

ATRACCIÓN, DESARROLLO Y PROMOCIÓN DEL TALENTO

Las más de 170.000 personas que forman parte de Inditex comparten una pasión por la moda responsable y una notable motivación, pasión por la creatividad y orientación al cliente, al tiempo que una gran capacidad para la toma de decisiones de manera autónoma.

Para gestionar todo este capital humano, en Inditex fomentamos una cultura donde el trabajo en equipo, la humildad, la diversidad, la sostenibilidad y la apertura hacia nuevas ideas sean una constante. De ahí que los ejes centrales en materia de personas sean la atracción, el desarrollo y el crecimiento profesional a través de estrategias, acciones y herramientas que creen un entorno motivador donde seguir creciendo laboralmente.

De este total, un 75% son mujeres y un 25% hombres. Como empresa ratificamos un año más nuestro compromiso de crecer y evolucionar al tiempo que lo hacen nuestras personas.

ATRACCIÓN DEL TALENTO

INDITEX CAREERS

Con el objetivo de atraer talento y de contar con los mejores profesionales, disponemos del portal *Inditex Careers* (www.inditexcareers.com), nuestra marca empleador, que canaliza todas nuestras ofertas de empleo.

Esta herramienta, que nos permite potenciar nuestra marca como empleador global, está concebida como una plataforma de comunicación abierta que aporta información sobre Inditex a los potenciales candidatos. De este modo, el usuario dispone de contenidos específicos sobre nuestras distintas áreas de actividad: historias personales que cuentan cómo somos y el día a día de nuestros equipos.

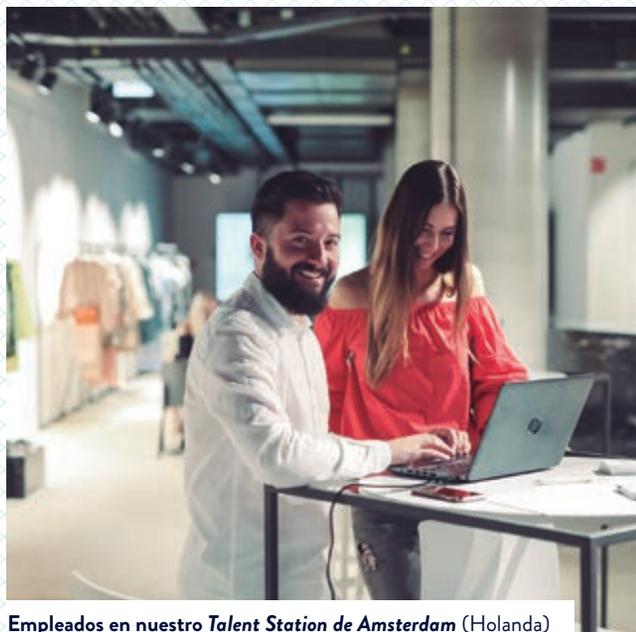
En 2017, *Inditex Careers* -disponible en 23 idiomas- recibió más de 6,3 millones de visitas y registró más de 700.000 altas de candidatos de todo el mundo, tanto de interesados en enviar sus datos para aspirar a vacantes publicadas como de quienes querían enviar su CV con el objetivo de participar en futuros procesos selección.

A cierre de ejercicio, destacan los siguientes aspectos:

- Los perfiles en redes sociales de *Inditex Careers* superan el millón de seguidores.
- Más de 39.000 candidaturas se han recibido a través de las redes sociales.

TALENT CENTRES: CAPTACIÓN DEL TALENTO PARA TIENDA

Hace más de una década pusimos en marcha nuestros *Talent Centres* concebidos como puntos de encuentro con nuestros potenciales candidatos en 11 ciudades clave para Inditex como consecuencia de nuestra presencia comercial: Madrid, Barcelona, Londres, Milán, París, Moscú, Estambul, Nueva York, México DF, Shanghai y Pekín, que abrimos a finales de 2017 para dar apoyo a más de 200 tiendas en la zona norte de China.



Empleados en nuestro *Talent Station de Amsterdam* (Holanda)

TALENT STATIONS: POP-UPS PARA CAPTAR TALENTO EN OTRAS CIUDADES

Los equipos de Inditex también trabajan en la atracción de talento para las tiendas de ciudades donde no contamos con *Talent Centre* específicos. Durante la primavera de 2017 pusimos en marcha el primer *Talent Station* en Amsterdam.

