Categoría: 7 — Comunicación Interna
Capítulo: General
Título del programa: Código de Conducta
Nombre de la compañía: Natura Cosméticos S.A.
Área de la compañía: Reputación y Comunicación Corporativa (REC)
Asesor externo: -
Responsables por parte de la agencia: -
Responsables del plan por parte del cliente: Florencia Racana, Gerenta de Reputación y Comunicación Corporativa de Natura Argentina, y Sofía Jaroslavsky, Coordinadora de Reputación y Comunicación Corporativa de Natura Argentina

Descripción conceptual del caso

En 2025, Natura Argentina renovó la campaña anual de certificación de su Código de Conducta con un cambio de enfoque: en lugar de la pieza institucional con líderes como voceros, invitó a un colaborador que no había completado el curso en tiempo y forma a contar su historia en primera persona para incentivar la participación de los colaboradores. Tres videos con guiños de humor y un protagonista real buscaron superar el 88% de completitud registrado en 2024 y convertir un proceso de compliance en una conversación cultural atractiva, que genere engagement entre el público interno.

Introducción

Fundada en 1969, Natura es una multinacional brasileña de cosméticos y productos de higiene personal que lidera el sector de venta directa en Brasil con más de 2 millones de consultoras y consultores de belleza, y cuenta con 300.000 en Argentina. Llegó al país en 1994 y hoy reúne 1.850 colaboradores, de los cuales cerca del 70% son mujeres. Es, por segundo año consecutivo, líder en belleza y cuidado personal en Argentina y en la región según Euromonitor.

Para Natura, la ética y la integridad no son requisitos externos de compliance: son parte constitutiva del modelo de negocio. La compañía construyó su historia sobre relaciones de confianza —con sus consultoras de belleza, con las comunidades de la Amazonia con las que trabaja, con sus colaboradores y con la sociedad—. Ese compromiso está reconocido internacionalmente: Natura figura por decimocuarta vez consecutiva en la lista World's Most Ethical Companies del Ethisphere Institute, y cinco veces con el sello Empresa Pró-Ética, distinción de la Controladuría General de la Unión y el Instituto Ethos.

Esa convicción está formalizada en el Código de Conducta Global, el documento que establece los principios, valores y comportamientos esperados de todas las personas que integran la organización. El Código —revisado en 2024 y estructurado en cuatro compromisos: Con nuestra gente, Con las comunidades, Con el planeta y de operar con responsabilidad— es el marco que orienta la actuación de colaboradores, miembros del Consejo de Administración, consultoras de belleza, distribuidores y proveedores. Su certificación anual es obligatoria para su nómina.

Anualmente, los equipos de Ética y Compliance, Cultura y Comunicación Interna desarrollan un Plan de Entrenamiento y Comunicación. En 2024, 12.873 personas colaboradoras de Natura América Latina completaron el proceso de certificación, con una tasa de completitud del 88%. En Argentina, el equipo de Compliance tiene una práctica consolidada de comunicar esas campañas mediante piezas audiovisuales que convocaban a líderes de la organización como voceros: piezas institucionales, con autoridad jerárquica y tono formal. Ese modelo cumplía su función, pero generaba un techo: **la tasa de completitud tenía margen de mejora y el mensaje de compliance no terminaba de llegar como conversación cultural, sino como obligación administrativa.**

En 2025, el equipo de Comunicaciones Internas decidió cambiar la premisa: en lugar de convocar a un líder como vocero, invitó a un colaborador, miembro del board, que no había completado el curso en tiempo y forma a contar su historia en primera persona.

Estrategia

La decisión estratégica central fue reemplazar la figura del líder-vocero por algo más inesperado: un miembro del board que no había completado el curso en años anteriores. No un modelo de conducta: alguien con una historia real de incumplimiento. La apuesta fue que esa honestidad —la de alguien que falló y puede contarlo— generaría más identificación que cualquier mensaje burocrático. Una elección coherente con dos valores que Natura sostiene de manera estructural: la honestidad y la transparencia.

La estrategia se ordenó en tres pilares.

1. Del testimonio a la invitación. En lugar de explicar qué dice el Código de Conducta, la campaña mostró qué pasa cuando no se lo realiza. El protagonista —Gastón, Gerente de Finanzas y miembro del board de Natura Argentina— narra en primera persona su experiencia de haber postergado el curso y las consecuencias cotidianas de esa postergación. El foco no está en el contenido normativo sino en la experiencia vivida: la incomodidad de estar fuera de cumplimiento en una organización donde la integridad es un valor compartido.

2. Humor como vehículo de cultura. El tono elegido fue el humor. La estrategia asume que el humor baja las defensas y amplía la recepción: cuando el espectador ríe con Gastón, se está reconociendo en su lugar. La elección de Gastón como protagonista no fue casual: dentro de Natura es reconocido por su sentido del humor, lo que le dio al personaje una credibilidad orgánica desde el primer frame. Las situaciones que muestra la campaña son cotidianas —no grandes dilemas éticos— tratadas con ligereza sin restarle seriedad de fondo. La mecánica es precisa: reírse de la situación, no del principio que la resuelve.

3. Campaña en tres actos con arco narrativo. La campaña se estructuró como una serie con continuidad narrativa: un video de apertura que presenta a Gastón y establece el conflicto, un recordatorio que retoma el personaje cuando el plazo todavía está abierto, y un aviso final que cierra el arco con urgencia coherente con el personaje. La estructura convierte un proceso de compliance en una mini-campaña que la audiencia puede seguir.

