

2025

INFORMES EN CONTRASTE

38 TURISMO RESPONSABLE

BAUEN

Experiencia y balance de un hotel recuperado

RODRIGO FERNÁNDEZ MIRANDA Y ERNEST CAÑADA





INFORMES EN CONTRASTE
38

BAUEN. Experiencia y balance de un hotel recuperado

Rodrigo Fernández Miranda y Ernest Cañada

Alba Sud Editorial

Serie Informes en Contraste, núm. 38, 2025

Este informe se publica en el marco del proyecto “Aprendizajes para el fortalecimiento del turismo comunitario”, desarrollado por Alba Sud con el apoyo de la Diputación de Barcelona (convocatoria 2022).



Del texto:

Rodrigo Fernández Miranda y Ernest Cañada



De esta edición:

Alba Sud Editorial

info@albasud.org

www.albasud.org

Diseño gráfico: [Sauló, Vinyes i Pins SCCL](#)

Imagen de portada: Archivo de Federico Tonarelli

Barcelona, 2025

ISBN: 978-84-09-70554-2

Comité editorial

Natalia Bauni (Universidad de Buenos Aires, Argentina)
Raoul Bianchi (Manchester Metropolitan University, Reino Unido)
Asunción Blanco Romero (Universitat Autònoma de Barcelona, España)
Macià Blázquez (Universitat de les Illes Balears, España)
Matilde Córdoba (University of California, Estados Unidos)
Inma Díaz Soria (Universitat Autònoma de Barcelona, España)
Martín Fabreau (Universidad de la República, Uruguay)
Rodrigo Fernández Miranda (Universidad Tres de Febrero, Argentina)
Robert Fletcher (Wageningen University, Países Bajos)
Jordi Gascón (Universitat de Barcelona, España)
Alfonso González Damián (Universidad de Quintana Roo, México)
Inés Gutiérrez Cueli (Universitat Oberta de Catalunya, España)
Samuel Jouault (Universidad Autónoma de Yucatán, México)
Denise Kasparian (Universidad de Buenos Aires, Argentina)
Clément Marie dit Chirot (Université Angers, Francia)
Gema Martínez Gayo (Universidad Oberta de Catalunya, España)
José Mansilla (Universitat Autònoma de Barcelona, España)
Claudio Milano (Universitat de Barcelona, España)
Ivan Murray (Universitat de les Illes Balears, España)
Enrique Navarro (Universidad de Málaga, España)
Cristina Oehmichen (Universidad Nacional Autónoma de México, México)
Diana Ojeda (Indiana University Bloomington, Estados Unidos)
Érica Schenkel (Universidad Nacional del Sur – CONICET, Argentina)
Angela Teberga (Universidade de Brasília, Brasil)
Marcelo Vilela (Universidade de São Paulo, Brasil)
Sergio Yanes (Universitat Oberta de Catalunya, España)

El presente informe ha sido evaluado por arbitraje externo de doble ciego.



