UAB
Universitat Autònoma de Barcelona

Treball de Fi de Grau (TFG)

Testing for Virtues and Duties Beyond Competences

Una proposta filosòfica per a l'Administració Pública inspirada en Aristòtil, Ciceró, Arendt i McClelland

Presentat per: Marc Piñol Gilbert

Tutor: Oriol Farrés Juste

Grau en Filosofia / Curs 2025-2026

Facultat de Filosofia i Lletres UAB

UAB Universitat Autònoma de Barcelona

Facultat de Filosofia i Lletres

Grau: Filosofia

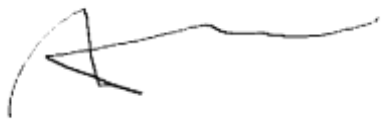
Curs acadèmic: 2025-2026

L'estudiant Marc Piñol Gilbert amb NIF 39932563L

Lliura el seu TFG «Testing for Virtues and Duties Beyond Competences».

Declaro que el Treball de Fi de Grau que presento és fruit de la meva feina personal, que no copio ni faig servir idees, formulacions, cites integrals o il·lustracions diverses, extretes de cap obra, article, memòria, etc. (en versió impresa o electrònica), sense esmentar-ne de forma clara i estricta l'origen, tant en el cos del treball com a la bibliografia.

Soc plenament conscient que el fet de no respectar aquests termes implica sancions universitàries i/o d'un altre ordre legal.



Bellaterra, 5 de juny de 2026.

Índex

1. Introducció 3

1.1 Codis ètics sense ètica 3

1.2 La pregunta central i les tres dimensions 3

1.3 Justificació i abast 4

Capítol 2. Marc metodològic 5

Capítol 3. Dimensió clàssica: de la virtut al deure 7

3.1 La virtut aristotèlica 7

3.2 El deure en Ciceró 8

3.3 *Aretè* i *officium* 9

Capítol 4. Dimensió moderna: de la virtut a la competència 11

4.1 Naixement del paradigma de la competència 11

4.2 Competències a l'Administració Pública europea 12

4.3 Què hi guanyem, què hi perdem 12

Capítol 5. Dimensió crítica: Arendt i la responsabilitat burocràtica 15

5.1 *La condició humana*: marc conceptual 15

5.2 *Eichmann a Jerusalem*: el cas paradigmàtic 17

5.3 La integració arendtiana 19

Capítol 6. La proposta de síntesi 20

6.1 La jerarquia conceptual virtut → deure → competència 20

6.2 *Phronesis*, *officium* i *practice*: claus de domesticació 21

6.3 Respostes a objeccions 22

Capítol 7. Conclusions 24

7.1 La pregunta inicial 24

7.2 Les respostes de cada dimensió 24

7.3 La resposta sintètica i la contribució del treball 25

Bibliografia 26

Resum

El treball examina la història conceptual del subjecte moral del funcionariat públic occidental i en proposa una reconstrucció per al context contemporani. La hipòtesi central és que el paradigma dominant en l'Administració Pública europea - la gestió per competències de McClelland – ha fragmentat l'arquitectura conceptual clàssica que articulava la virtut aristotèlica, el deure ciceronià i la institució educativa, produint riscos estructurals que Arendt va diagnosticar com a *banalitat del mal*. La proposta és restaurar la jerarquia justificativa virtut → deure → competència mitjançant tres claus clàssiques de domesticació – *phronesis, officium* i *practice* – que permetin integrar els guanys del paradigma actual sense reproduir les pèrdues constitutives.

Paraules clau: Administració Pública, virtut, deure, competència.

Abstract

The paper examines the conceptual history of the moral subject of Western civil service and proposes a reconstruction for the contemporary context. The central hypothesis is that the dominant paradigm in European Public Administration - McClelland's competency-based management - has fragmented the classical conceptual architecture that articulated Aristotelian virtue, Ciceronian duty and the educational institution, producing structural risks that Arendt diagnosed as the banality of evil. The proposal is to restore the justificatory hierarchy *virtue* → *duty* → *competence* through three classical keys of domestication - *phronesis*, *officium* and *practice* - that allow integrating the gains of the current paradigm without reproducing the constitutive losses.

Key words: Public Administrations, virtue, duty, competence.

1. Introducció

1.1 Codis ètics sense ètica

Les administracions europees es troben en una paradoxa que, des de fa dècades, no s'ha aconseguit resoldre. Per una banda, s'ha desenvolupat una densitat normativa sense precedents pel que fa a integritat pública: codis de conducta, marcs anticorrupció, registres de transparència, recomanacions de l'OCDE o manuals d'ètica institucional. D'altra banda, l'opinió pública segueix percebent un dèficit ètic en l'acció administrativa: els escàndols de corrupció no disminueixen, la confiança en les institucions està en caiguda lliure i la sensació que l'Administració respon a lògiques alienes al bé comú s'ha instaurat com a sentit comú. Cada nou escàndol provoca una nova etapa regulativa, i cada nova etapa sembla confirmar que ens trobem davant d'un problema.

Aquesta paradoxa apunta a una qüestió filosòfica que la literatura ha anomenat de diferents maneres: *blind spot in integrity research* (Van Steden 2020), *boreaucratisation of individual conscience* (Lawton i Macaulay 2008), *discplacement of internal goods* (Cooper 1987). El fet és que l'aparell normatiu contemporani de l'ètica administrativa pressuposa una concepció del subjecte moral del funcionariat que es revela insuficient per als problemes que ha de resoldre. La proliferació de codis no acompanya un enfortiment del caràcter ètic; més aviat el supleix. La conformitat normativa s'ofereix com a substitut del judici moral enlloc de fonamentar-lo. Quan això passa, com ensenyarà Hannah Arendt l'any 1963, el «només complir ordres» deixa de ser una excusa moral inacceptable, esdevenint una descripció del paper del funcionariat.

L'objectiu del treball és, doncs, examinar l'arquitectura conceptual que ha portat l'ètica administrativa a aquest punt i proposar una escapatòria que no consisteixi a afegir una capa regulativa més, sinó a repensar els fonaments del que s'entén per «subjecte moral» en el context de l'Administració Pública.

1.2 La pregunta central i les tres dimensions

La paradoxa por formular-se com una tensió que construeix la pregunta central d'aquesta investigació: *Es pot reconciliar el conflicte entre la conformitat normativa (enfocament deontològic) i la responsabilitat pels resultats (enfocament teleològic) en la pràctica de l'Administració Pública?*

La pregunta suma una densitat particular en l'àmbit administratiu, ja que l'AP opera sota normes, però les seves decisions poden tenir efectes reals i irreversibles sobre els més vulnerables. El funcionariat no pot quedar-se en aplicador de normes ni en calculador de conseqüències. La tensió entre conformitat i responsabilitat és una condició estructural del funcionariat.

