

PRÓLOGO, por Javier Arroyo	5
----------------------------------	---

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN, 11

CAPÍTULO 2. EL SECRETARIO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN EL DERECHO ESPAÑOL, 15

2.1. Fundamento normativo	16
2.2. Naturaleza jurídica y posición orgánica	20
2.2.1. Del auxiliar formal al garante institucional	21
2.2.2. Fundamento normativo y estatuto jurídico	21
2.2.3. Función técnica, fiduciaria y de confianza	23
2.2.4. Posición funcional dentro del ecosistema de gobierno.....	25
2.2.5. La empresa familiar: complejidad y polivalencia del cargo	27
2.3. Funciones del secretario del consejo	27
2.4. Régimen de responsabilidad civil y mercantil.....	29
2.5. Régimen de responsabilidad penal.....	31
2.6. La figura del vicesecretario: necesidad, funciones y límites	35
2.7. Funciones específicas en estructuras avanzadas de gobierno.....	36
2.7.1. Integración orgánica con los comités del consejo.	40
2.7.2. Rol en cumplimiento normativo y control interno	42
<i>Sociedades cotizadas</i>	44
<i>Sociedades no cotizadas</i>	45
2.7.3. Intervención en operaciones especiales: <i>due diligence</i> , M&A, reestructuraciones.....	48

2.7.4. Proyección de la figura del secretario y vicesecretario en la evolución del gobierno corporativo.....	51
2.8. El letrado asesor en el ámbito societario: regulación, funciones y relación con el secretario del consejo de administración	52
CAPÍTULO 3. EL SECRETARIO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN EL DERECHO COMPARADO, 57	
3.1. Reino Unido: el <i>company secretary</i> y la tradición del <i>trusted officer</i>	57
3.2. Estados Unidos: funciones del <i>corporate secretary</i> y vinculación al GC.....	61
3.3. Alemania: secretariado societario y gobernanza codeterminada	66
3.4. Francia: el <i>secrétaire du conseil</i> y el sistema dual opcional.....	72
3.5. Italia: evolución de la figura en S.p.A. y S.r.l.	76
3.6. Cuadro comparativo entre sistemas jurídicos europeos y anglosajones	80
3.7. América Latina: evolución desigual y función creciente del secretario en el gobierno corporativo	84
3.8. Cuadro comparativo entre sistemas jurídicos europeos y latinoamericanos	86
CAPÍTULO 4. PROPUESTAS Y PERSPECTIVAS PARA EL SECRETARIO DEL CONSEJO, 93	
4.1. Propuestas	94
4.2. Perspectivas	110
CAPÍTULO 5. EL SECRETARIO DEL CONSEJO DE FAMILIA EN LA EMPRESA FAMILIAR, 115	
5.1. Fundamento conceptual y origen de la figura	115
5.1.1. Un órgano funcional: el consejo de familia	117
5.1.2. La necesidad de una función técnica: el nacimiento del secretario del consejo de familia	117
5.1.3. Rasgos distintivos de la figura: legitimidad informal y autoridad técnica.....	118
5.1.4. Marco doctrinal y desarrollo interdisciplinar.....	118
5.1.5. Evolución práctica en España y Latinoamérica.....	119
5.2. Marco institucional: protocolo familiar y órganos de gobernanza familiar	120

5.2.1. El protocolo familiar como carta magna de la familia empresaria	120
5.2.2. La gobernanza familiar: más allá del protocolo	121
5.2.3. Articulación funcional y necesidad de profesionalización	122
5.2.4. Retos de implementación y sostenibilidad	122
5.3. Funciones principales del secretario del consejo de familia	123
5.3.1. Coordinación de dinámicas familiares e intergeneracionales	124
5.3.2. Redacción de actas y custodia de la memoria institucional	125
5.3.3. Facilitación relacional y prevención de conflictos	127
5.4. Perfil y competencias del secretario familiar.....	128
5.4.1. Perfil general: una figura híbrida y relacional....	128
5.4.2. Competencias esenciales	129
<i>Competencias jurídico-organizativas.....</i>	129
<i>Competencias documentales y de archivo institucional.....</i>	129
<i>Competencias relacionales y de facilitación emocional.....</i>	130
<i>Competencias estratégicas y generacionales</i>	130
<i>Competencias éticas y axiológicas</i>	131
5.5. El rol del secretario en la sucesión generacional y la gobernanza emocional	134
5.6. Profesionalización de la figura y su encaje en modelos internacionales.....	135
5.6.1. Dimensiones de la profesionalización.....	136
5.6.2. Comparativa internacional: tendencias y convergencias	138
<i>Estados Unidos y Canadá: profesionalización e institucionalización avanzada</i>	139
<i>América Latina: expansión reciente y adaptación cultural</i>	139
<i>Europa: pluralidad de modelos y convergencia de estándares</i>	140
5.6.3. Retos para la profesionalización efectiva	140
5.6.4. Buenas prácticas y recomendaciones	142
5.7. El letrado asesor en el consejo de familia:	
encaje técnico y relación institucional	144
5.7.1. Rol y utilidad en el consejo de familia	144
5.7.2. Relación con el secretario del consejo de familia.....	147

