



Cuando lo digital deja de ser un escaparate y se convierte en comunidad

Descripción

Una historia real (o casi)

En una pantalla había una página web. No estaba mal. Tenía noticias, información institucional, documentos, actividades, enlaces, fotografías y años de historia acumulada.

Sin embargo, había una pregunta que todos se hacían: ¿qué necesita hoy realmente un entrenador de baloncesto?

Podíamos haber hablado de diseño, de menús, de bases de datos, de aplicaciones móviles, de newsletters, de videos, de perfiles de usuario y hasta de inteligencia artificial. Pero cuanto más analizábamos el problema, menos tecnológico parecía.

Un entrenador puede necesitar encontrar un ejercicio para trabajar una defensa determinada, pero otro día puede necesitar comprender cómo gestionar a un jugador que ha dejado de confiar en sí mismo.

Quizá quiera conocer cómo trabaja otro entrenador, o encontrar una formación, o consultar una duda jurídica, o entender mejor la preparación física, o descubrir qué dice la ciencia sobre aprendizaje motor, o sólo localizar a alguien que ya haya pasado por el mismo problema que él está viviendo.

Un club pequeño puede necesitar un preparador físico. Una familia puede querer saber cómo acompañar a un adolescente después de una derrota. Una universidad puede buscar

entrenadores con los que contrastar una investigación. Una empresa puede tener una tecnología interesante que necesita probar en condiciones reales. Una administración puede querer trasladar un programa de inclusión, salud o educación hasta cientos de pistas deportivas.

De repente, la pantalla dejó de ser el problema. El problema era conectar las piezas.

Aquella fue, en buena medida, la reflexión que apareció mientras desde la AEEB, junto con NECHI y Amaisys, empezábamos a trabajar alrededor de su evolución digital. Y ahí apareció una diferencia que parece semántica, pero que cambia completamente el proyecto.

No estábamos construyendo solamente una web, estábamos intentando ayudar a construir una comunidad.

Porque una web puede contener conocimiento y una red social puede difundirlo, pero una comunidad puede conseguir algo mucho más difícil, hacer que las personas se encuentren, aprendan unas de otras y empiecen a sentirse parte de algo. Y posiblemente ahí se encuentre una de las transformaciones digitales más interesantes que pueden afrontar hoy asociaciones, empresas, instituciones y organizaciones deportivas. No añadir más tecnología, sino en conseguir que la tecnología permita que ocurra algo profundamente humano: relacionarnos.

Introducción

El punto de partida inevitable para por hablar del gran error de la transformación digital.

Durante años hemos confundido digitalización con presencia digital. Primero había que tener una página web. Después había que aparecer en Google. Más tarde llegaron Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, TikTok, YouTube y el resto de plataformas que seguramente aparecerán después de que este artículo haya sido publicado. Y todo ello sigue siendo importante. Y muchísimo.

Una buena web continúa siendo probablemente el principal espacio digital propio de una organización. Permite estructurar información, posicionarse, explicar quién eres, ofrecer servicios y construir una relación directa con usuarios, clientes o asociados.

Las redes sociales cumplen otra función extraordinariamente poderosa. Permiten amplificar mensajes, descubrir organizaciones que desconocíamos, distribuir contenidos,

generar conversaciones y alcanzar audiencias que difícilmente llegarían de otra manera.

El problema aparece cuando creemos que cualquiera de esas cosas equivale necesariamente a tener una comunidad. No es así.

Puedes tener un millón de seguidores y ninguna comunidad y puedes tener una comunidad extraordinariamente poderosa formada por apenas unos centenares de personas. La diferencia no está principalmente en el número, está en la naturaleza de la relación.

Las comunidades humanas existen mucho antes que Internet. Formamos grupos alrededor del territorio, la profesión, la religión, el conocimiento, los intereses, los problemas o simplemente una pasión compartida.

Baumeister y Leary (1995) defendieron que la necesidad de establecer relaciones relativamente estables y significativas constituye una de las motivaciones humanas fundamentales. La pertenencia influye en nuestras emociones, en nuestras decisiones y en la manera en que interpretamos el entorno.