Durante el pasado ejercicio, registramos en Holanda un volumen importante de aperturas y reaperturas de tiendas de varias de nuestras cadenas. Con el objetivo de potenciar el conocimiento de nuestra *marca empleador* en ese mercado y explorar nuevas vías de reclutamiento, dispusimos de un local en la Estación Central de Amsterdam, que convertimos en un concepto efímero de *Talent Centre*. Durante dos meses, acercamos nuestros equipos locales y corporativos a los potenciales candidatos y les contamos cómo es trabajar en Inditex.

El talento creativo es uno de los motores de Inditex. Más de 700 diseñadores crean nuestras propuestas de moda en coordinación con los equipos comerciales, de compras y patronaje, asegurando que las preferencias de los clientes sean la base del proceso de diseño



Iniciativa Show Us Your Talent

INICIATIVA SUYT (SHOW US YOUR TALENT)

Show Us Your Talent es un proyecto pionero e itinerante para la búsqueda del talento creativo en escuelas de diseño de España, Italia, Francia y Reino Unido mediante una instalación donde estos estudiantes pueden mostrar su talento en un espacio único donde la creatividad y la imaginación fluyen. Gracias a la cabina SUYT, ofrecemos la oportunidad de participar en los procesos de selección de la compañía de una manera diferente y sorprendente.

ATRACCIÓN DE PERFILES CREATIVOS Y DE PRODUCTO

Las ocho marcas de Inditex cuentan con un equipo multidisciplinar centrado en el desarrollo y creación de las colecciones que se venden en los 96 mercados donde estamos presentes. De ellos, más de 700 son diseñadores, un equipo que se completa con las áreas de Compras, Comercial y Patronaje de cada cadena, que están centralizadas en España.

La atracción de talento para estos equipos es, por tanto, clave para el Grupo y tiene dos ejes de actuación: por un lado, se realiza una selección del mejor talento *junior* en las principales escuelas de diseño de todo el mundo; por otro lado, se desarrolla una importante estrategia de *branding* que busca consolidar a Inditex como empresa atractiva para estos perfiles creativos y de producto.

El contacto con jóvenes diseñadores es una tendencia constante y creciente en Inditex. En la actualidad mantenemos una relación muy estrecha con más de 35 escuelas de diseño, entre las que destacan Kingston y CSM (Londres), Parsons (Nueva York) o el IED (Madrid y Barcelona), entre otras. En todas ellas tenemos en marcha diversas líneas de actuación y proyectos enfocados, especialmente, en la contratación de jóvenes creativos

de manera directa o a través de becas para estudiantes de último curso. A menudo se ponen en marcha también colaboraciones puntuales como, por ejemplo, con Central Saint Martins (Londres), donde apoyamos a los cinco mejores estudiantes de cada promoción para el desarrollo de su colección final de carrera.

ATRACCIÓN DE PERFILES TECNOLÓGICOS Y DIGITALES

La transformación digital de nuestro modelo de negocio del retail han convertido en clave la atracción, selección e incorporación de perfiles tecnológicos y digitales. De este modo, en 2017 hemos incorporado a profesionales de perfil STEM (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*) en diversas áreas de nuestra actividad.

Para ello, además de colaborar con las principales escuelas tecnológicas, hemos participado en eventos y comunidades del sector. Una de las iniciativas más destacadas en este aspecto fue la organización del primer *Hackathon* en el South Summit de Madrid, celebrado en septiembre de 2017. Los participantes estuvieron 24 horas seguidas programando y los tres equipos ganadores consiguieron un premio en metálico.



Empleada de tienda de Zara en Miami (Estados Unidos)

Más de la mitad de las posiciones relacionadas con áreas de producto y comercial de Zara fueron cubiertas de manera interna en 2017

DESARROLLO PROFESIONAL

En Inditex creemos que el crecimiento y la evolución de la Compañía deben estar estrechamente vinculados al de los empleados. Esto explica nuestra apuesta por la promoción interna, que se hace especialmente visible en tienda. Por ejemplo, más de la mitad de las posiciones relacionadas con áreas de producto y comercial de Zara fueron cubiertas de manera interna en 2017. En logística, otra de las áreas fundamentales de nuestro negocio, venimos desarrollando también programas de desarrollo profesional.

En 2017, las principales iniciativas para la detección y promoción del talento interno se agrupan en torno a tres programas: *InTalent*, *Inditex Go!* y *Lead In*.

