

JULIA GALEF



**LA  
MENTALIDAD  
DEL  
EXPLORADOR**

---

**Por qué algunas personas  
ven las cosas con claridad  
y otras no**

---

PAIDÓS

**JULIA GALEF**

# **LA MENTALIDAD DEL EXPLORADOR**

---

Por qué algunas personas ven  
las cosas con claridad y otras no

Traducción de Fernando Borrajo

**PAIDÓS Contextos**

Título original: *The Scout Mindset*, de Julia Galef  
Esta edición ha sido publicada por acuerdo con Portfolio, sello de Penguin Publishing Group, una división de Penguin Random House LLC.

1.<sup>a</sup> edición, enero de 2023

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal). Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

© Julia Galef, 2021  
© de la traducción, Fernando Borrajo Castanedo, 2023  
© de todas las ediciones en castellano,  
Editorial Planeta, S. A., 2023  
Paidós es un sello editorial de Editorial Planeta, S. A.  
Avda. Diagonal, 662-664  
08034 Barcelona, España  
[www.paidos.com](http://www.paidos.com)  
[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

Foto en la página 166 de Myles McDonald. Usada con el permiso del autor.

ISBN 978-84-493-4028-4  
Maquetación: Realización Planeta  
Depósito legal: B. 22.059-202  
Impresión y encuadernación en Liberdúplex, S. L.

Impreso en España – *Printed in Spain*



# SUMARIO

Introducción .....	9
--------------------	---

## PRIMERA PARTE

### EN DEFENSA DE LA MENTALIDAD DE EXPLORADOR

1. Dos formas de pensar .....	17
2. ¿Qué es lo que protege el soldado? .....	31
3. ¿Por qué es la verdad más valiosa de lo que pensamos? .....	43

## SEGUNDA PARTE

### DESARROLLO DE LA CONCIENCIA DE SÍ MISMO

4. Señas del explorador .....	59
5. Cómo darnos cuenta de nuestros errores .....	75
6. ¿Estás seguro? .....	89

## TERCERA PARTE

### MEJORAR SIN HACERSE ILUSIONES

7. Cómo afrontar la realidad .....	107
8. Motivación sin autoengaño .....	121
9. Influencia sin exceso de confianza .....	137

CUARTA PARTE  
CAMBIAR DE OPINIÓN

10. Cómo equivocarse . . . . .	153
11. Apóyate en la confusión . . . . .	167
12. Sal de tu cámara de resonancia . . . . .	185

QUINTA PARTE  
REPLANTEARSE LA IDENTIDAD

13. Las creencias se convierten en identidades . . . . .	203
14. Quítale importancia a tu identidad . . . . .	217
15. Una identidad de explorador . . . . .	233
Conclusión . . . . .	249
Agradecimientos . . . . .	253
Apéndice A. Las predicciones de Spock . . . . .	255
Apéndice B. Respuestas al ejercicio de calibración . . . . .	259
Notas . . . . .	263
Índice onomástico y de materias . . . . .	289

---

## Dos formas de pensar

En 1894, una señora de la limpieza que trabajaba en la embajada alemana en Francia encontró en una papelería algo que iba a sumir a todo el país en el caos. Se trataba de un memorando arrugado, y la limpiadora era una espía francesa.<sup>1</sup> Esta entregó el informe al Estado Mayor del Ejército francés, cuyos miembros comprendieron con asombro que en sus filas había un infiltrado que vendía a Alemania valiosos secretos militares.

El memorando no estaba firmado, pero las sospechas recayeron de inmediato en un oficial llamado Alfred Dreyfus, el único capitán judío del Estado Mayor. Dreyfus era uno de los pocos oficiales que tenía acceso a la información que se mencionaba en el memorando. No era muy popular. Sus compañeros lo consideraban frío, estirado y presuntuoso.