D'aquesta manera, la investigació es desplega en tres dimensions interconnectades, on cadascuna correspon a un episodi de la història conceptual del subjecte moral públic. La dimensió clàssica pregunta per la transició entre la virtut aristotèlica i el deure ciceronià. La dimensió moderna pregunta per la transició del deure a la competència, des de l'article fundacional de McClelland (1973) fins a la seva projecció a les administracions europees (Nunes et al. 2007; Kruyen i Van Genugten 2020). La dimensió crítica pregunta per les conseqüències morals de tal transició: *La condició humana* (1958) i *Eichmann a Jerusalem* (1963) proveeixen el marc categorial i el cas paradigmàtic d'Eichmann com a realització institucional de la «banalitat del mal». Aquesta darrera dimensió retroprojecta llum sobre les anteriors, mostrant què s'ha perdut i què caldria recuperar.

1.3 Justificació i abast

La pregunta per l'arquitectura conceptual del subjecte moral públic està present en el debat contemporani. Des de la rehabilitació de l'ètica de la virtut iniciada per Anscombe i continuada per MacIntyre, una part de la literatura ha argumentat que la moral moderna ha quedat òrfena del transfons aristotèlic que possibilitava els seus conceptes (deure, dret, obligació, valor). Aquesta orfenesa es fa visible al camp de l'ètica administrativa, on tota la literatura que el treball convoca coincideix a diagnosticar la pobresa moral del marc estrictament gerencialista, però encara no ha proposat una arquitectura jeràrquica coherent entre virtut, deure i competència. El treball aspira, de manera modesta, a intentar omplir aquest buit teòric.

Tanmateix, val a dir que no s'aspira a realitzar una recerca empírica sobre el funcionament real dels codis ètics, una proposta de reforma legal ni una avaluació quantitativa de l'eficàcia dels sistemes de competències. Es tracta, més aviat, d'una investigació filosòfica que articula conceptes i n'examina les relacions.

Capítol 2. Marc metodològic

El treball opta per una metodologia qualitativa de caràcter exegètic-hermenèutic: realitza una lectura atenta, una interpretació crítica i una discussió sistemàtica d'un corpus de textos filosòfics. No recapitula doctrines, sinó que aspira a articular una arquitectura conceptual coherent que respongui la pregunta central. La naturalesa de l'objecte exigeix una arquitectura teòrica integrada que el mètode empíric no pot proporcionar per si sol: no es tracta d'establir correlacions estadístiques sinó d'examinar com conjuguen conceptes filosòfics com *virtut*, *deure*, *competència* o *responsabilitat*. Combinar textos del segle IV aC, de l'I Ac, del XX i del XXI demana una hermenèutica atenta i conscient de la distància històrica.El treball es planteja, per tant, com un diàleg crític entre quatre pols – la *virtut aristotèlica*, el *deure ciceronià*, la *competència mcclellandiana* i la *crítica arendtiana* -, no tant per resoldre'n les diferències sinó per explorar-ne la tensió.

El corpus s'organitza en quatre bloc, i la seva tria respon a un criteri argumentatiu: cada autor ocupa una posició dins la successió conceptual que es reconstrueix. El bloc de fonts clàssiques, reuneix l'*Ètica a Nicòmac* d'Aristòtil (llibres II, VI i X, on es concentra la doctrina sobre la virtut, la *phronesis* i la seva relació amb la política) i el *De officiis* de Ciceró (que, per la seva estructura tripartida *honestum*/*utile*/conflicte, anticipa la pregunta del treball). El bloc d'ètica pública contemporània comprèn Cooper, Van Steden, Molina, Lawton i Macaulay i Kim, d'orientació post-MacIntyre, seleccionats perquè representen gran part de les posicions principals del debat actual sobre la recuperació de la virtut a l'AP. El bloc de recerca sobre competències comprèn l'article fundacional de McClelland, l'estudi comparatiu EUPAN de Nunes i l'estudi empíric de Kruyen i Van Genugten, que permeten seguir el paradigma des dels orígens teòrics fins a la seva implementació europea. El bloc de crítica de la responsabilitat recull les dues obres d'Arendt que proporcionen el marc categorial (*La condició humana*) i el cas paradigmàtic (*Eichmann a Jersualem*). Queden fora del corpus, per raons d'extensió, Anscombe i MacIntyre com a fonts primàries, Kant en relació a la lectura arendtiana o la literatura empírica sobre integritat pública.

L'anàlisi procedeix en quatre frases que no s'ordenen cronològica sinó argumentativament: l'exegesi comparativa de la virtut i el deure, la genealogia conceptual de la competència i la seva projecció administrativa, la integració de la crítica arendtiana com a diagnòstic del que està en risc i la construcció de la proposta jeràrquica. Cada fase

il·lumina les anteriors, de manera que la pregunta sobre com reconciliar la conformitat i la responsabilitat només troba sortida quan s'ha vist què hi ha en joc en cada moment de la successió virtut → deure → competència. Tanmateix, no es tracta d'una recerca tancada que aporti un resultat definitiu, sinó d'una obertura raonada que reconstrueixi una arquitectura conceptual coherent, però en reconegui les objeccions no resoltes.

Capítol 3. Dimensió clàssica: de la virtut al deure

Gran part dels conceptes amb els que pensem l'ètica administrativa tenen el seu origen en dos moments del pensament antic: la doctrina aristotèlica de la virtut (s. IV aC) i la ciceroniana del deure (s. I aC). No són equivalents ni intercanviables, però cal entendre el primer com a condició del segon. Aquest capítol reconstrueix les nocions centrals d'ambdós filòsofs i mostra com s'articulen en una primer successió conceptual «virtut → deure» que prepara la pregunta moderna per la competència.

3.1 La virtut aristotèlica

L'*Ètica a Nicòmac* no és un tractat moral en el sentit modern, sinó una indagació sobre què significa viure bé. Aristòtil n'estableix el caràcter pràctic: «no tractem aquesta matèria per saber què és la virtut, sinó per esdevenir bons», afirma (*EN* II, 2, 1103b27-29). El marc dins el qual la virtut adquireix sentit és l'*eudaimonia*, no entesa com un estat psicològic sinó com una activitat de l'ànima segons la seva virtut pròpia, exercida al llarg d'una vida sencera (*EN* I, 7, 1098a16-18). L'*eudaimonia* és més propera a una «vida reeixida» que a una «felicitat» emotiva, seria l'horitzó de totes les virtuts, on la virtut no seria un valor entre altres, sinó una condició de possibilitat de la realització humana.

Les virtuts morals s'adquireixen per costum, no per ensenyament: «obrant coses justes esdevenim justos, fent coses temprades esdevenim temprats» (*EN* II, 1, 1103a32-b1). Aquí, Aristòtil, avançant-se a l'objecció (si obrant justament esdevenim justos, com és que cal ser just per obrar justament?) estableix tres condicions que distingeixen l'acte virtuós del simplement just: l'agent ha de saber el que fa, escollir l'acte per si mateix i realitzar-lo des d'una disposició estable del caràcter (*EN* II, 4, 1105a31-35). Sense això, l'acte pot ser materialment correcte però moralment inert. La conseqüència per al treball és directa: si el que demanem al funcionariat és que executi correctament una norma, sense exigir-li que n'entengui el valor ni que l'esculli com a expressió pròpia, en sortirà *compliment* i no *justícia*. El *compliment*, com es veurà amb Arendt, és estructuralment compatible amb el mal.