Rodrigo Fernández Miranda

Doctor en Ciencias Sociales y Humanas por la Universidad Nacional de Quilmes (Argentina) y posdoctorando en la Universidad de Buenos Aires (Argentina). Docente e investigador del Centro de Estudios de la Economía Social y co-director de la Licenciatura en Turismo con orientación en Economía Solidaria de la Universidad Nacional de Tres de Febrero (Argentina). Entre sus publicaciones recientes se destacan: [Creer, confiar, comprar: la confianza en las relaciones de consumo de la Economía Social y Solidaria](#) (Revista Iberoamericana de Economía Social y Solidaria ECOSS, 2025); [Comunicar otro consumo: singularidades de la comunicación de la Economía Social y Solidaria y sus tensiones con la publicidad](#) (Pensar la Publicidad. Revista Internacional de Investigaciones publicitarias, 2025); [Relatos en red: observaciones sobre la comunicación digital de las organizaciones de la Economía Social y Solidaria en Buenos Aires](#) (Revista Otra Economía, 2025); [El cuerpo en el consumo: análisis de las instancias presenciales en la comunicación y el consumo de la Economía Social y Solidaria](#) (Revista Idelcoop, 2024); [Río arriba. Construcción de la comunicación de la Economía Social y Solidaria para otro modelo de consumo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires](#) (tesis doctoral, Universidad Nacional de Quilmes, 2024); [Aproximaciones al estudio de la comunicación de la Economía Social y Solidaria: una propuesta metodológica a partir del análisis polifacético](#) (Revista Comunicación y Métodos, 2024); [Comunicación para la ciudadanía y participación digital](#) (en coautoría con Isidro Jiménez Gómez. Editorial Dickinson, 2022). [Diálogos entre la antropología, las ciencias sociales y el consumo solidario para aprovisionamiento: un análisis del Área Metropolitana de Buenos Aires](#) (Revista Divulgatio, 2021). [Observación participante y enfoque emit-etic en la comunicación de la ciudadanía organizada](#) (en coautoría con Isidro Jiménez Gómez. Editorial Fragua, 2021).



Ernest Cañada

Doctor en Geografía e investigador postdoctoral en la Universitat de les Illes Balears. Entre sus publicaciones más recientes con Alba Sud destacan: [Turismo comunitario urbano en Brasil: una pedagogía de la resistencia](#) (en coautoría con Aline Bispo, Alba Sud Editorial, Informes en Contraste, 37, 2025); [Cooperativa Los Pinos: construir alternativas desde la proximidad](#) (Alba Sud Editorial, Informes en Contraste, 34, 2024); [El malestar en la turistificación. Pensamiento crítico para la transformación del turismo](#) (en coedición con Clément Marie dit Chirot e Ivan Murray, Icaria Editorial, 2023); [¡Puro verde! Parques urbanos del Gran Área Metropolitana de San José](#) (en coautoría con Carla Izcara, Alba Sud Editorial, Informes en Contraste, 32, 2023); [Políticas públicas en turismo en América Latina y el Caribe: análisis comparado](#) (en coautoría con Érica Schenkel, Alba Sud Editorial, Informes en Contraste, 28, 2023); [Crisis y reactivación turística. Perspectivas comparadas entre Cancún, Macao-Punta Cana y Guanacaste](#) (en coautoría con Giselle Cedeño, Cristina Oehmichen y Arturo Silva Lucas, Alba Sud Editorial, Informes en Contraste, 27, 2023); [Turismo y memorias de la Guerra de España. Una propuesta de Educación para Justicia Global](#) (en coautoría con Carla Izcara y Raül Valls, Alba Sud Editorial, Informes en contraste, 24, 2023); [Turismos de proximidad: demanda de una política pública](#) (en coautoría con Carla Izcara y Raül Valls, Alba Sud Editorial, Informes en Contraste, 26, 2023); [Reactivación turística y transformaciones del trabajo. Barcelona, escenario de precariedad](#) (en coautoría con Carla Izcara, Alba Sud Editorial, Informes en contraste, 21, 2022); [Válvulas verdes. Parques urbanos en el Área Metropolitana de San Salvador](#) (en coautoría con Xenia Ortiz, Alba Sud Editorial, Informes en contraste, 20, 2022); [Transformar el turismo desde la proximidad. ¿Cómo abordamos el debate en Cataluña?](#) (en coautoría con Carla Izcara, Alba Sud Editorial, Informes en contraste, 19, 2022); [Turismos de proximidad, un plural en disputa](#) (coeditado con Carla Izcara, Icaria Editorial, 2021); [Caminos hacia un turismo post-capitalista](#) (en coautoría con Robert Fletcher, Asunción Blanco-Romero, Macià Blázquez-Salom, Ivan Murray Mas y Filka Sekulova, Alba Sud Editorial, Informes en contraste, 18, 2021); [#TourismPostCOVID19. Turistificación confinada](#) (en coedición con Ivan Murray, Alba Sud Editorial, 2021); [Precariedad laboral y viviendas de uso turístico. Alertas por una reactivación postpandemia](#) (en coautoría con Carla Izcara, Alba Sud Editorial, Informes en contraste, 16, 2021); [SESC Bertioga, donde el turismo social construye la esperanza](#) (Alba Sud Editorial, Informes en contraste, 17, 2020); [Turistificación global: perspectivas críticas en turismo](#) (coeditado con Ivan Murray, Icaria Editorial, 2019).