Internet no inventó esta necesidad, lo que hizo fue eliminar una de sus restricciones históricas: la distancia.

Podemos construir comunidades profesionales entre personas que jamás han compartido una oficina, comunidades científicas entre investigadores de distintos continentes, comunidades de pacientes, profesores, ingenieros, emprendedores, artistas o entrenadores que probablemente nunca se habrían conocido y eso cambia la naturaleza del activo digital de una organización, porque cuando una organización consigue transformar una audiencia en una comunidad deja de relacionarse únicamente con personas que consumen información, empieza a relacionarse con personas que participan en la creación de valor.

Wenger y Snyder (2000) describieron las comunidades de práctica como una forma organizativa capaz de favorecer el intercambio de conocimiento, el aprendizaje y la resolución compartida de problemas. No son un sustituto de las estructuras formales, sino un complemento que permite que el conocimiento circule allí donde los organigramas no siempre llegan.

Por eso resulta particularmente interesante lo que está intentando hacer actualmente la Asociación Española de Entrenadores de Baloncesto. Porque el objetivo no consiste simplemente en trasladar al entorno digital lo que una asociación hacía anteriormente en

formato analógico, sino en preguntarse qué podría llegar a ser una asociación profesional si aprovecharse lo digital para conectar mejor a quienes ya forman parte de su ecosistema.

La tecnología importa, pero lo verdaderamente interesante empieza después.

Una web, una red social y una comunidad no compiten entre sí

Existe una tentación bastante habitual cuando aparece una tecnología o un concepto nuevo: para ensalzar lo nuevo necesitamos declarar obsoleto todo lo anterior. No hace falta.

Una comunidad digital no sustituye a una web. Tampoco sustituye a las redes sociales. Cumplen funciones diferentes.

Podríamos imaginar una organización como una ciudad. La web sería su edificio institucional. Allí sabemos quién vive, qué hace, dónde encontrar información y cuáles son sus servicios. Las redes sociales serían sus carreteras y sus medios de comunicación. Permiten que las ideas viajen, que una noticia llegue muy lejos y que alguien que nunca había oído hablar de nosotros descubra que existimos. La comunidad, en cambio, serían las plazas, las asociaciones, los cafés, los espacios de encuentro y las relaciones que se establecen entre sus habitantes. No visitamos una comunidad, pertenecemos a ella y esa diferencia es enorme.

Una persona puede leer durante años los artículos de una organización sin establecer ninguna relación con ella. Puede seguirla en Instagram, reaccionar ocasionalmente a una publicación y continuar siendo simplemente audiencia.

La comunidad comienza cuando aparecen otros procesos: reconocimiento de los demás, identidad compartida, reciprocidad, confianza, intercambio y sensación de pertenencia.

La investigación sobre comunidades virtuales ha mostrado que el intercambio de conocimiento depende, entre otros factores, de la confianza, la identificación, la reciprocidad y la existencia de vínculos sociales compartidos (Chiu, Hsu, & Wang, 2006).

Esto tiene una consecuencia empresarial muy relevante. El conocimiento deja de viajar exclusivamente desde la organización hacia el usuario y empieza a circular en todas direcciones. La organización sabe cosas, pero sus miembros también y probablemente saben muchas cosas que la propia organización desconoce.

Un entrenador que lleva treinta años dirigiendo equipos posee una cantidad gigantesca de conocimiento tácito sobre vestuarios, jugadores, familias, conflictos, competición o desarrollo deportivo. Un preparador físico sabe otras cosas. Un investigador universitario otras. Un entrenador joven quizá conozca herramientas digitales que alguien de otra generación nunca ha utilizado. Una familia observa una parte de la experiencia deportiva que el entrenador no presencia.

Cuando conectamos esas perspectivas, el conocimiento colectivo crece y aparece además un concepto fascinante de la psicología cognitiva, la memoria transactiva. Los grupos eficientes no necesitan que todos sus integrantes sepan todo, sino que necesitan saber aproximadamente quién sabe qué.