La *phronesis*, concepte que es desplega al llibre VI, és la virtut intel·lectual del judici pràctic. Aristòtil la distingeix de l'*epistēmē* (ciència del necessari) i de la *téchnē* (art que produeix una obra exterior a l'agent): té per objecte el contingent i particular i el seu fi en

l'acció mateixa (*EN* VI, 5, 1140a31-b3). Hi ha tres trets que importen: opera sobre el particular contingent; requereix d'experiència (els joves poden ser matemàtics però no prudents, *EN* VI, 8, 1142a11-20); i està constitutivament lligada al bon caràcter, doncs «no és possible ser prudent sense ser bo» (*EN* VI, 13, 1144a17b-1). Això ho distingeix del *deinótēs*, l'habilitat instrumental per assolir qualsevol fi proposat (*EN* VI, 12, 1144a23-28). Eichmann, diria Arendt vint-i-tres segles més tard, tenia *deinótēs* en alt grau: era *competent* a organitzar trens. Li mancava la *phronesis*: la capacitat de jutjar moralment el fi al servei del qual s'aplicava la seva competència. En aquest sentit, és important remarcar que la *phronesis* no és una virtut entre altres, sinó que les ordena. Existeix, per tant, jerarquia dins de les virtuts, fet que podrà legitimar la idea d'una jerarquia entre virtut, deure i competència.

3.2 El deure en Ciceró

L'obra es divideix en tres llibres: l'*honestum* (el moralment recte), l'*utile* (o profitós) i el conflicte aparent entre ambdós. Aquesta estructura mapeja la pregunta central del treball: *honestum* és el deontològic, *utile* el teleològic i la pregunta pel conflicte podria relacionar-se amb la pregunta moderna per la responsabilitat. L'*honestum* es desplega en quatre virtuts cardinals: saviesa pràctica, justícia (amb la fidelitat i la liberalitat), grandesa d'ànim i *decòrum*, l'harmonia entre la conducta i la naturalesa de cadascú. Aquestes virtuts no són *deures* en el sentit modern de regles que cal complir, sinó *fonts* del que és honorable: el deure brolla de l'aplicació d'aquestes fonts a la circumstància concreta. Així, hi ha una relació jeràrquica entre virtut i deure es reprendrà posteriorment: la virtut és constitutiva, el deure n'és la manifestació.

El llibre III és el cor del *De officiis*. Què s'ha de fer quan l'honorable xoca amb l'útil? Ciceró es tan clar com radical: el conflicte és només aparent. «Res del que és immoral és útil, encara que ho sembli» (*De off*. III, 64). Recíprocament, res del veritablement útil pot ser immoral. Subjau una base naturalista: l'home és social per naturalesa, i la seva utilitat individual no es pot separar de la dels altres («la utilitat de cadascú i la de tots en conjunt és la mateixa», *De off*. III, 26). La distinció entre *utile* aparent i *utile* veritable és, en veritat, entre el bé curt i propi i l'ample.

Llavors, si Ciceró tingués raó, no quedaria dissolta la tensió que el treball es proposa examinar? La resposta exigeix precisar l'abast de la tesi. La coincidència entre *honestum* i *utile* pot ser real, però no és automàtica ni evident: requereix el judici prudencial

(la *phronesis*) que sàpiga discernir on recau la utilitat veritable sota la utilitat aparent. El problema modern no és que la convergència hagi pogut deixar de ser veritat, sinó que la modernitat ha desmantellat les condicions – formatives, institucionals, etc. – que permetien al subjecte públic veure-la i voler-la. El que en l'antiguitat era discerniment, exigent però possible, en la modernitat fragmentada és estructuralment difícil.

El cas límit que Ciceró tracta amb més extensió és el del *tirannicidi*. Matar pot ser el més greu dels crims, però matar un tirà és «la més honorable de totes les accions» (*De off*. III, 19). El que sembla una excepció és, en veritat, una revelació del que la regla significa. La prohibició de matar és una concreció del deure de preservar l'ordre social que fa possible la vida humana plena. Quan el tirà destrueix aquest ordre, l'acte de matar esdevé expressió del principi del qual brolla la prohibició. Aquest tipus de judici és el que faltarà al funcionari Eichmann: la forma del deure «compleix la llei» sense la *phronesis* ni l'*officium* ancorats en el bé comú, és buida i pot ser omplerta amb qualsevol contingut.

3.3 *Aretè* i *officium*

Aristòtil i Ciceró comparteixen un pressupòsit comú que la modernitat anirà fragmentant: no hi ha forma deontològica sense contingut virtuós, ni contingut virtuós sense expressió institucional. La virtut, el deure i la constitució estan, per als dos, internament travats.

Quatre elements n'estructuren la continuïtat: l'agent moral com a centre, no la regla (la pregunta és «quin tipus de persona cal ser», enlloc de «què cal fer»); l'hàbit com a fonament, més enllà de l'acció aïllada (el *vir bonus* ciceronià pot ser, en termes aristotèlics, la persona en que les virtuts s'han fet *hexis*); el judici per sobre el particular (la *phronesis* i la deliberació prudencial són virtuts del particular, lo de l'universal); el *telos cívic* (la virtut sense expressió pública seria una virtut mutilada).

El pressupòsit comú podria reformular-se de la següent manera: per a Aristòtil i Ciceró, *virtut*, *deure* i *institució* estan internament travats. La virtut té sentit només dins d'una instutició que la cultiva. El deure és la concreció de la virtut en una circumstància institucional. I, per últim, la institució no és merament reguladora sinó educativa – té com a funció formar el caràcter dels qui hi viuen (*EN* X, 9, 1180a14-24). Aquesta arquitectura és el que la modernitat anirà fragmentant: la institució regula sense educar, el deure prescriu sense formar i la *competència* executa sense jutjar ni deliberar. Arendt anomenarà, a això, *banalitat del mal*. El treball ho intentarà reconstruir, no mitjançant un retorn ingenu als

clàssics, sinó per una arquitectura jeràrquica que reconegui la lògica pròpia de cada categoria.

De tot això es deriven quatre implicacions per al funcionariat modern. Primera: l'AP necessita *phronesis*, no només protocols; l'aplicació mecànica de normes és *deinótēs*, habilitat sense ancoratge moral. Segona: El bé comú és constitutiu del deure, no un afegit. Tercera: La regla no esgota el deure, sinó que cal judici contextual. Quarta: la distinció entre agent moralment qualificat i mer executor és estructural. Si la competència contemporània es defineix com a comportament observable orientat a resultat, el seu subjecte és, exactament, el mer executor que la tradició clàssica criticava.

