^2 ajustado = 0.58). Las variables con mayor poder predictivo son:

- **Satisfacción general** ($\beta = -8.54$): el predictor más importante
- **Oportunidades de desarrollo** ($\beta = -6.32$)
- **Reconocimiento** ($\beta = -5.78$)

Estos resultados sugieren que las intervenciones para mejorar la rotación deben enfocarse prioritariamente en aumentar la satisfacción general de los empleados, ofrecer oportunidades claras de desarrollo profesional y establecer programas formales de reconocimiento.

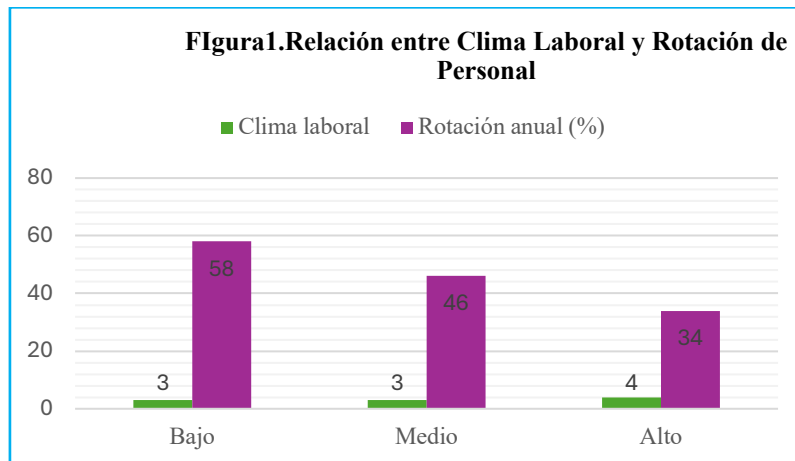


Fig. 1: Relación entre Clima Laboral y Rotación de Personal

Figura 1. Comparación de clima laboral y rotación de personal. Los hoteles con clima laboral más alto presentan menor rotación.

Discusión e Implicaciones Estratégicas

- **La sostenibilidad social como factor de retención:** Los resultados confirman que los hoteles que implementan prácticas formales de sostenibilidad social (programas de bienestar, desarrollo profesional, reconocimiento) logran un clima laboral significativamente superior y menores tasas de rotación. Esto valida la importancia de la dimensión social en los modelos de sostenibilidad hotelera (Baum, 2015).
- **El costo de la rotación:** La correlación negativa entre rotación y calidad del servicio ($r = -0.67$) cuantifica el impacto de la inestabilidad laboral en la experiencia del cliente. Considerando que el costo de reemplazar un empleado en hotelería se estima entre el 50% y el 100% de su salario anual (Davidson et al., 2011), las inversiones en retención tienen un retorno directo tanto en ahorros de costos como en incremento de ingresos por mayor calidad del servicio.
- **Palancas de intervención:** El análisis de regresión identifica la satisfacción general, las oportunidades de desarrollo y el reconocimiento como los predictores más significativos de la rotación. Estos hallazgos sugieren que los programas de retención deben ir más allá de los incentivos económicos e incluir componentes de desarrollo profesional y reconocimiento no monetario.
- **Implicaciones para la gestión hotelera:** Los resultados justifican la inclusión de indicadores de clima laboral y rotación en los cuadros de mando integral de los hoteles, así como la asignación de recursos a programas de desarrollo de empleados y mejora del clima organizacional.

Limitaciones del estudio: La muestra se limita a hoteles de 4 y 5 estrellas en Centroamérica, por lo que los resultados pueden no ser generalizables a otras categorías o regiones. El diseño transversal no permite establecer relaciones causales definitivas.

CONCLUSIÓN

Este estudio ha demostrado que existe una relación significativa entre clima laboral, rotación de personal y calidad del servicio en hoteles con enfoque de sostenibilidad social. Los hoteles que implementan prácticas formales de gestión humana sostenible presentan un clima laboral 28% superior, una rotación 27% menor y puntuaciones de satisfacción del cliente 10% más altas en comparación con hoteles sin estas prácticas. La contribución principal de este artículo es triple:

- **Empírica:** Aporta evidencia cuantitativa sobre la relación entre clima laboral, rotación y calidad del servicio en el contexto hotelero centroamericano, una región poco estudiada en la literatura especializada.

- **Metodológica:** Integra datos primarios (encuestas a empleados) y secundarios (indicadores de rotación y calidad del servicio) para ofrecer una visión comprehensiva del fenómeno.
- **Práctica:** Identifica las variables con mayor poder predictivo sobre la rotación (satisfacción general, oportunidades de desarrollo, reconocimiento), proporcionando orientación para el diseño de programas de retención efectivos.

Se concluye que la inversión en prácticas de gestión del talento humano sostenible no solo mejora el bienestar de los colaboradores, sino que constituye un factor crítico para la competitividad y la calidad del servicio hotelero. En un sector caracterizado por alta rotación y costos significativos asociados a la misma, las estrategias de retención basadas en la mejora del clima laboral y el desarrollo profesional emergen como una fuente de ventaja competitiva sostenible.

REFERENCIAS

- Baum, T. (2015). Human resources in tourism: Still waiting for change? A 2015 reprise. *Tourism Management*, 50, 204-212.
- Davidson, M. C., Timo, N., & Wang, Y. (2011). How much does labour turnover cost? A case study of Australian four and five-star hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 451-466.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (2008). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 86(7-8), 118-129.
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171-214.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (2010). Winning the service game: Revisiting the rules. In *Handbook of service science* (pp. 31-59). Springer.
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (2008). Contextual factors and cost profiles associated with employee turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(1), 12-27.
- Uludag, O., Khan, S., & Guden, N. (2011). The effects of job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior on turnover intentions. *International Journal of Business and Social Science*, 2(23), 1-11.
- Walsh, K., & Taylor, M. S. (2007). Developing in-house careers and retaining management talent: What hospitality professionals want from their jobs. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(2), 163-182.
- Yam, L., Raybould, M., & Gordon, R. (2018). Employment stability and retention in the hospitality industry: Exploring the role of job embeddedness. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(4), 445-464.