Objetivo del programa:

- Superar la tasa de completitud histórica del curso de certificación anual del Código de Conducta, mejorando el registro del año anterior.

Públicos de interés:

- Colaboradores de Natura Argentina: oficinas centrales, planta de producción y Centro de Distribución.

Mensajes principales:

- El Código de Conducta no es un trámite: es la forma en que Natura traduce sus valores a decisiones concretas.
- No completarlo a tiempo tiene consecuencias reales —para quien lo posterga y para la organización que lo sostiene.
- Puede pasarle a cualquiera. Por eso está Gastón para contarlo.

Período de campaña: julio, agosto y septiembre de 2025.

Desarrollo y ejecución

La campaña se desarrolló bajo un esquema de trabajo colaborativo entre el área de Compliance, Comunicaciones Internas y el protagonista, con soporte técnico y de edición externa.

Concepto y producción

El punto de partida fue el protagonista: Gastón, Gerente de Finanzas y miembro del board de Natura Argentina, que en ediciones anteriores no había completado el curso en tiempo y forma. La invitación a participar partió del reconocimiento de que su historia era exactamente el caso que la campaña necesitaba contar.

Gastón no fue elegido como actor ni como vocero institucional: fue elegido porque tenía algo real para decir, porque su rol en la organización le daba un peso simbólico particular —un miembro del board reconociendo públicamente un incumplimiento propio— y porque dentro de Natura es conocido por su sentido del humor, condición necesaria para que el tono de la campaña funcionara.

El guión y la propuesta creativa se construyeron desde esa verdad, con el humor como lenguaje. Las tres piezas tienen unidad estética y narrativa: mismo protagonista, mismo tono, mismo conflicto que avanza en cada entrega.

Las tres piezas

Video 1 — Apertura. Presenta a Gastón y su historia real. Instala el personaje, el conflicto y el tono. Es la pieza más narrativamente completa: abre la conversación sobre qué significa postergar el Código de Conducta y qué implica estar fuera de cumplimiento en una organización como Natura.

Video 2 — Recordatorio. Lanzado con el plazo del curso todavía abierto, retoma el personaje con nuevo material. El recordatorio no llega como comunicado administrativo: llega como Gastón.

Video 3 — Aviso final. Cierre de campaña. El tono se ajusta a la urgencia del momento: el plazo se acerca. La pieza mantiene el humor pero incorpora la presión del tiempo, coherente con el arco narrativo de la serie.

Canal de distribución

Las tres piezas se publicaron en el Espacio de Google (Spaces) de Natura Argentina, el canal de comunicación interna principal de la compañía, y se distribuyeron además en las pantallas digitales de las oficinas de Urbana y del Centro de Distribución. La campaña tuvo también presencia en el portal de noticias corporativo, accesible para toda la compañía a nivel global.

Resultados y evaluación

Visualizaciones y engagement en Spaces

Pieza	Views del mensaje	Reacciones
Video 1 — Apertura	1.398	126
Video 2 — Recordatorio	1.382	46
Video 3 — Aviso final	1.361	23

Las visualizaciones de los tres videos se mantuvieron prácticamente constantes a lo largo de la serie, con una caída de apenas el 2,6% entre la primera y la tercera pieza. En campañas de comunicación interna, la curva de atención suele caer de manera más pronunciada entre las entregas. La estabilidad del alcance indica que la audiencia sostuvo el interés por el personaje más allá del primer contacto: **la serie funcionó como serie.**

Las 126 reacciones al video de apertura, sobre una nómina de 1.850 colaboradores, representan una tasa de respuesta activa del 6,8% —elevada para una pieza de comunicación interna de carácter obligatorio—. Las reacciones caen en los videos siguientes en línea con la mecánica esperada: el primer video genera el vínculo emocional; los dos siguientes sostienen el alcance.

Completitud del curso

En 2024, 178 colaboradores de Natura Argentina no completaron el curso de certificación en tiempo y forma. **En 2025, ese número bajó a 59: una reducción del 67% en la tasa de incumplimiento. Sobre una base de**

1.850 colaboradores, la tasa de completitud pasó del 90,4% al 96,8%, superando el objetivo de la campaña.

Conclusión

La decisión de poner a Gastón en el centro —un miembro del board con una historia real de incumplimiento real— hizo que el mensaje de compliance circulara de manera distinta en la organización. No como directiva sino como relato, incluso humanizando el tema con una historia real. La constancia de visualizaciones entre las tres piezas es la evidencia más clara de que esa apuesta funcionó: cuando la comunicación interna construye un personaje y sostiene un arco narrativo, la audiencia acompaña la historia, no solo el mensaje. Esta forma de comunicar genera engagement en el público interno sin dudas.

La campaña de certificación del Código de Conducta 2025 de Natura Argentina demostró que la comunicación de compliance no requiere jerarquía para tener autoridad. La decisión de reemplazar al líder institucional (CEO) por un miembro del board con una historia real de incumplimiento —contada con humor, en primera persona y en tres actos— redujo en un 67% la cantidad de colaboradores que no completaron el curso: de 178 en 2024 a 59 en 2025, llevando la tasa de completitud del 90,4% al 96,8%.