Mientras el Ejército investigaba a Dreyfus, las murmuraciones empezaron a acumularse. Un hombre dijo haberlo visto haciendo preguntas en cierto lugar. Otro aseguró haberle oído alabar el Imperio alemán.<sup>2</sup> Dreyfus había sido visto, al menos en una ocasión, en un local de apuestas. Se rumoreaba que tenía amantes, a pesar de estar casado. No eran precisamente buenos informes.

Estando cada vez más convencidos de que Dreyfus era un espía, los oficiales consiguieron una muestra de su letra para cotejarla con

el memorando. Coincidió. Bueno, al menos se parecía. Es cierto que había algunas discrepancias, pero no podía ser casualidad que la letra fuese tan parecida. Los militares querían asegurarse, de modo que remitieron las muestras a dos expertos para que las evaluaran.

Uno de los peritos determinó que se trataba de una coincidencia exacta. El otro, sin embargo, no estaba muy convencido, así que les dijo a los oficiales que era probable que las muestras no pertenecieran a la misma persona.

Un veredicto indeciso no era lo que los oficiales esperaban. Pero entonces recordaron que el segundo perito trabajaba en el Banco de Francia. En el mundo de las finanzas había poderosos empresarios judíos. Y Dreyfus era judío. ¿Cómo iban a confiar en el juicio de alguien con semejante conflicto de intereses? Los oficiales llegaron a la conclusión de que Dreyfus era culpable.

Dreyfus insistió en su inocencia, pero no le sirvió de nada. Fue arrestado y, el 22 de diciembre de 1894, un tribunal castrense lo declaró culpable de alta traición. Fue condenado a cadena perpetua en la Isla del Diablo, una antigua leprosería situada frente a las costas de la Guayana francesa, al otro lado del Atlántico.

Dreyfus quedó en estado de *shock* al conocer el veredicto. Cuando volvió a la cárcel pensó en suicidarse, pero al final decidió que eso solo serviría para demostrar su culpabilidad.

Antes de ser enviado a la Guayana, Dreyfus fue degradado en público durante una bochornosa ceremonia en la que lo despojaron de todas sus insignias. Mientras un capitán le arrancaba uno de los galones, otro oficial hizo un chiste antisemita: «Recuerda que es judío. Probablemente esté calculando el valor de ese galón de oro».

Mientras desfilaba ante las tropas, los periodistas y la multitud de curiosos que se habían congregado allí, Dreyfus gritaba «¡Soy inocente!». La muchedumbre, entre tanto, lo increpaba y exclamaba: «¡Muerte a los judíos!».

Cuando llegó a la Isla del Diablo lo metieron en una caseta de piedra donde solo podía ver a los guardias, que no le dirigían la

palabra. Por la noche lo encadenaban a la cama. Durante el día, Dreyfus escribía cartas a la Administración con la esperanza de que reabrieran su caso. Mas, para el Gobierno francés, el asunto estaba zanjado.

«¿PUEDO CREERLO?» O «¿DEBO CREERLO?»

Aunque no lo parezca, los oficiales que arrestaron a Dreyfus no se proponían inculpar a un inocente. Desde su punto de vista, el Ejército estaba llevando a cabo una investigación objetiva de las pruebas, y estas apuntaban a Dreyfus.\*

Pero la investigación, aunque les pareciera objetiva, estaba condicionada por sus intereses. Los oficiales, que debían encontrar cuanto antes al espía, ya estaban predispuestos a desconfiar de Dreyfus. Luego, una vez iniciada la instrucción del caso, surgió otra motivación: debían demostrar que estaban en lo cierto, pues de lo contrario se arriesgaban a quedar en entredicho e incluso a ser expulsados del Ejército.