Capítol 4. Dimensió moderna: de la virtut a la competència

El capítol anterior ha mostrar la primera transformació del subjecte moral públic occidental dins una arquitectura que la modernitat anirà fragmentant. Aquest capítol traça el segon esglaó: la transició del deure a la *competència*. Aquesta transició pot ser el resultat de processos que travessen Maquiavel, la Il·lustració i el positivisme, però el treball es limita a identificar el moment teòric en què el lèxic de la competència es constitueix com a independent del clàssic, seguint-ne la projecció a l'AP europea. Aquest moment es pot datar amb precisió: el gener de 1973, David C. McClelland publica un article titulat *Testing for Competence Rather than for "Intelligence"*.

4.1 Naixement del paradigma de la competència

Cal llegir l'article en el seu context disciplinari. La psicologia industrial-organitzacional nord-americana dels anys 60 i 70 estava dominada per l'ús de tests d'intel·ligència i d'aptitud com a instruments de selecció. Cap als anys 70, dues crítiques posaven aquest sistema sota lupa: empíricament, la correlació entre la puntuació i el rendiment laboral era baixa; políticament, els tests reproduïen estructures de classe i raça. L'article de McClelland respon a aquest buit. El nucli de la proposta era el *criterion sampling*: enlloc de mesurar correlats abstractes del rendiment, els tests han de mesurar directament els comportaments que el constitueixen. S'entén per competència, doncs, la característica observable del comportament d'una persona que es correlaciona amb un rendiment exitós en una tasca o clúster de tasques.

Hi ha un fet poc comentat en la literatura posterior: en tot l'article fundacional, no apareixen les paraules «virtut», «deure», «responsabilitat» o «ètica». L'absència és deliberada, doncs McClelland fa psicologia industrian, no filosofia moral. Tot i així, aquest fet seria irrellevant si la projecció del paradigma s'hagués mantingut dins de la psicologia industrial. El que la converteix en filosòficament rellevant és que la gestió per competències s'ha convertit, en cinquanta anys, en el sistema operatiu dels recursos humans de la majoria de les AP europees. Una subtilesa: McClelland inclou, entre els seus exemples, competències amb ressonàncies aristotèliques – *patience*, *moderate goal setting*. La paciència, per a un aristotèlic, no és una «competència»: és una virtut; la moderació en la fixació d'objectius és, gairebé, la doctrina del terme mig. Tanmateix,

McClelland les reformata: del registre de la virtut, les porta al del comportament observable; del que demanaria educació moral, al que es pot ensenyar amb un programa formatiu. Es tracta d'una operació de reducció categorial: es manté el contingut, però canvia la categoria que la sosté.

4.2 Competències a l'Administració Pública europea

Entre l'article de McClelland i la implementació generalitzada de la gestió per competències (CBM, *Competency-Based Management*) a les AP europees hi ha tres dècades de mediacions, a més de l'auge del *New Public Management*, que proposa importar al sector públic les lògiques de gestió del sector privat. Dos estudis en permeten resseguir la consolidació.

Competency Management in EU Public Administrations, coordinat per Nunes (2007) durant la presidència portuguesa de la UE és la primera fotografia sistemàtica de l'adopció del CBM. Tretze dels vint-i-quatre enquestats declaren utilitzar-lo. La implementació, a més, és selectiva, concentrant-se en els *managers* i personal tècnic. Això és revelador: el CBM, malgrat la seva pretensió de neutralitat, no és un sistema universal sinó un dispositiu de gestió específic orientat a l'estrat directiu, importat del sector privat amb el vocabulari intacte.

L'estudi de Kruyen i Van Genugten (2020) ofereix una perspectiva un tant oposada: enlloc de preguntar als governs quin sistema utilitzen, pregunta a més de 2.000 funcionaris holandesos quines competències consideren rellevants. Dos resultats importen: les competències s'agrupen en tres «filosofies de governança» (tradicional, NPM, NPG) i emergeixen clústers que escapen del marc mclellendià, sobretot el de la *integritat*, esmentat per gairebé el 21% dels enquestats. Com es podria mesurar aquesta? El funcionariat sap que és decisiva, però els marcs oficials no saben com tractar-la. Aquesta dissonància confirma empíricament el «*blind spot*» que Van Steden diagnositica des de fora: les categories del paradigma de la competència no esgoten la realitat moral del subjecte que pretenen gestionar.

4.3 Què hi guanyem, què hi perdem

Per fer balanç filosòfic, s'examinen dues posicions interpretatives recents, mostrant per què cap d'elles resol el problema de fons, malgrat totes dues aportin elements.

Lawton i Macaulay (2008), per una banda, sostenen que la transició de la virtut a la competència no és una pèrdua sinó una transformació terminològica que conserva la substància moral: virtut i competència son conceptes «simbiòtics». L'argument descansa en dos eixos. Teòric: la virtut maquiavèl·lica ja és una habilitat operativa, no una virtut moral aristotèlica – en termes contemporanis, una *competence*. Empíric: en l'estudi dels Moniroting Officers del govern local anglès, sis de les deu KSAs prioritàries es deixaven escriure en termes que coincidien amb virtuts clàssiques (resiliència, perseverança, integritat). En conclusió: «*all competence is ethical competence*».

Una part de la tesi és correcta: els catàlegs de competències contenen elements que la tradició anomenaria virtuts. Tanmateix, la qüestió no és si cal preservar la paraula «virtut», sinó si la forma del marc per competències por ser equivalent a la del marc de la virtut. La tesi, aquí, no es sosté. La diferència no és de contingut sinó de forma. El marc per competències justifica la integritat perquè els integrats funcionen millor; el marc de la virtut, perquè és constitutiva del bé comú, expressió d'un caràcter format, condició del judici prudencial. Si la integritat es justifica pel rendiment, perd força quan el rendiment depèn d'altres factors; si es justifica observacionalment, no hi ha lloc quan no és manifestada; i si és una competència entre altres, és compensable i substituïble. Aquest últim és el mecanisme operatiu de la banalitat del mal: el funcionariat sense integritat moral que compensa l'absència amb eficiència, lleialtat i capacitat organitzativa. Eichmann és aquest perfil. Els mateixos Lawton i Macaulay adverteixen del risc d'una «*bureaucratisation of individual conscience*», formulació pràcticament arendtiana d'una conseqüència de la seva pròpia tesi.

Molina (2015), per la seva part, parteix del reconeixement que el marc per competències és insuficient i cal recuperar el lèxic de la virtut. Recorre a la categoria macintyriana de *practice* – activitat amb estàndards d'excel·lència i béns interns propis, distints dels externs (riquesa, prestigi, supervivència corporativa). La corrupció comença quan els externs subordinen els interns. Sobre aquesta base construeix una taxonomia de trenta valors en quatre categories (ètics, professionals, democràtics, humans) i quatre rols ideal-típics, recuperant el lèxic clàssic i confirmant una jerarquia *de facto* on els valors ètics reben els *ratings* més alts. Tanmateix, Molina llista i descriu, però no jerarquitza: els quatre tipus de valors es presenten com a co-presents. La sociologia comparada dels rols ideal-típics impedeix la jerarquització, perquè cada rol s'autovalida. Això té conseqüències pràctiques: en absència d'una jerarquia filosòficament fonamentada, la jerarquia *de facto* tendirà a reproduir la lògica dominant. Els valors professionals acabaran ordenant els altres

perquè són els que el marc institucional reconeix amb major naturalesa. Molina deixa pendent, justament, l'articulació d'una jerarquia justificativa entre les categories morals.