Agradecimientos

Este trabajo no hubiera sido posible sin la contribución, la disposición y la generosidad de las quince personas entrevistadas. Además, queremos agradecer y dedicar la investigación a los y las trabajadoras de la cooperativa, y a aquellas personas, colectivos y organizaciones que construyeron y sostuvieron durante casi dos décadas al Bauen. En especial, queremos expresar nuestro reconocimiento a Federico Tonarelli, uno de los principales dirigentes del Hotel Bauen. También agradecemos a Natalia Bauni, Carla Izcara, Denise Kasparian y Raúl Valls por su aporte en la revisión y discusión del texto.

RESUMEN

Después de su cierre definitivo en 2020, pensar en la actualidad la experiencia del hotel Bauen, recuperado por sus trabajadores y trabajadoras y gestionado como cooperativa durante diecisiete años, contribuye a entender una parte de la historia, el presente y las perspectivas de los movimientos sociales y la Economía Social y Solidaria en Argentina. Este estudio tiene por objetivo profundizar en la comprensión de una experiencia emblemática, su significado y sus aprendizajes, así como entender las razones que llevaron a su finalización. El análisis se desarrolla en un contexto histórico adverso para los sectores populares en general y para los proyectos colectivos y autogestionados en particular, por lo que los aprendizajes de esta iniciativa son aún más necesarios desde una perspectiva emancipatoria.

La investigación está basada en el uso de técnicas cualitativas, principalmente con entrevistas a personas que han participado de formas diferentes en este proceso. Además, estas conversaciones han sido contrastadas con una revisión y discusión sistemática con bibliografía especializada, que posibilita entrelazar estas voces con investigaciones precedentes. El informe se organiza a partir de bloques temáticos complementarios. En primera instancia, se contextualiza el movimiento de empresas recuperadas y de la Economía Social y Solidaria en el que se inscribe el Hotel Bauen. A continuación, se presentan los resultados de su análisis en tres dimensiones: la reconstrucción del proceso y sus diferentes fases e hitos destacados por los informantes; el análisis de la experiencia como un espacio de articulaciones de agentes diversos; y, finalmente, un conjunto de reflexiones acerca de los aprendizajes que deja todo este proceso. El informe termina con una aproximación al balance general que puede hacerse de esta experiencia y, en última instancia, cómo entenderla tras su fin definitivo.

Palabras clave: Argentina; Economía Social y Solidaria; empresas recuperadas; Hotel Bauen; movimientos sociales. .



Manifestación en rechazo a la Corte Suprema por el 2x1 a genocidas Mayo de 2017. Fuente: Archivo Federico Tonarelli.

ÍNDICE

pág. 9	1. Introducción
pág. 12	2. Contexto: crisis y empresas recuperadas
pág. 20	3. Metodología
pág. 23	4. Resultados
pág. 23	4.1. Reconstrucción de una historia emblemática
pág. 36	4.2. Espacio de articulaciones
pág. 42	4.3. Aprendizajes
pág. 54	5. Conclusiones
pág. 59	Referencias

1.