La investigación del caso Dreyfus ejemplifica un aspecto de la psicología humana que se conoce como *razonamiento motivado direccional* o simplemente razonamiento motivado, en virtud del cual nuestras motivaciones inconscientes influyen en las decisiones que tomamos.<sup>3</sup> La mejor descripción del razonamiento motivado que conozco es la del psicólogo Tom Gilovich. Cuando queremos que algo sea cierto, nos preguntamos si podemos creerlo, como buscando una excusa para aceptarlo. Cuando no queremos que algo sea cierto, nos

\* Conviene señalar que los fiscales inclinaron la balanza de la justicia haciendo llegar al juez un dossier con cartas falsas que incriminaban a Dreyfus. Sin embargo, los historiadores no creen que los oficiales que detuvieron a Dreyfus quisieran inculparlo desde el principio, sino que se convencieron de su culpabilidad y estuvieron dispuestos a jugar sucio para conseguir que lo condenaran.

preguntamos si debemos creerlo, buscando una excusa para rechazarlo.<sup>4</sup>

Cuando empezaron a investigar a Dreyfus, los oficiales evaluaron los rumores y las pruebas circunstanciales preguntándose si podían aceptarlas como prueba de culpabilidad, dándoles más credibilidad de la que les habrían dado si no estuvieran ya predispuestos a sospechar de él.

Cuando el segundo perito les dijo que la letra de Dreyfus no coincidía con la del memorando, los oficiales se preguntaron si debían dar credibilidad a su informe y se escudaron en la supuesta parcialidad del experto como consecuencia de su fe judía.

Los oficiales registraron la casa de Dreyfus en busca de pruebas que lo incriminaran, pero no encontraron ninguna. Entonces se preguntaron si podían seguir creyendo que Dreyfus era culpable, por lo que se justificaron argumentando que probablemente se había desecho de las pruebas.

Aunque nunca hayas oído la expresión *razonamiento motivado*, estoy segura de que ya estás familiarizado con este fenómeno. Lo encontramos por todas partes con diferentes nombres: negación, optimismo, sesgo de confirmación, racionalización, tribalismo, autojustificación, exceso de confianza, fantasía... El razonamiento motivado es tan necesario para el funcionamiento de la mente que parece hasta raro que tenga un nombre especial para designarlo; tal vez deberíamos llamarlo simplemente *razonamiento*.

Podemos verlo en la forma en que la gente celebra alegremente aquellas noticias que confirman su visión de Estados Unidos, el capitalismo o «la juventud de hoy», mientras que no presta ninguna atención a aquellas que no la ratifican. Podemos verlo en la forma en que quitamos importancia a las señales de peligro cuando iniciamos una relación apasionada, del mismo modo que nos quejamos de que siempre nos toca la parte más difícil en cualquier empresa. Cuando un compañero de trabajo mete la pata es porque es un incompetente, pero si la metemos nosotros, es porque estamos some-

tidos a mucha presión. Cuando un político del partido rival infringe la ley, está demostrando lo corrupto que es ese partido en su conjunto, pero cuando la infringe uno de los nuestros, se trata simplemente de un caso aislado.

Hace dos mil años, el historiador griego Tucídides describió el razonamiento motivado de las ciudades que creían poder derrocar a los gobernantes atenienses: «[Su] juicio se basaba más en el deseo que en las posibilidades reales, pues el hombre tiende a [...] usar la razón para descartar aquello que no le conviene».<sup>5</sup> El relato de Tucídides es el más antiguo que conozco sobre este fenómeno. Pero sin duda los hombres ya criticaban el razonamiento motivado de los demás miles de años antes. Tal vez, si nuestros antepasados del Paleolítico hubieran conocido la escritura, habríamos encontrado comentarios en las cuevas de Lascaux: «Og delira si se cree el mejor cazador de mamuts».

## EL RAZONAMIENTO COMO COMBATE DEFENSIVO

Lo malo del razonamiento motivado es que, aunque resulta fácil de detectar en otras personas, no parece tan evidente cuando se trata de uno mismo. Cuando razonamos, nos parece que estamos siendo imparciales y objetivos, y que valoramos los hechos con ecuanimidad.

Sin embargo, bajo la superficie de la conciencia somos como soldados que defienden sus creencias frente a la amenaza de la realidad. De hecho, en la lengua inglesa la metáfora del razonamiento como combate defensivo está tan integrada que resulta difícil referirse al razonamiento sin recurrir a la terminología castrense.<sup>6</sup>

Hablamos de nuestras creencias como si fueran posiciones militares, o incluso fortalezas construidas para resistir los ataques. Las creencias pueden estar muy arraigadas, bien fundamentadas, basadas en hechos y respaldadas por argumentos. Se apoyan en bases

sólidas. Podemos tener un convencimiento firme o una opinión radical, estar seguros de nuestras creencias o tener una fe inquebrantable.