Es reconeixen, per tant, quatre guanys: l'operacionalitat (identificar, mesurar i avaluar disposicions amb una precisió que el marc de la virtut no permetia), la universalitat tècnica (marcs comparables i exportables), la democratització (la virtut clàssica era per a una elit, mentre que la competència és accessible) i la resposta a la pluralitat valorativa (un marc operatiu funcional sense exigir consens sobre el telos humà).

Per contra, s'han de comptar cinc pèrdues: el marc es centra en l'acte desentenent-se de la disposició subjacent, la centralitat del judici contextual (la *phronesis* esdevé, en el millor dels cassos, una competència de presa de decisions), el bé comú esdevé un indicador d'impacte entre d'altres enlloc de l'horitzó constitutiu o telos cívic, la impossibilitat de distingir observacionalment entre agent moral i mer executor i la possibilitat de la resistència moral. Si l'agent moral disposa d'un fonament intern (virtut formada, deure entès, bé comú constitutiu), pot resistir la pressió institucional cap a la conformitat sense judici. El subjecte format exclusivament des del marc per competències no disposa d'aquest fonament: la seva norma és el marc institucional i, la conformitat, l'única forma legítima d'acció. Aquesta cinquena pèrdua és una transcripció anticipada del diagnòstic arendtià. El subjecte competent, complidor i moralment que en resulta es deia Adolf Eichmann.

Capítol 5. Dimensió crítica: Arendt i la responsabilitat burocràtica

El final del darrer capítol ha identificat una pèrdua decisiva de la transició a la competència: la cancel·lació de la possibilitat de la resistència moral des d'un fonament virtuós. El segle XX en va oferir la confirmació empírica més contundent. Eichmann: un funcionari mediocre que va organitzar la deportació massiva de milions d'innocents cap als camps d'extermini, amb la diligència rutinària que hauria gestionat qualsevol altra càrrega administrativa. La singularitat del cas no ha d'amagar la seva generalitat filosòfica: les condicions que van fer possible la *banalitat* de la seva conducta no eren particulars del nacionalsocialisme; eren estructurals de tota burocràcia moderna, en una intensitat infinitament major però en una forma estructuralment idèntica. Dos llibres d'Arendt sobre la qüestió – *La condició humana* (1958) i *Eichmann a Jerusalem* (1963) – ofereixen el marc categorial i el cas paradigmàtic respectivament.

5.1 *La condició humana*: marc conceptual

L'arquitectura de *La condició humana* reposa sobre tres activitats fonamentals de la *vita activa*: la *labor* correspon al procés biològic (la seva condició és la vida i el seu subjecte l'*animal laborans*); el *treball* produeix el món artificial durable (la condició és la mundanitat i, el subjecte, l'*homo faber*); i l'*acció*, que és l'activitat específicament humana que es desenvolupa entre els homes, sense mediació d'objectes i imprevisible, irreversible i pública, amb la *pluralitat* com a condició. Aquesta tipologia és normativa: la salut moral de la civilització depèn que cap activitat usurpi l'espai de les altres. La modernitat, segons Arendt, l'ha aplanat, promovent la labor com a centre de la vida humana.

La pluralitat és la «la condició – no només la *conditio sine qua non*, sinó la *conditio per quam* – de tota vida política»: «els homes, no l'Home, viuen a la Terra i habiten al món» (Arendt 1958). Combina *igualtat* som prou semblants per comprendre'ns) i *distinció* (cada persona és única). Cal destacar que: la pluralitat exigeix l'aparició mútua de les persones en l'esfera pública (que la concepció administrativa moderna sacrifica, invisibilitzant el funcionariat com a subjectes); fa irreductible la deliberació política; i és la condició de possibilitat del judici moral particular (pensar des del punt de vista d'un altre pressuposa que aquest existeix com a perspectiva irreductible).

Amb el sorgiment de «lo social» - l'esfera intermèdia on les preocupacions de la llar desborden l'espai públic -, la distinció clàssica entre esfera pública i privada queda aniquilada. La seva expressió institucional plena és la *burocràcia*. Aquesta és una forma de govern, més enllà d'una tècnica neutral. És el «govern de ningú» perquè no hi ha cap individu identificable a qui atribuir la responsabilitat última, i pot arribar a ser la forma més cruel imaginable, perquè la dissolució de la responsabilitat individual és susceptible de permetre accions que cap individu hauria acceptat davant la pròpia consciència.

Un passatge decisiu descriu la *substitució de l'acció per la conducta*: la modernitat ha substituït la categoria de l'*acció* (única, imprevisible, plural) per la de la *conducta* (normalitzada, predictible, mesurable), que esdevé l'objecte propi de les ciències del comportament. El projecte d'aquestes ciències és la reducció del comportament humà a regularitats observables susceptibles d'estudi, control i predicció.

La descripció arendtiana de les ciències del comportament – l'home com a subjecte de conducta observable i mesurable – és una transcripció anticipada del que McClelland proposarà quinze anys després: el *criterion sampling*. El que Arendt diagnosticava el 1958 com a símptoma de la modernitat administrativa és el que McClelland proposarà el 1973 com a metodologia per al *management*.

Aquesta connexió demana un matís que la reforça. El blanc explícit d'Arendt és el conductisme respondent: l'home com a «animal de conducta condicionada», que només respon a estímuls. En canvi, McClelland es defineix en part contra aquest conductisme, perquè el seu *criterion sampling* reivindica el comportament operant - espontani, no provocat per cap estímul - com a superació del model estímul-resposta. Queda invalidada, doncs, la connexió? Al contrari. Tots dos comparteixen un supòsit: l'agent es redueix a comportament observable i mesurable, sigui respondent o operant. La seva discrepància és interna a un mateix paradigma - el que tracta l'home com a conducta -, i és aquest paradigma el que Arendt havia diagnosticat. La versió operant de McClelland, tot i presentar-se com una superació del conductisme, n'hereta el supòsit de fons. La conseqüència és l'empobriment ontològic del subjecte: si es redueix a la seva conducta, esdevé substituïble, i la substituïbilitat és exactament el que la pluralitat negava.

Davant aquest panorama, Arendt proposa la *natalitat* com a fonament positiu per a l'acció lliure. Cada nou nascut introdueix al món un començament absolut, la capacitat d'iniciar quelcom nou: "la natalitat, i no la mortalitat, pot ser la categoria central del pensament polític" (Arendt 1958). La natalitat és el fonament ontològic de la innovació

moral (la capacitat d'introduir accions no previstes pel sistema). Fonamenta la possibilitat de la resistència moral que el capítol anterior havia identificat com a pèrdua decisiva. Un funcionari sense fonament intern reconegut només pot continuar el que el marc ha previst; un amb fonament intern pot iniciar una resistència que el marc no havia previst.