CAPÍTULO 6. ESTUDIO COMPARADO Y FUNCIONAL:
SECRETARIO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
VS. SECRETARIO DEL CONSEJO DE FAMILIA, 149

6.1. Convergencias funcionales: institucionalidad, documentación, neutralidad.....	150
6.1.1. Reforzamiento de la institucionalidad: arquitectos del orden deliberativo	151
6.1.2. Función documental: trazabilidad, memoria institucional y valor probatorio	152
6.1.3. Neutralidad institucional: garantía de confianza y equidad	153
6.2. Divergencias estructurales, jurídicas y orgánicas	155
6.2.1. Marco jurídico: entre lo vinculante y lo pactado	155
6.2.2. Ubicación organizativa: núcleo societario vs. esfera familiar.....	156
6.2.3. Objetivos funcionales: legalidad vs. legitimidad emocional	156
6.2.4. Perfiles profesionales y trayectorias	157
6.2.5. Relaciones de dependencia y autonomía	158
6.3. Interacciones y sinergias en la empresa familiar.....	159
6.3.1. Sinergias en la arquitectura de la gobernanza .	159
6.3.2. Corresponsabilidad en la transmisión intergeneracional.....	161
6.3.3. Construcción de una memoria institucional integrada	164
6.3.4. Cultura del cuidado y de la prevención	166
6.4. Riesgos de solapamiento y conflictos de legitimidad	168
6.4.1. Solapamiento funcional y ambigüedad de responsabilidades	169
6.4.2. Conflictos de legitimidad simbólica y procedimental	172
6.4.3. Tensiones por la gestión de la información confidencial	174
6.4.4. Captura institucional por parte de facciones familiares.....	177
6.4.5. Déficit de coordinación estratégica	179
6.4.6. Propuestas para mitigar los riesgos	180
<i>Reglamentos específicos y diferenciados para cada consejo</i>	181
<i>Mecanismos formales de coordinación intersecretarial</i>	181
<i>Formación conjunta en gobernanza familiar y empresarial</i>	182

<i>Evaluación externa del desempeño de los secretarios</i>	182
<i>Cláusulas de mediación o arbitraje institucional.</i>	183
6.5. Propuestas de articulación institucional eficaz	183
6.5.1. Diseño de una arquitectura normativa integrada	184
6.5.2. Creación de una comisión de enlace institucional	187
6.5.3. Nombramiento de un coordinador o garante del sistema de gobernanza	189
6.5.4. Implementación de herramientas digitales compartidas	191
6.5.5. Convergencia ética y simbólica de funciones ...	193

CAPÍTULO 7. BUENAS PRÁCTICAS Y CASOS RELEVANTES, 195

7.1. Recomendaciones doctrinales y estándares internacionales (OCDE, IFC, FBN, STEP).....	195
7.1.1. OCDE: principios de gobierno corporativo adaptados a la empresa familiar	195
7.1.2. IFC: buenas prácticas para empresas familiares en economías emergentes	196
7.1.3. FBN: gobernanza desde una perspectiva identitaria y de sostenibilidad.....	196
7.1.4. STEP: gobernanza patrimonial e integridad jurídica en la sucesión	197
7.1.5. Convergencias y sinergias entre estándares	197
7.2. Casos de referencia.....	199
7.3. Modelos avanzados de gobernanza multinivel y su aplicación práctica	203
7.4. Papel del secretario del consejo de administración y del secretario del consejo de familia en procesos de institucionalización y relevo generacional	205
7.4.1. El secretario como agente de institucionalización progresiva.....	207
7.4.2. El secretario como facilitador del relevo generacional	209
7.4.3. Custodio del legado y garante de la evolución.	211
7.4.4. Relación con la nueva generación y legitimidad cultural	212

CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES FINALES Y VISIÓN ESTRATÉGICA, 215

A. Proyecciones prácticas para la empresa familiar.....	217
B. Recomendaciones jurídicas	219

C. Caminos abiertos para la investigación y el desarrollo institucional	220
---	-----

9. BIBLIOGRAFÍA, 223

ANEXOS, 227

- Anexo I. Modelo de perfil de puesto: secretario del consejo de administración, 229
- Anexo II. Modelo de perfil de puesto: secretario del consejo de familia, 233
- Anexo III. Guía para la institucionalización progresiva de la empresa familiar, 237
- Anexo IV. Cronograma de planificación sucesoria con intervención del secretario, 245
- Anexo V. Mapa de órganos de gobierno en la empresa familiar multigeneracional y su articulación, 249
- Anexo VI. Plantilla de autodiagnóstico de gobernanza familiar-empresarial, 253