Los argumentos son formas de ataque o formas de defensa. Si nos descuidamos, alguien puede abrir una brecha en nuestro razonamiento o derribar nuestras ideas. Podemos encontrarnos con un argumento demoledor. Es posible desafiar, destruir, socavar o debilitar nuestros puntos de vista. Por eso buscamos pruebas que apoyen, fortalezcan o apunten nuestra posición. Con el tiempo, nuestras opiniones se refuerzan, se fortifican y se consolidan. Y nosotros nos atrincheramos en nuestras creencias, como soldados metidos en una zanja, a salvo de los disparos del enemigo.

¿Qué ocurre si cambiamos de idea? Eso sería como rendirse. Si un hecho es irrefutable, podemos reconocerlo o aceptarlo, como si le dejáramos entrar en nuestras murallas. Si nos damos cuenta de que nuestro punto de vista es indefendible, podemos abandonarlo o renunciar a él, como si cediéramos terreno en una batalla.\*

A lo largo de los siguientes capítulos conoceremos más cosas sobre el razonamiento motivado o, como lo llamo yo, la *mentalidad de soldado*: ¿por qué funciona la mente de esa manera? Pero antes, me complace señalar que el caso Dreyfus no acaba aquí. La historia continúa cuando un nuevo personaje entra en escena.

## PICQUART REABRE EL CASO

Conozcamos primero al coronel Marie-Georges Picquart, quien es al parecer un hombre normal y corriente, y no el típico buscapleitos.

\* Incluso algunas palabras que no parecen tener relación con la metáfora del combate defensivo muestran en ocasiones alguna vinculación con ella cuando indagamos en su origen. *Rebatir* una afirmación, por ejemplo, equivale a argumentar que es falsa, pero esta palabra significa también «rechazar un ataque».

Picquart nació en 1854 en Estrasburgo, en el seno de una familia de militares, y llegó a ocupar desde muy joven un puesto destacado en el Ejército francés. Al igual que la mayoría de sus conciudadanos, Picquart era un patriota. Al igual que la mayoría de sus conciudadanos, era católico. Y, al igual que la mayoría de sus conciudadanos, era antisemita. Pero no de manera exagerada. Era un hombre culto y consideraba de mal gusto la propaganda contra los judíos y las diatribas que les dirigían los periódicos nacionalistas. Pero el antisemitismo se respiraba en el ambiente, por lo que se crio en un entorno que despreciaba a los judíos.

Así pues, Picquart no se sorprendió cuando, en 1894, le dijeron que el único judío del Estado Mayor francés era un espía. Cuando Dreyfus proclamó su inocencia durante el juicio, Picquart lo observó con detenimiento y sacó la conclusión de que estaba fingiendo. Durante la «degradación», cuando le quitaron las insignias, fue Picquart quien hizo aquel chiste antisemita: «Es judío. Probablemente esté calculando cuánto vale ese galón de oro».

Poco después de que Dreyfus fuese enviado a la Isla del Diablo, Picquart pasó a dirigir el servicio de contraespionaje que había llevado la investigación del caso. Se le encomendó la tarea de seguir acumulando pruebas contra Dreyfus por si alguien cuestionaba la condena. Picquart empezó a buscar elementos incriminatorios, pero no encontró ninguno.

Sin embargo, hubo que dar prioridad a un asunto inesperado: había otro espía. De repente aparecieron más cartas dirigidas a los alemanes. En esta ocasión, el culpable parecía ser un oficial francés llamado Ferdinand Walsin Esterházy, quien estaba muy endeudado a causa de sus problemas con la bebida y el juego, lo que le daba un buen motivo para vender información a Alemania.