5.2 *Eichmann a Jerusalem*: el cas paradigmàtic

El 1960, els serveis secrets israelians van capturar a Buenos Aires Adolf Eichmann, antic responsable de la coordinació logística de la deportació massiva de jueus europeus. Jutjat a Jerusalem l'any 1961 i executat el 1962, va ser cobert per Hannah Arendt com a reportera del *The New Yorker*. El seu reportatge va aparèixer el 1963 com a llibre amb el subtítol *Un estudi sobre la banalitat del mal*. La línia de defensa d'Eichmann va ser sorprenentment consistent: ell havia estat un ciutadà fidel complidor de les lleis del Tercer Reich, havent complert amb zel com qualsevol bon funcionari. Arendt va captar una cosa amb claredat: Eichmann no mentia. Creia haver estat un complidor diligent de la llei. L'argument tenia una estructura formalment kantiana: he actuat segons la llei, la llei era legítima, el meu deure era complir-la. El que ho separa del kantianisme autèntic és la pregunta per la legitimitat substantiva de la llei, que exigia una capacitat moral que Eichmann no exhibia.

Quan el fiscal examina la formació ètica d'Eichmann, aquest invoca explícitament Kant, recitant una versió aproximadament correcta de l'imperatiu categòric. Immediatament ofereix la seva versió pràctica, a través de la fórmula de Hans Frank: «comporta't de tal manera que si el Führer et veiés aprovaria els teus actes» (Arendt 1963). Arendt la qualifica de "versió per a ús casolà de l'home sense importància" del que en Kant havia estat la suprema dignitat moral de l'autonomia.

Aquest és el cor del problema de l'ètica administrativa moderna. Eichmann no rebutja Kant: el deforma. La forma del seu raonament és kantiana, ja que actua segons un principi reconegut com a legítim per la instància legislativa. El que canvia és el contingut d'aquesta instància. Per a Kant, la instància legislativa última és la raó pràctica del subjecte moral. Per a l'Eichmann deformat, la instància és la voluntat positiva del Führer. La forma "actua segons la llei autoritzada per la instància legítima" és buida: el seu contingut depèn de qui s'identifiqui com a instància. Si és la raó pràctica universal (Kant), el resultat és una ètica del respecte a la persona; si és la voluntat positiva del legislador concret, pot ser qualsevol cosa, incloent el genocidi.

Aquesta vulnerabilitat confirma el que la tesi del tercer capítol havia avançat: el deure aïllat de la virtut és vulnerable a qualsevol contingut. Sense l'ancoratge en una virtut substantiva – l'*aretè* aristotèlic lligat al telos del bé humà – la forma deontològica pot ser omplerta amb continguts incompatibles. Eichmann no és anti-kantià; és un kantià pervertit. El que fa possible la perversió és l'absència del fons aristotèlic: caràcter format, judici prudencial i orientació al bé comú, que la tradició clàssica unia al deure i que la modernitat ha separat.

Arendt determina què va fallar en Eichmann, rebutjant dues interpretacions. La de la patologia: els psiquiatres que el van examinar el van certificar com a home normal. La de la intel·ligència deficient: Eichmann havia organitzat amb èxit una logística de gran complexitat; la seva intel·ligència instrumental – el *deinótēs*– era plenament operativa. El que li mancava, Arendt ho formula amb una paraula: *Gedankenlosigkeit* o irreflexió, no en sentit cognitiu sinó moral. L'irreflexiu no és l'ignorant ni l'estúpid, sinó que ha abdicat de la capacitat de pensar des d'un punt de vista que no sigui el seu. Per a Eichmann, els jueus eren «càrregues» que calia transportar. El que els passava com a persones simplement no entrava en el seu camp visual moral. La connexió amb *La condició humana* és directa: la pluralitat és la condició del judici moral. Eichmann l'havia perdut.

En les paraules finals d'Eichmann, presenta l'obediència com «una virtut molt elogiada». Arendt ho desmunta. L'obediència aïllada del judici moral és complicitat estructural. La virtut pressuposa l'apropiació interna de la norma (condició aristotèlica). Les virtuts no s'ordenen totes al mateix nivell: l'obediència és una virtut subordinada, la qualitat moral de la qual depèn de la qualitat moral de la instància obeïda. La pregunta per la legitimitat de la instància l'ha de fer el subjecte que obeeix, i per fer-la necessita una virtut intel·lectual prèvia a l'obediència: la *phronesis*. La seva absència degrada l'obediència d'Eichmann de virtut a culpa.

El mal banal és el realitzat sense malevolència explícita, pel mer compliment d'un rol institucional dins d'una estructura que assigna l'execució de tasques sense exigir-ne la justificació moral. La connexió amb el «Imperi de Ningú» és completa: Eichmann es referia a si mateix com una «rodeta» de l'engranatge, no responsable del conjunt. Arendt argumenta que, davant la llei i la història moral, la «rodeta» és un home i cada agent és responsable del fet d'haver acceptat ocupar la seva posició. Arendt afirma que "és essencial en tot govern totalitari, i potser propi de la naturalesa de tota burocràcia, transformar els homes en funcionaris i simples rodetes de la maquinària administrativa, i, en conseqüència, deshumanitzar-los" (Arendt 1963). L'incís "i potser propi de la naturalesa

de tota burocràcia" és crític. Per a Arendt, la tendència a transformar els homes en engranatges no és exclusiva del totalitarisme sinó una possibilitat inscrita en la racionalitat burocràtica, contrarrestable només si es reconeix com a tendència estructural. La hipòtesi del treball és que el paradigma per competències, per la seva indiferència davant la subjectivitat moral i la substituïbilitat dels agents, no contraresta aquesta tendència sinó que la reforça.

5.3 La integració arendtiana

La tradició aristotèlica contemporània - Cooper (1987), Van Steden (2020), Kim (2024) - comparteix amb Arendt gran part del diagnòstic. Cooper ofereix la fenomenologia del problema en escala contemporània: els seus casos (NASA-Challenger, l'enginyera del projecte hídric) són Eichmanns en escala petita, on l'agent ha de triar entre conservar la integritat o adaptar-se a la lògica institucional, i només la virtut substantiva permet resistir. Van Steden radicalitza la crítica al deontologisme procedimental («la màfia compleix les seves normes») i reclama recuperar la *phronesis*. Kim aborda l'objecció de la impossibilitat amb una metàfora matemàtica: la persona virtuosa és un límit cap al qual les aproximacions tendeixen sense arribar-hi; el que importa no és la consecució de la virtut plena sinó la direccionalitat de la formació moral.

El retorn aristotèlic té, però, un límit estructural que justifica el recurs a Arendt. Cooper i Van Steden pensen l'AP com una *practice* macintyriana: quan critiquen el reduccionisme del paradigma per competències, el critiquen com a desviació possible. Arendt, en canvi, el critica com a culminació estructural de tendències que la burocràcia moderna porta inscrites. La diferència és important: una desviació es pot corregir, però una tendència estructural exigeix una vigilància permanent. Arendt no sembla anti-aristotèlica, sinó una hereva radicalitzada: la pluralitat és el *zoòn politikon* radicalitzat, el judici reflexiu és una reformulació de la *phronesis* i l'acció és l'*areté* reorientada vers la dimensió política. La síntesi del capítol és que el retorn aristotèlic sembla necessari, però insuficient sense l'articulació del context històric que Arendt proporciona. El diagnòstic ara és complert i es disposa d'una intuïció reguladora per a la proposta: cal articular jeràrquicament els tres lèxics de manera que cadascun mantingui la seva lògica però els tres operin conjuntament.