Lewis (2004) demostró que los equipos que desarrollan sistemas de memoria transactiva coordinan mejor el conocimiento distribuido y pueden mejorar su rendimiento y viabilidad.

El entrenador no necesita saberlo todo, sólo necesita saber dónde encontrar ayuda cuando realmente la necesita.

Esa idea, que ya expresé durante la entrevista con la AEEB (Revista Clínic número 136 de la AEEB, 2026)., podría aplicarse exactamente igual a una empresa. El empleado más valioso no siempre es quien dispone de todas las respuestas, muchas veces es quien sabe que una comunidad profesional puede convertirse precisamente en la ayuda de la organización.



El deporte es uno de los lugares donde más sentido tiene construir comunidad

El deporte presenta unas características muy particulares. Miles de personas se enfrentan cada semana a problemas extraordinariamente parecidos, pero los resuelven muchas veces de manera aislada.

Un entrenador de Barcelona puede estar intentando gestionar exactamente el mismo conflicto que otro entrenador de Sevilla. Un club pequeño de Galicia puede haber desarrollado una fantástica solución para un problema que otro club está intentando resolver en Valencia. Un entrenador experimentado puede haber vivido diez veces una situación que un entrenador de veinte años está afrontando por primera vez.

Sin embargo, ese conocimiento frecuentemente permanece encerrado dentro de cada equipo, cada club o cada persona.

Desde hace años la investigación sobre formación de entrenadores viene mostrando precisamente el enorme valor del aprendizaje social. Culver y Trudel (2008) analizaron las comunidades de práctica en el deporte y destacaron su potencial como forma de aprendizaje entre iguales, especialmente en ámbitos en los que una parte importante del conocimiento profesional no procede exclusivamente de los cursos formales. Bertram, Culver y Gilbert (2017) encontraron igualmente que los entrenadores identificaban las situaciones de aprendizaje social como especialmente valiosas para su desarrollo. Y trabajos recientes, como el proyecto europeo CoachEd6, continúan explorando cómo una comunidad de práctica puede favorecer la formación colaborativa de entrenadores de distintos países (Küttel et al., 2026).

Esto explica por qué la transformación que plantea la AEED resulta especialmente interesante.

El entrenador sigue ocupando el centro, pero alrededor aparecen jugadores, preparadores físicos, especialistas, árbitros, clubes, familias, federaciones, universidades, investigadores, administraciones y empresas, y no porque todos tengan que convertirse en entrenadores, sino porque todos poseen una parte del conocimiento necesario para mejorar el ecosistema.

En la entrevista de la Revista Clínic (Revista Clínic número 136 de la AEED, 2026) hablábamos precisamente de ese entrenador que muchas veces termina recibiendo

responsabilidades para las que nadie le ha formado. Debe gestionar conflictos familiares, motivación, presión competitiva, situaciones emocionales, nutrición, tecnologías, nuevas metodologías y expectativas cada vez mayores.

La solución no puede consistir en pretender convertirlo en psicólogo, médico, científico de datos, pedagogo, abogado y especialista en inteligencia artificial. Esto sería absurdo. La solución puede consistir en que exista una red capaz de conectarlo con el conocimiento adecuado y esta lógica puede alcanzar incluso a los clubes.

Un club pequeño difícilmente puede incorporar a su estructura permanente especialistas en psicología, nutrición, biomecánica, legislación, análisis de datos, comunicación o tecnología.

Pero una comunidad suficientemente amplia puede democratizar el acceso a parte de esos recursos.

Una comunidad convierte recursos individuales escasos en capacidades colectivas compartidas.

Y todavía existe otro elemento especialmente valioso en el deporte, la transmisión intergeneracional.

Hay entrenadores con treinta, cuarenta o cincuenta años de experiencia cuyo conocimiento probablemente desaparecerá cuando dejen los banquillos, no porque nadie quiera conservarlo, sino porque gran parte de ese conocimiento nunca estuvo escrito. Está almacenado en experiencias, en conversaciones, en errores, en intuiciones que costaron veinte años construir. Una comunidad puede capturar una parte de ese patrimonio y hacer que alguien que hoy está empezando no tenga necesariamente que empezar desde cero. Eso no es simplemente digitalización, es transferencia de conocimiento entre generaciones.