Pero a Picquart, mientras examinaba las cartas de Esterházy, algo le llamó poderosamente la atención. Aquella caligrafía firme e inclinada le resultaba muy familiar. Le recordaba a la del memorando que se atribuyó a Dreyfus. ¿Serían imaginaciones suyas? Picquart

recuperó el documento original y lo colocó junto al de Esterházy. El corazón le dio un vuelco. La caligrafía era idéntica.

Picquart le mostró las cartas al perito calígrafo del Ejército, el mismo que había declarado que la letra de Dreyfus coincidía con la del memorando original. «Sí, estas cartas coinciden con el memorando», reconoció el perito.

«¿Y si le dijera que estas cartas fueron escritas hace muy poco tiempo?», le preguntó Picquart. El calígrafo se encogió de hombros. Dijo que en ese caso los judíos debían de haber entrenado a otro espía para que imitara la letra de Dreyfus. A Picquart aquella explicación no le pareció convincente. Empezó a tener la desagradable sensación de que habían condenado a un inocente.

Le quedaba un último recurso: el expediente sellado de las pruebas utilizadas en el juicio de Dreyfus. Sus camaradas le habían asegurado que le bastaría con consultarlo para convencerse de la culpabilidad de Dreyfus. De modo que Picquart lo recuperó y revisó su contenido. Pero se llevó otra decepción. Por lo que pudo comprobar, aquel informe tan claramente condenatorio no presentaba ninguna prueba definitiva, sino solo conjeturas.

Picquart sintió indignación por las justificaciones de sus camaradas, a quienes parecía darles igual haber encerrado a un inocente en la cárcel. Pero él siguió adelante con su investigación, incluso cuando la oposición del Ejército se convirtió en resentimiento. Sus superiores lo enviaron a una misión peligrosa con la esperanza de que no volviera. Al fracasar en su intento, lo arrestaron, acusándolo de haber filtrado información confidencial.

Pero al cabo de diez años, después de pasar una temporada en la cárcel y de la celebración de varios juicios, Picquart logró su objetivo. Dreyfus se reincorporó a su puesto tras haber sido indultado.

Tras su rehabilitación, Dreyfus vivió treinta años más. Su familia recuerda el estoicismo con que soportó aquel calvario, pero su salud se resintió de los cuatro años que tuvo que pasar en la Isla del

Diablo. Esterházy, el verdadero espía, huyó del país y murió en la pobreza. Picquart siguió siendo acosado por los enemigos que se había creado en el Ejército, pero en 1906 el primer ministro Georges Clemenceau lo puso al frente del Ministerio de Defensa, pues admiraba la actuación de Picquart durante lo que se dio en llamar «el caso Dreyfus».

Cuando alguien le preguntaba por qué había actuado así, por qué se había esforzado tanto en exonerar a Dreyfus de toda culpa, aun poniendo en peligro su carrera y su libertad, Picquart siempre respondía lo mismo: «Porque era mi obligación».

### ¿ES VERDAD?

El caso Dreyfus polarizó a una nación y asombró al mundo. Pero lo que más me llama la atención de aquel asunto es la personalidad del insólito héroe de la historia, el general Picquart. Al igual que sus camaradas, este tenía muchas razones para creer en la culpabilidad de Dreyfus. Aparte de no confiar en los judíos, el acusado no era santo de su devoción. Además, Picquart sabía que la demostración de la inocencia de Dreyfus tendría graves repercusiones, pues sería un escándalo de grandes dimensiones para el Ejército y un duro golpe para su carrera profesional por haberlo provocado. Pero, a diferencia de sus colegas, aquellas razones no alteraron la capacidad de Picquart para discernir lo verdadero de lo falso, lo verosímil de lo inverosímil.

El proceso por el que Picquart se dio cuenta de que Dreyfus era inocente constituye un sorprendente ejemplo de lo que los científicos cognitivos denominan en ocasiones *razonamiento motivado exacto*. A diferencia del *razonamiento motivado direccional*, que se basa en el «¿puedo creerlo?» y el «¿debo creerlo?», el razonamiento motivado exacto se sirve del «¿es verdad?» para organizar las ideas.