Capítol 6. La proposta de síntesi

S'ha traçat una història conceptual i un diagnòstic crític. S'ha exposat com la successió virtut → deure → competència ha produït una fragmentació de l'arquitectura clàssica amb conseqüències estructurals: la cancel·lació de la resistència moral i, en els casos extrems, la banalitat del mal. El present capítol és el moment positiu. La pregunta passa de ser crítica a constructiva: és possible una articulació conceptual que reculli els guanys del paradigma per competències sense reproduir-ne les pèrdues? Aquesta articulació consisteix a restaurar la jerarquia justificativa entre virtut, deure i competència.

6.1 La jerarquia conceptual virtut → deure → competència

La tesi inicial és que virtut, deure i competència són tres lèxics filosòficament distints, cadascun amb lògica pròpia i que la distinció és constitutiva, no terminològica. La literatura recent (Lawton, per exemple) ha suggerit que convergeixen substantivament, però això no es sosté si distingim entre contingut (què apareix llistat) i forma (lògica justificativa que el sosté).

La *virtut* és, per Aristòtil, una disposició estable del caràcter, adquirida per hàbit, orientada al bé humà entès com a *eudaimonia* i acompanyada de la *phronesis* que permet el judici prudencial sobre el cas particular. La lògica de la virtut és internalista: és una qualitat de l'agent, no una propietat externa de l'acte. Un acte materialment just realitzat sense apropiació interna de la justícia no és virtuós. La virtut exigeix subjecte: no hi ha virtut sense agent format.

El *deure* és la norma cívica racionalment justificable que indica què correspon fer en determinades circumstàncies. La seva lògica és normativista: es presenta com una exigència que s'ha de complir. El deure ciceronià brolla de les virtuts cardinals: el seu contingut prové de la virtut.

La *competència* és la capacitat operativa observable que es correlaciona amb un rendiment exitós. La lògica és funcionalista: es valida per la seva contribució a un resultat. La pregunta per la naturalesa subjacent queda fora. El marc de la competència és indiferent a la interioritat del subjecte, tractant-lo com una caixa negra, atenent només a la manifestació observable. Dos individus que exhibeixen els mateixos comportaments són, des de la perspectiva d'aquest marc, equivalents.

Aquestes tres lògiques – internalista, normativista i funcionalista – no són reductibles entre sí, sinó que responen a una pregunta diferent: quin tipus de persona cal ser? (virtut); què cal fer? (deure); quina capacitat cal tenir? (competència). Totes tres preguntes són legítimes i necessàries en una ètica administrativa. Ara bé, si són distintes, com s'articulen? La tesi és que ho fan segons una jerarquia justificativa: la virtut justifica el deure; el deure orienta la competència; la competència executa.

La virtut justifica el deure. Convé distingir dos sentits de justificació. En un sentit substantiu – fonamentació de valor -, la virtut proporciona el contingut moral que el deure recull i sistematitza en normes: sense les virtuts subjacents, les normes són forma sense contingut. En un sentit epistèmic, la virtut, i específicament la *phronesis*, proporciona la capacitat de judici sobre la circumstància concreta que la norma no pot esgotar per ella sola. Així doncs, la virtut fonamenta el deure i l'aplica. En el cas Eichmann es pot veure com, quan el deure es desconnecta de la virtut, esdevé vulnerable a qualsevol contingut.

El deure orienta la competència. La competència és epistemològicament minimalista, identificant capacitats operatives observables i deixant fora la pregunta per la finalitat. Aquesta indiferència respecte del fi és el que la lògica del deure complementa. Quan es diu que el funcionariat ha d'exercir la seva competència al servei del bé públic, aquest «al servei del bé públic» no és una competència més, sinó una orientació que prové del deure. La competència sense aquesta orientació és tècnicament apta però moralment cega.

La competència executa. La competència és la capacitat operativa que permet realitzar el deure (orientat per la virtut) en la pràctica concreta. Sense capacitats operatives reals, el deure i la virtut quedarien en bones intencions. La proposta no sosté que la competència sigui prescindible, sinó que no pot ser el fonament justificatiu de l'ètica administrativa. Hauria de ser el moment executiu dins d'una arquitectura que la fonamenta des de *mes enllà*.

6.2 *Phronesis*, *officium* i *practice*: claus de domesticació

La jerarquia es realitza per tres conceptes que funcionen com a claus de domesticació del lèxic modern.

La *phronesis* com a contingut substantiu del deure. El contingut que evita la separació moderna entre virtut i deure, exposat a la perversió eichmaniana, és la *phronesis*, virtut intel·lectual amb tres trets: opera sobre el particular contingent, requereix experiència

vital i és lligada al bon caràcter. Domestica el deure aportant-li tres coses: la capacitat de discriminar entre normes legítimes i pervertides, la capacitat de judici sobre el cas que la norma no esgota i una connexió constitutiva amb el caràcter ja format, que indica que és el resultat d'una formació prolongada.

L'*officium* com a orientació substantiva de la competència. Si la *phronesis* domestica el *deure*, l'*officium* domestica la competència aportant-li l'orientació al fi que la lògica funcionalista no genera. L'*officium* ciceronià és cívic. Una competència orientada per l'*officium* pot convertir-se en una competència responsabilitzada. Aquest fet suggereix que els marcs per competències haurien d'incorporar, per a cada competència significativa, una articulació del bé cívic que justifiqui la seva inclusió.

La *practice* macintyriana com a marc institucional. La practica administrativa entesa macintyrianament és el medi dins del qual la *phronesis* es forma, l'*officium* es desplega i la competència s'exerceix amb sentit moral. La protecció dels béns interns davant la pressió dels externs és la tasca fonamental dins la pràctica.

6.3 Respostes a objeccions

S'anticipen tres possibles objeccions, així com possibles contra arguments.

L'objecció gerencialista. Les administracions necessiten mètriques i sistemes reproduïbles, mentre que el llenguatge de la virtut no és mesurable. Resposta: en primer lloc, la proposta no demana prescindir de les competències, sinó situar-les adequadament en un marc orientat per la *phronesis* i l'*officium*; en segon lloc, l'objecció pressuposa que si quelcom no és mesurable, tampoc és gestionable. La legitimitat institucional o la confiança ciutadana es gestionen sense mètriques quantitatives i són reals.

L'objecció pluralista democràtica. La jerarquia pressuposa una concepció substantiva del bé humà incompatible amb el pluralisme de les societats democràtiques. És una objecció seriosa i, en part, correcta. Primer, la proposta no requereix consens substantiu sobre què és la vida bona, sinó formal sobre que la deliberació pública de les normes administratives no pot prescindir de la pregunta pel seu fi substantiu, que pot rebre respostes plurals i conflictives. Segon, la *phronesis* no és una virtut elitista que pressuposi una doctrina única, sinó que és apta per a contextos plurals, perquè és capaç d'imaginar com es veu una situació des de perspectives no idèntiques a la pròpia. Tercer, l'alternativa al reconeixement substantiu de fins no és la neutralitat, sinó la imposició encoberta de fins que la hegemonia prescriu.