INTALENT

InTalent es una herramienta que permite una gestión más eficiente de la información del curriculum de nuestros empleados de tienda, lo que nos permite ayudarles a definir mejor sus próximos pasos profesionales en Inditex. En 2017, el despliegue de *InTalent* alcanza 39 países y a más de 48.000 empleados, que registraron sus datos en esta herramienta.

INDITEX GO!

Inditex Go! tiene como objetivo identificar, seleccionar y desarrollar a jóvenes talentos dentro de nuestras tiendas y entre recién graduados universitarios. Las personas seleccionadas a través de este programa pasan un período de entre tres y seis meses de formación en tienda, para luego incorporarse al puesto que más se ajuste a su perfil. Una vez allí, se incorporan a un programa de desarrollo profesional en el que asumen responsabilidades desde el primer día. Por ello, se ha convertido en un vehículo para formar a nuestros futuros puestos directivos.

El proyecto *Go!* nació en 2013 como respuesta a las necesidades de los departamentos comerciales de Zara, pero la buena acogida de este tipo de perfiles dentro de los equipos lo expandió a otras cadenas del Grupo como Massimo Dutti, Oysho, Zara Home y Pull&Bear, así como al área de logística.

El tipo de perfiles seleccionados también ha evolucionado con las necesidades del negocio. De los perfiles puramente comerciales, como los de product manager, han ido dando paso a otro tipo de perfiles como compras, distribución, logística o control de gestión, entre otros.

Cerca de 200 personas han participado en *Inditex Go!* desde los inicios del programa. La mayoría de ellas continúan en la empresa y han tenido un crecimiento interno adquiriendo nuevas responsabilidades.

LEAD IN

En 2017, hemos puesto en marcha *Lead In*, un proyecto estructurado en dos partes en el que han participado 462 encargados de tiendas Zara de toda Europa. En la primera, y a través de un vídeo interactivo, se les invitaba a participar en la toma de decisiones ante diferentes contextos y junto a una persona del área Comercial. En función de las respuestas de cada encargado, el sistema les devolvía su *Perfil Personal Lead In*.

La segunda parte consiste en un plan de desarrollo individual, adaptado a las circunstancias de cada participante, que incluye una formación presencial y un plan de desarrollo conducido por el responsable de Recursos Humanos de zona, en áreas como organización, gestión de personas o gestión comercial, según la necesidad de enfoque detectada para cada encargado.

FORMACIÓN

La cultura de Inditex es eminentemente práctica. Por este motivo, la formación de los equipos es, principalmente, *on the job*. Con ella se garantiza una formación más cercana a la realidad de los procesos de trabajo, tanto en la tienda, como en logística o servicios centrales.

Esta formación *on the job* cumple tres premisas: garantizar las competencias básicas para el correcto desempeño en el puesto de trabajo, acompañar las prioridades operativas del Grupo en cada momento y desarrollar a los empleados que ocuparán posiciones clave para la estrategia de negocio en el futuro inmediato.

Para asegurar el adecuado funcionamiento de este modelo, Inditex identifica y mantiene una red de formadores internos que transmiten la cultura y la operativa de la Compañía para garantizar el éxito de las nuevas incorporaciones. Al mismo tiempo, los equipos de formación y desarrollo en las filiales adaptan a la realidad de cada mercado los proyectos corporativos y los de las cadenas.

Durante el ejercicio 2017, Inditex impartió más de 2,1 millones de horas de formación, de las cuales más de 120.000 corresponden a programas de formación en habilidades, idiomas o informática. El número de asistentes a las diferentes formaciones ha superado los 93.000 asistentes en 40 países y la media de formación ha sido de 12,6 horas por empleado.

LA FORMACIÓN PARA NUESTROS EMPLEADOS, EN 2017

	SERVICIOS CENTRALES	EQUIPOS DE TIENDA		FABRICACIÓN	LOGÍSTICA
		RESPONSABLES	DEPENDIENTES		
Formación inicial en el puesto	Formación inicial en el puesto	Plan de potenciales	Mentorship programme	Formación inicial en el puesto	Plan de acogida
Formación inicial en sala		Cursos de apertura de tienda y acogida en nuestros Talent Centres			Formación de acogida
Formación técnica - de especialización	Producto: ej. Visual merchandising Procesos: ej. RFID Personas: ej. Ley laboral		Atención al cliente	Cad Accumark Tejidos...	Formación carretillas, Seguridad aérea,...
Habilidades	Comunicación, organización, eficacia personal, development centres...				Comunicación Trabajo en equipo
Idiomas	Chino, español, francés e inglés	App móvil: busuu	App móvil: busuu	Inglés	Inglés
Informática	Ofimática, programas específicos: Ej. Patronaje...				Ofimática
Seguridad y Salud		Seguridad y salud		Seguridad y Salud	Seguridad y Salud
Sostenibilidad		Sostenibilidad			Medio Ambiente