Cuando comenzó a buscar más pruebas que inculparan a Dreyfus, Picquart no encontró ninguna que le pareciera válida. Al examinar la caligrafía de Esterházy, observó una clara semejanza con la del memorando que supuestamente había escrito Dreyfus. La explicación de aquellas pruebas («el nuevo espía había aprendido a imitar la letra del acusado») no le pareció demasiado creíble. Y, cuando examinó el expediente con todas las pruebas contra Dreyfus, que siempre había considerado inculporatorias, comprobó que no lo eran en absoluto.

Si el razonamiento motivado direccional es como ser un soldado que lucha contra las pruebas amenazadoras, el razonamiento motivado exacto es como ser un explorador que traza un mapa estratégico del terreno. ¿Qué hay detrás de aquella colina? ¿Es un puente sobre el río o me engaña la vista? ¿Dónde están los peligros, los atajos y las oportunidades? ¿Sobre qué zonas necesito más información? ¿Es esta fiable?

Al explorador no le da igual. Tal vez necesite saber que el camino es seguro, que el otro bando es vulnerable o que hay un puente en el sitio por donde los suyos tienen que cruzar el río. Pero lo que más le interesa es saber qué hay realmente allí, para no señalar en su mapa un puente que no existe. Estar en «modo explorador» significa querer que nuestro «mapa» —nuestra percepción de nosotros mismos y del mundo— sea lo más preciso posible.

Como cualquier explorador sabe, todos los mapas son simplificaciones de la realidad. Para llegar a tener un mapa exacto debes ser consciente de los límites de tu entendimiento y estar al corriente de las zonas del mapa que son especialmente imprecisas. También debes estar dispuesto a cambiar de opinión cuando recibas nueva información. Las creencias del explorador no están «amenazadas». Si descubres que te habías equivocado en algo, corrige el mapa.

## LA ACTITUD PUEDE CONDICIONAR EL DISCERNIMIENTO

La vida está hecha de juicios de valor, por lo que cuanto menos distorsiones la realidad, más acertadas serán tus valoraciones.

La mentalidad de explorador es lo que te impide engañarte con respecto a determinadas cuestiones que la gente tiende a racionalizar, como, por ejemplo, «¿necesito hacerme unos análisis para ver si tengo esa enfermedad?», «¿es el momento de cortar por lo sano o eso sería rendirse demasiado pronto?», «¿esta relación va a mejorar algún día?», «¿qué probabilidades hay de que mi pareja cambie de opinión sobre lo de tener hijos?».

En el trabajo, esas preguntas de difícil contestación podrían ser: «¿Realmente tengo que despedir a ese empleado?», «¿Qué necesito para preparar la charla de mañana?», «¿Es mejor para mi empresa recaudar muchos fondos ahora o solo me tienta el reconocimiento de los demás?», «¿Realmente hay que seguir mejorando este producto antes de lanzarlo o solo estoy buscando excusas para no arriesgarme?».

La mentalidad de explorador es lo que nos lleva a cuestionarnos nuestras suposiciones y a revisar nuestros planes. Si te preguntas qué puede fallar, ya se trate de las nuevas características de un producto o de una maniobra militar, te estás adelantando a un posible fracaso. Si eres médico, eso se traduce en considerar otros diagnósticos antes de decidirte por la hipótesis inicial. Como solía preguntarse un prestigioso médico, cuando sospechaba que un paciente tenía neumonía: «Si es imposible que esto sea una neumonía, ¿qué otra cosa puede ser?».<sup>7</sup>