L'objecció de la viabilitat. La proposta exigeix un funcionari virtuós pràcticament inassolible a la realitat. En resposta, amb el marc de Kim, no s'exigeixen funcionaris perfectament virtuosos, sinó en desenvolupament moral continu. La persona virtuosa és el límit cap al qual les aproximacions tendeixen sense arribar-hi. No es demana una transformació revolucionària, sinó una direccionalitat, una reorientació formativa que situï la formació moral com a horitzó regulador, en conjunt amb (no enlloc de) les competències tècniques.

Capítol 7. Conclusions

7.1 La pregunta inicial

El treball es va obrir amb una paradoxa – la proliferació de codis ètics convivint amb una crisi de confiança envers les administracions – i una pregunta: es pot reconciliar la tensió entre la conformitat normativa (deontològica) i la responsabilitat pels resultats (teleològica) en la pràctica de l'Administració Pública?

7.2 Les respostes de cada dimensió

La pregunta s'ha desplegat en tres dimensions.

Des de la dimensió clàssica, la tesi de fons d'Aristòtil i Ciceró és que la tensió és aparent: *honestum* i *utile* coincideixen perquè la naturalesa humana és social. Tanmateix, aquesta coincidència és real però no automàtica: requereix el judici prudencial per ser vista en cada cas. El que en l'antiguitat era discerniment exigent però possible ha esdevingut, en la modernitat, un problema obert.

Des de la dimensió moderna, el diagnòstic ha mostrat què s'ha guanyat (operacionalitat, universalitat tècnica, democratització, resposta a la pluralitat) i què s'ha perdut (la trava entre disposició i acte, la centralitat del judici prudencial, el *telos* cívic, la distinció entre agent moral i mer executor i la possibilitat de la resistència moral des d'un fonament virtuós intern). Aquesta darrera pèrdua és decisiva: sense fonament intern reconegut, el subjecte administratiu queda exposat a una conformitat que pot ser, en circumstàncies adverses, indistingible de la complicitat.

Des de la dimensió crítica, la diagnosi d'Arendt ha articulat què està en joc. La burocràcia moderna és capaç de transformar els funcionaris en simples rodetes de la maquinària administrativa. La banalitat del mal no és una patologia excepcional del nacionalsocialisme sinó el cas extrem d'una tendència estructural inscrita en tota burocràcia moderna, contrarestable però no eliminable.

En conjunt, les tres dimensions articulen una resposta: la tensió es pot reconciliar, però no és automàtica ni purament tècnica, sinó que exigeix d'una arquitectura conceptual que la modernitat ha fragmentat.

7.3 La resposta sintètica i la contribució del treball

El sisè capítol ha realitzat la proposta d'aquesta restauració: *virtut*, *deure* i *competència* segueixen tres lògiques diferents (internalista, normativista i funcionalista), ordenats per una relació de justificació (la virtut justifica el deure, el deure orienta la competència i la competència executa) i articulats per tres claus clàssiques (*phronesis*, *officium*, *practice*). La tensió deontologia/teleologia és real però resoluble dins l'arquitectura jeràrquica: el deontològic opera al nivell del deure, el teleològic al de la competència i tots dos resten orientats per la virtut que justifica el conjunt. La resposta no és un retorn al món clàssic sinó una reconstrucció contemporània que integra els guanys. Es manté oberta la porta a la responsabilitat moral del funcionariat, restituint la possibilitat de la resistència que la diagnosi d'Arendt havia identificat com a posada en risc.

Què aporta el treball? Es construeix sobre una literatura prèvia rica i no inventa conceptes; els hereta i combina. Tres trets, però, no havien estat formulats sistemàticament. El primer, la jerarquia justificativa explícita entre els tres lèxics: la literatura havia defensat la prioritat de la virtut, monstrant la convergència empírica o sistematitzant els valors, però rarament havia articulat la relació entre els tres com a relació de justificació amb implicacions estructurals. Segon, la connexió Arendt-McClelland: la identificació que el paradigma mclellendià de 1973 és la culminació metodològica del que Arendt havia diagnosticat el 1958 com a substitució de l'acció per la conducta. Tercer, la integració entre la tradició aristotèlica, la crítica arendtiana i la recerca empírica contemporània.

Bibliografia

Arendt, Hannah. (1958) 2005. *La condición humana*. Traducció de Ramón Gil Novales, introducció de Manuel Cruz. Barcelona: Paidós.

Arendt, Hannah. (1963) 1999. *Eichmann en Jerusalén: Un estudio sobre la banalidad del mal*. Traducció de Carlos Ribalta. Barcelona: Lumen.

Aristòtil. 1985. *Ètica a Nicòmac*. Traducció de Pedro Simón Abril. [Ed. orig. s. IV aC.] Referenciada al text com a *EN*, seguida de la numeració canònica de Bekker.

Ciceró, Marc Tuli. 2014. *Sobre los deberes*. Traducció, introducció i notes d'I. J. García Pinilla. Biblioteca Clásica Gredos. Madrid: Gredos. [Ed. orig. 44 aC.] Referenciada al text com a *De off.*, seguida de llibre i paràgraf.

Cooper, Terry L. 1987. "Hierarchy, Virtue, and the Practice of Public Administration: A Perspective for Normative Ethics." *Public Administration Review* 47, no. 4: 320–328.

Kim, Sahun. 2024. *Virtue Ethics: A Foundational Framework for Administrative Ethics*. Tesi de màster, Cornell University, Jeb E. Brooks School of Public Policy.

Kruyen, Peter M., i Marieke Van Genugten. 2020. "Opening up the Black Box of Civil Servants' Competencies." *Public Management Review* 22, no. 1: 118–140.

Lawton, Alan, i Michael Macaulay. 2008. "From Virtue to Competence: Changing the Principles of Public Service." *Public Administration Review* 68, no. 5: 891–901.

MacIntyre, Alasdair. (1981) 2007. *After Virtue: A Study in Moral Theory*. 3a ed. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.

McClelland, David C. 1973. "Testing for Competence Rather than for 'Intelligence'." *American Psychologist* 28, no. 1: 1–14.

Molina, Anthony D. 2015. "The Virtues of Administration: Values and the Practice of Public Service." *Administrative Theory & Praxis* 37, no. 1: 49–69.

Nunes, Francisco, Luís Martins, i Henrique Duarte. 2007. *Competency Management in EU Public Administrations*. Estudi encarregat per la Presidència portuguesa de la UE, EUPAN – Human Resources Working Group.

Van Steden, Ronald. 2020. "Blind Spots in Public Ethics and Integrity Research: What Public Administration Scholars Can Learn from Aristotle." *Public Integrity* 22, no. 3: 236–244.