INTRODUCCIÓN

En octubre de 2020 cerraba sus puertas el Hotel Bauen en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Casi dos décadas atrás, en 2003, después de dos años de inactividad y desatención por parte de sus propietarios, había sido ocupado por sus trabajadores y trabajadoras, y reabierto como cooperativa. Al calor del movimiento de empresas recuperadas, que tuvo su momento álgido tras la crisis de 2001 y la quiebra de numerosos negocios, el **Bauen**, junto con Zanón, dedicada a la producción de cerámica, y la fábrica textil Bruckmann, que protagonizó el documental de Avi Lewis y Naomi Klein, *The take* (2004), **se convertiría en uno de los símbolos de la lucha obrera argentina de principios de siglo** (Bauni, 2022; Kasparian, 2020). De hecho, el Hotel Bauen constituyó una de las referencias emblemáticas de ese proceso y, en general, de los movimientos emancipatorios de Argentina y Latinoamérica. Tal vez se debió a su visibilidad, en la avenida Callao, en pleno centro de Buenos Aires, a sus enormes dimensiones, a la cantidad de personas que formaban parte de la cooperativa, o porque el espacio se convirtió durante años en un lugar de encuentro y actividades de movimientos sociales y organizaciones políticas del campo progresista. También su origen, como empresa recuperada de unos propietarios que habían recibido préstamos del Estado bajo la dictadura cívico-militar (1976-1983), que nunca devolvieron, contribuyó a construir una historia épica que legitimaba aún más la aventura emprendida por sus trabajadores y colectivos aliados. Este carácter heroico se reforzó con la disputa legal en torno a la expropiación del inmueble y la inseguridad jurídica que amenazó a la cooperativa durante toda su historia.

Además, **el caso particular del Bauen fue destacado en los estudios críticos del turismo como la materialización de la posibilidad de hacer funcionar un gran hotel de otro modo**, con atención a las necesidades de sus trabajadores y trabajadoras, respetando sus derechos, pero también con políticas mucho más inclusivas y solidarias, atentas a lo que estaba ocurriendo en su territorio (Fletcher et al., 2023; Higgins-Desbiolles, 2012; Mtapuri y Giampiccoli, 2020). En 1978, en España, se publicaba el libro *Costa del Sol. Retrato de unos colonizados*, del antropólogo Antonio Mandly y tres empleados de la hostelería, Juan José Galán, Ángel Martín y Josefina Ruiz, todos ellos sindicalistas. En él se detallaba el funcionamiento y las tareas precisas que realizaba su personal en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas. El propósito no declarado públicamente de ese libro era poner a disposición el conocimiento necesario para que los trabajadores organizados sindicalmente pudieran ocupar los hoteles y gestionarlos por sí mismos. Pero la toma de esos hoteles malagueños nunca se produjo, en cambio, la del Bauen sí. A partir de aquel momento, se convertía en una experiencia lejana y admirada, aunque también poco conocida e idealizada, que aseguraba la existencia de

1. INTRODUCCIÓN

un hotel en una gran ciudad que estaba en manos de su personal. Un mito en el pequeño mundo de los estudios críticos del turismo.

Pero ¿qué significaron esos casi veinte años de cooperativismo en un hotel del centro de Buenos Aires? ¿Cómo se fue construyendo esa experiencia? ¿Cómo se explica su cierre definitivo? ¿Qué significó en el conjunto de las empresas recuperadas? ¿Qué podemos aprender de esta experiencia? ¿Qué balance hacemos? Con estas preguntas atropelladas en nuestras cabezas, nos sentamos por primera vez en septiembre de 2023 con **Federico Tonarelli**, el último presidente de la Cooperativa Hotel Bauen, y uno de sus dirigentes más reconocidos, para que nos compartiera sus reflexiones. De ahí surgió la necesidad de escribir este informe y contrastar distintas visiones de lo que había significado aquella historia y qué lecciones nos quedaban para los de abajo. Sin embargo, después de todo lo que ya se había escrito, de los magníficos trabajos de **Andrés Ruggeri**, **Denise Kasparian**, **Julián Rebón**, **Natalia Bauni** o **Katherine Sobering**, entre otros, que habían dado cuenta de las múltiples dimensiones de aquella experiencia emblemática, ¿qué más podía aportarse? ¿Qué tenía sentido contar en estos momentos? ¿Por qué era necesario hacerlo?