HORAS DE FORMACIÓN POR ÁREA GEOGRÁFICA EN 2017 En porcentaje (%)*



PARTICIPANTES EN FORMACIÓN POR ÁREA GEOGRÁFICA EN 2017 En porcentaje (%)**



(*) Datos de horas de formación presencial relativos a 43 países, que representan al 97,4% de los empleados de Inditex. El 55% de la formación total corresponde a formación inicial *on the job* en tienda. Para estimar dicha formación se aplican diferentes criterios establecidos por cada país y cadena para las diferentes posiciones.

(**) Datos de participantes relativos a 40 países que representan al 96,7%. En España y Alemania se consideran los empleados formados.



Empleado en las oficinas de Inditex en Moscú (Rusia)

PRINCIPALES PROGRAMAS DE FORMACIÓN EN 2017

INICIATIVAS	DESCRIPCIÓN	ALCANCE	OBJETIVOS
On Academy	Plataforma de formación online (eLearning)	<ul style="list-style-type: none"> - Lanzada en 2017 para empleados de tienda de todas las cadenas. - Presente en siete países (España, Alemania, EEUU, Francia, Irlanda, Italia y Reino Unido). - Alcanza a más de 66.000 empleados. 	La plataforma contiene distintas unidades didácticas sobre producto y el mundo de la moda en general. Los empleados pueden seguir las sesiones de forma voluntaria y a su ritmo desde cualquier dispositivo móvil.
eFashion	Formación on line de 220 horas de duración en gestión integral del negocio de la moda, diseñada en colaboración con el IED Madrid (Istituto Europeo di Design)	<ul style="list-style-type: none"> - Nacida en 2012 para los equipos de tienda. - En 2017 se ha celebrado la 4ª edición en España con 115 participantes y la 3ª edición en Italia con 31 participantes. - Desde su creación se han formado 848 empleados de tienda de España, Italia, Francia. 	El curso está estructurado en tres unidades didácticas: producto, negocio e imagen y comunicación. Con él se pretende mejorar las habilidades y competencias profesionales de los participantes.
busuu	Aplicación para móviles de aprendizaje de idiomas	<ul style="list-style-type: none"> - Creada en 2017 para empleados de 19 países. - Más de 50.000 personas se han registrado en la última convocatoria. - Más de 3.000 personas lograron un certificado oficial que acredita el conocimiento adquirido. - 13.000 empleados realizaron el curso de inglés en tienda. 	La app permite aprender hasta 12 idiomas (inglés, español, francés, alemán, italiano, portugués, polaco, turco, ruso, árabe, chino y japonés) desde un nivel básico hasta intermedio-alto (niveles A1 al B2 del Marco Común Europeo de Referencia para las lenguas). Ofrece la opción de obtener certificados oficiales de idiomas (disponibles en seis lenguas de momento) y un curso en inglés de atención al cliente de tienda.
Versus	Iniciativa de gamificación para la formación sobre el mundo de la moda y los productos textiles	<ul style="list-style-type: none"> - Juego entre empleados de diferentes países y cadenas desarrollado en 2017. - Disponible para empleados de tienda de Pull&Bear, Bershka y Stradivarius en España, Irlanda, Portugal y Reino Unido. - Más de 3.200 personas del 70% de las tiendas de las cadenas y mercados implicados han llegado a participar simultáneamente. 	Los participantes compiten en un ranking individual y en otro por equipos (uno por cada tienda) y ponen a prueba su conocimiento del producto y sobre el mundo de la moda en general.
Advanced Management Program	Programa de formación avanzada diseñado en colaboración con el Instituto de Empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Nacido en 2017, en su primera edición han participado 60 empleados de Inditex de diferentes perfiles y áreas, desde producto a cadenas, filiales y servicios centrales. 	El programa, con 180 horas lectivas y una duración de 13 meses que combina videoconferencias y sesiones presenciales, persigue completar la formación en gestión y retail de los futuros directivos. Los contenidos giran en torno a estrategia, gestión, y habilidades directivas. También aborda las nuevas tendencias del sector con trabajos en proyectos de innovación, charlas con expertos y un plan de desarrollo personal.