Del contenido al ecosistema

Quizá aquí se encuentre la diferencia más importante entre construir una plataforma y construir una comunidad.

Una plataforma puede inaugurarse, una comunidad no. Una plataforma existe cuando funciona el software, pero una comunidad empieza a existir cuando las personas

encuentran razones para regresar, aunque no tengan obligación de hacerlo. Y eso nos obliga a pensar mucho más en comportamiento humano que en tecnología.

La teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (2000) describe tres necesidades psicológicas especialmente relevantes para la motivación: autonomía, competencia y relación con los demás. Una comunidad bien diseñada puede contribuir precisamente a las tres. Nos permite elegir cómo participar, nos ayuda a aprender y sentir que progresamos y nos conecta con personas con intereses similares.

Pero existe una condición. No basta con permitir comentarios, ni con crear un foro, ni con añadir perfiles personales.

La comunidad necesita que las personas perciban valor real en la interacción: confianza, reciprocidad, conocimiento útil, reconocimiento y capacidad de contribuir. Los estudios sobre intercambio de conocimiento en comunidades virtuales señalan precisamente el papel de esos vínculos sociales y de la confianza en la voluntad de compartir (Chiu et al., 2006).

La comunidad no se programa, se cultiva.

Esto también explica por qué algunas plataformas técnicamente excelentes terminan convirtiéndose en ciudades fantasma. El software funcionaba. Lo que nunca apareció fue una razón humana para participar.

Para evitarlo, una organización debe conseguir que la comunidad resuelva problemas reales. Que alguien pregunte y obtenga respuesta, que alguien comparta algo y compruebe que resultó útil, que un especialista pueda acercar conocimiento complejo a quien puede utilizarlo, que personas que jamás se habrían encontrado terminen colaborando. Cuando eso ocurre aparece la reciprocidad.

Hoy alguien me ayuda a mí. Mañana puedo ayudar yo. Y con el tiempo emerge capital social. Redes de confianza, lenguaje compartido y relaciones que facilitan el intercambio.

Para empresas y entidades existe además una segunda consecuencia estratégica. La comunidad permite escuchar mejor.

Tradicionalmente las organizaciones diseñaban servicios y después preguntaban a sus usuarios si les gustaban. Una comunidad puede invertir parcialmente ese proceso.

Los problemas aparecen dentro de ella antes de convertirse en proyectos. Los miembros explican qué necesitan. Discuten soluciones. Comparten experiencias. Detectan tendencias. Proponen ideas. La innovación puede empezar entonces mucho antes de que exista un producto.

Y ahí aparece otra posibilidad especialmente interesante en el modelo de la AEED. Universidades, empresas, instituciones o fundaciones pueden dejar de relacionarse con el deporte únicamente desde fuera.

Una universidad puede acercar investigación científica y encontrar profesionales capaces de ayudar a trasladarla a la realidad. Una empresa puede comprender mejor qué necesita realmente un entrenador antes de desarrollar una tecnología. Una administración puede encontrar una red con capilaridad suficiente para convertir determinados objetivos

idad se
a lo mismo,
etencia diferente
os aspectos más
portiva, sino
1.

¿Cómo definirías la Comunidad Digital AEED?

Bueno, yo empezaría precisamente quitando la importancia a la palabra digital. La tecnología en sí misma no es un medio, no es el objetivo. Nosotros cuando empezamos a trabajar sobre esta idea lo que vimos rápidamente es que renovar la web, publicar más contenidos o incorporar otro tipo de herramientas digitales, en realidad no suponía realmente transformar la Asociación.

La pregunta importante que nos hacíamos es ¿qué necesita hoy día un entrenador y al mismo tiempo qué es lo que pueda aportar el entrenador a todo el colectivo, a toda la familia del mundo del baloncesto? Porque alrededor de un jugador existe todo un ecosistema formado pues por los entrenadores, las familias, los clubes, preparadores físicos, árbitros, federaciones, especialistas, técnicos, centros educativos, incluso universidades, instituciones y hasta empresas.