Si nos fijamos con atención, incluso aquellos trabajos para los que en teoría no se necesita esa mentalidad de explorador suelen depender de ella. La mayoría de la gente relaciona la abogacía con la defensa de un cliente, lo que suena a mentalidad de soldado. Pero un abogado, cuando elige los casos que va a llevar, debe hacerse una idea precisa de las posibilidades de hacer un buen papel en cada

litigio. Si está demasiado seguro de sí mismo, corre el peligro de llevarse un buen susto durante el juicio. Por eso los abogados con experiencia suelen decir que lo más difícil de aprender es la objetividad y la modestia. Como dice un importante abogado: «Cuando eres joven, tienes tantas ganas de ayudar a tu cliente que te dices: “Tranquilo, no hay ningún elefante en la sala. No hay un enorme elefante gris con un lazo rosa”».»<sup>8</sup>

En nuestras relaciones con otras personas construimos relatos independientes que nos parecen hechos objetivos. Si pienso «no me hace ni caso», mi pareja puede estar pensando «estoy respetando su espacio». La «sinceridad» de una persona puede ser «grosería» para otra. Para tener en cuenta la interpretación de otro (para creer incluso que puede haber otras interpretaciones) hay que tener mentalidad de explorador.

Si amas la verdad, aunque esta sea dolorosa, los demás estarán dispuestos a ser sinceros contigo. Te gustaría que tu pareja te contara cualquier problema o que tus empleados te sugirieran cómo mejorar el funcionamiento de la empresa, pero si te pones a la defensiva o contraatacas cuando alguien te dice la verdad, lo más probable es que no te la digan casi nunca. Nadie quiere ser el mensajero muerto.

Mentalidad de soldado	Mentalidad de explorador
El razonamiento se parece a las técnicas de defensa.	El razonamiento se parece a la cartografía.
Hay que optar entre «¿puedo creerlo?» o «¿debo creerlo?» en función de la conveniencia.	Hay que preguntarse si algo «es verdad».
El hecho de estar equivocado supone una derrota.	El hecho de estar equivocado supone que debo modificar el mapa.
He de buscar pruebas que refuercen mis creencias.	He de buscar información para que el mapa sea más preciso.

<b>Mentalidad de soldado</b>	<b>Mentalidad de explorador</b>
Conceptos relacionados: <i>razonamiento motivado direccional, racionalización, negacionismo, autoengaño, deseo.</i>	Conceptos relacionados: <i>razonamiento motivado exacto, búsqueda de la verdad, descubrimiento, objetividad, sinceridad intelectual.</i>

El explorador y el soldado son arquetipos. En realidad, no hay exploradores perfectos, del mismo modo que no hay soldados natos. Cambiamos de actitud de un día para otro y en función de cada contexto.

Un corredor de comercio puede comportarse de forma especialmente exploradora en el trabajo, dispuesto a poner a prueba sus propias suposiciones y a demostrar que los demás se equivocaban respecto a la situación del mercado, y luego, al llegar a casa, actuar como un soldado, negándose a reconocer que tiene problemas en su matrimonio o a considerar siquiera la posibilidad de que está equivocado. Una empresaria puede adoptar una actitud exploradora mientras habla con una amiga sobre su empresa, haciéndose preguntas sobre la viabilidad de sus planes, y al día siguiente adoptar una actitud militar en la oficina, defendiendo su proyecto a capa y espada al oír las críticas de sus socios.

Todos somos una mezcla de explorador y soldado. Pero algunas personas, en determinados contextos, son mejores exploradoras que la mayoría. Al igual que Picquart, muestran auténtico interés por conocer la verdad, aunque les resulte incómoda, y están menos dispuestas a aceptar argumentaciones facticias. Quieren demostrar sus teorías y aprender de sus propios errores. Son más conscientes de que su mapa de la realidad puede estar equivocado y no les importa cambiar de opinión. Este libro describe la actitud de esas personas y las enseñanzas que podemos aprender de ellas, con el fin de llegar a ascender de soldado a explorador.

Para empezar, debemos tomarnos al soldado más en serio. ¿Por

qué adoptamos casi siempre su mentalidad? ¿Por qué está tan arraigada? O, dicho de otro modo, si la mentalidad de explorador es fantástica, ¿por qué no la adoptamos todo el tiempo? Sobre esa cuestión versa el siguiente capítulo: qué es lo que el soldado está protegiendo.