Todos estos agentes trabajan de forma bastante desconectada y es ahí donde nosotros creemos que existe un espacio que está todavía por cubrir y por copar. La Comunidad AEED nace con voluntad de construir una gran comunidad alrededor del baloncesto, tomando como eje principal la figura que entendemos que es especialmente relevante que es la del entrenador y no solamente porque transmite conocimientos técnicos o tácticos o estratégicos.

Está en contacto directo con los jugadores, con las familias, con los clubes y muchas veces con el entorno educativo y social y es por eso que creemos que el entrenador es quien ocupa realmente esa posición privilegiada para conectar las piezas que forman nuestro deporte.

Pero esta relación tiene que funcionar en las dos direcciones y es por eso que creemos que el entrenador no sólo puede ayudar a jugadores y familias y aportar valor al club, contribuir en esencia a mejorar el baloncesto sino que también necesita ser acompañado por especialistas, por instituciones, por universidades, por otros entrenadores -por qué no- y por la propia comunidad, en la que todos podamos aportar conocimiento, experiencia, recursos y al mismo tiempo recibir lo de los demás.

Ahí radica el aspecto más pionero de la transformación que está impulsando la AEED, pasar de ser una asociación que conecta entrenadores, a ser un punto de encuentro entre entrenadores y comunidad capaz de conectar todo el ecosistema a través de este eje principal, este canal principal que es el del entrenador.

¿Qué quieres decir cuando afirmas que el baloncesto base es mucho más que un escenario deportivo. Que es un espacio formativo donde niños y niñas desarrollan competencias que trascienden con creces la cancha?

Cuando del blog www.sergiocolado.com juegan a baloncesto están ocu-



pista hay que prestar atención a múltiples estímulos, anticipar lo que harán otros, decidir muy rápidamente, cooperar, competir, asumir responsabilidades, equivocarse delante de los demás y gestionar la frustración y ser capaz de volver a levantarse.

Desde el punto de vista de lo cognitivo, de lo emocional y social es un entorno extraordinariamente rico.

A mí me gusta definir mucho la pista como un pequeño laboratorio acelerado de la vida, donde hay muchas situaciones que después vamos a encontrar fuera, como la incertidumbre, la presión, la cooperación, el conflicto, el éxito y el fracaso, el esfuerzo o la necesidad de adaptarse. Ahí aparecen comprimidas en 40 minutos, todo a la vez.

Ahora bien, existe un matiz muy importante. El deporte no educa automáticamente. Practicar el baloncesto no te convierte automáticamente en un buen día, a una persona mucho más responsable o

ENTREVISTA

Conclusión

Vivimos una época paradójica. Nunca habíamos tenido acceso a tanta información y nunca había sido tan difícil decidir qué información merece nuestra atención.

Podemos preguntarle prácticamente cualquier cosa a un buscador. Ahora también podemos preguntársela a una inteligencia artificial. Dentro de pocos años tendremos acceso inmediato a cantidades de conocimiento todavía más grandes.

Precisamente por eso, paradójicamente, el valor de las comunidades puede aumentar. Porque cuando el contenido se vuelve abundante, empiezan a escasear otras cosas. El contexto, la experiencia, la confianza, la interpretación y la posibilidad de preguntarle algo a alguien que comprende exactamente nuestro problema porque ya lo ha vivido.

Una inteligencia artificial puede explicarte decenas de sistemas defensivos, pero probablemente siga siendo tremendamente valioso escuchar a un entrenador explicar qué ocurrió cuando intentó aplicar uno durante seis meses con jugadores reales. Puede resumirte veinte artículos sobre motivación, pero una conversación con alguien que ha dirigido durante treinta años a adolescentes puede añadir una dimensión completamente diferente y no porque una fuente sustituya a la otra, sino porque conocimiento, experiencia y relación son cosas distintas.

Las organizaciones que entiendan esa diferencia dispondrán probablemente de una ventaja importante durante los próximos años. Su principal activo digital quizá no sea su web, ni sus seguidores, ni siquiera sus contenidos. Quizá sea la red de relaciones, conocimiento y confianza que sean capaces de construir alrededor de ellos.

Eso es lo que me parece especialmente sugerente del proceso que está desarrollando la Asociación Española de Entrenadores de Baloncesto. La AEED lleva décadas acumulando algo que ninguna tecnología puede fabricar rápidamente: historia, conocimiento, legitimidad y relaciones entre entrenadores. El desafío consiste ahora en conseguir que ese patrimonio circule todavía mejor y pueda conectarse con nuevas generaciones, nuevas disciplinas y nuevos actores. Esa es precisamente una de las ideas centrales de la entrevista que recientemente me realizó su equipo de comunicación (Revista Clínic número 136 de la AEED, 2026). En ella hablamos de baloncesto base, del papel educativo del entrenador, de familias, liderazgo, presión, resiliencia, ciencia, clubes, administraciones y del propio futuro de la Asociación, pero, en realidad, casi todas esas conversaciones terminan desembocando en la misma idea, que nadie debería tener que

resolver solo todos los problemas que encuentra y quizá esa sea la mejor definición posible de una comunidad. No una página en la que entramos, sino un lugar al que sabemos que podemos volver.

La entrevista está disponible dentro de la Comunidad Digital AEEB. Quienes quieran acercarse al proyecto pueden crear una cuenta gratuita para acceder a contenidos de la comunidad, entre ellos la revista y la entrevista. A partir de ahí, la condición de socio amplía el acceso a recursos y servicios específicos de la Asociación.

Pero lo verdaderamente interesante no es registrarse, es lo que puede ocurrir después, que alguien que sabe algo encuentre a alguien que lo necesita, que un entrenador joven descubra la experiencia de otro que lleva cuarenta años en una pista, que un club encuentre una solución, que una investigación llegue finalmente al banquillo, que una familia entienda un poco mejor cómo acompañar, que una empresa escuche antes de diseñar o que una institución encuentre un puente hasta la realidad. Cuando eso sucede, dejamos de hablar de usuarios y empezamos a hablar de miembros. Y cuando los miembros dejan de limitarse a consumir y empiezan a aportar, ayudarse, aprender y reconocerse entre ellos, ocurre algo que ningún software puede garantizar, aparece una identidad, aparece un «nosotros» y, entonces sí, la plataforma se ha convertido en comunidad.

Acceso a la Comunidad Digital AEEB: www.aeeb.es/registro/

Referencias

- Asociación Española de Entrenadores de Baloncesto. (2026). *CLINIC: Revista técnica de baloncesto* (Año 2026, Núm. 136).
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Bertram, R., Culver, D. M., & Gilbert, W. (2017). A university sport coach community of practice: Using a value creation framework to explore learning and social interactions. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 12(3), 287-302.

<https://doi.org/10.1177/1747954117710503>

- Chiu, C.-M., Hsu, M.-H., & Wang, E. T. G. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*, 42(3), 1872–1888.
<https://doi.org/10.1016/j.dss.2006.04.001>
- Culver, D. M., & Trudel, P. (2008). Clarifying the concept of communities of practice in sport. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 3(1), 1–10.
<https://doi.org/10.1260/174795408784089441>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Equipo de Comunicación de la AEEB. (2026). Entrevista a Sergio Colado. *Revista Clínic*, 136, 52–59.
- Küttel, A., Şenel, E., Rafnsson, D., Petrovic, L., Venzel, N. B., Storm, L. K., & Kerr-Cumbo, R. (2026). Enhancing sports coaching education through a community of practice approach: Reflections from the CoachEd6 project. *International Sport Coaching Journal*, 13(1), 176–184. <https://doi.org/10.1123/iscj.2023-0125>
- Lewis, K. (2004). Knowledge and performance in knowledge-worker teams: A longitudinal study of transactive memory systems. *Management Science*, 50(11), 1519–1533. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0257>
- Wenger, E. C., & Snyder, W. M. (2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard Business Review*, 78(1), 139–145.