Si esta iniciativa había sido tan destacada, tanto para el movimiento de empresas recuperadas como en los estudios turísticos críticos, era obvio que se tenía que poder contar su historia sin un cierre en falso y entenderla en su conjunto. Y necesitábamos hacerlo desde una cierta distancia, tratando de salir de las implicaciones emocionales y político-partidarias que pueden sesgar los análisis, pero al mismo tiempo desde el compromiso con lo que significó esa lucha, además de la empatía con sus trabajadores y las muchas personas y organizaciones que participaron y sostuvieron el hotel. El enfoque que adoptamos fue intentar construir un balance de lo que fue aquella iniciativa para el conjunto de actores que, de una u otra forma, estuvieron presentes en esa experiencia. Más que centrarnos en aspectos concretos aún poco explorados, o que permitirían dar vuelta más en su análisis, como, por ejemplo, los cambios en la organización del trabajo que se produjeron en esos años, decidimos abordarlo con una perspectiva política que ayudara a entender ese proceso desde la perspectiva de los múltiples actores que se vieron involucrados en él, y no solo la de los propios cooperativistas.

El hotel Bauen se convirtió en una referencia que iba mucho más allá de su simple consideración como unidad productiva

En la medida que, por sus características y ubicación, pero también por estrategia de supervivencia y compromiso político de la propia cooperativa, el hotel se convirtió en una referencia que iba mucho más allá de su simple consideración como unidad productiva, era necesario examinarlo tomando en cuenta a todo el ecosistema que se construyó a su alrededor. El objetivo, en definitiva, era **entender qué había significado la experiencia del Bauen y qué podía aprenderse de él, tomando en cuenta las distintas voces involucradas de una iniciativa tan rica, compleja y plural.**

También había una decisión ético-política en nuestro acercamiento. Las luchas sociales no pueden ser atendidas y analizadas solo en sus momentos épicos, y luego olvidadas y abandonadas a su suerte como juguetes rotos. Suponen esfuerzos colectivos de los

1. INTRODUCCIÓN

que podemos aprender y que merecen toda nuestra consideración y respeto, también cuando concluyen, tal vez con la expectativa de que en la próxima fracasemos mejor, como sugería con ironía Samuel Beckett. Aunque, **en realidad, a lo que aspiramos es a aprender colectivamente con la esperanza de contraatacar y vencer o, como mínimo, garantizar mejores condiciones de vida para los de abajo** (Fisher, 2020).

Hotel Bauen. Imagen extraída del documental B.A.U.E.N. lucha, cultura, trabajo. Agora TV



2. CONTEXTO: CRISIS Y EMPRESAS RECUPERADAS

Aunque es posible identificar procesos parecidos en otros países, el movimiento de las empresas recuperadas es un fenómeno que se ha desarrollado fundamentalmente en Argentina. Su estallido se encuentra en la **crisis de 2001**, aunque fue un fenómeno previo, que tuvo un carácter multidimensional, en términos sociales, políticos y económicos, si bien algunas experiencias son previas a ese año (Rebón, 2007). Tras la finalización de la dictadura cívico-militar, que ya no podía sostenerse, el país vivió una serie de turbulencias socioeconómicas. Dichas transformaciones desembocaron en una profunda crisis en 2001, con niveles de endeudamiento inasumibles, la caída del gobierno de Fernando De La Rúa y el posterior default más grande de la historia. De este modo, la crisis de 2001 estuvo marcada por una **rebelión popular** (Salvia, 2015) como consecuencia del incremento sostenido de la pobreza, el desempleo (Teubal, 2011), la exclusión social y la pérdida de legitimidad del Estado, resultado de una década de políticas neoliberales que habían llevado al país a una situación extremadamente crítica (Grimson, 2018; Giarraca y Teubal, 2004).

En esa coyuntura, para muchos trabajadores la pérdida de empleo conllevaba un horizonte de desempleo sostenido, sin perspectivas claras ni posibilidades concretas de poder reincorporarse al mercado laboral, sobre todo para los de mayor edad. Frente a esta situación, las posibles salidas se situaban en la **migración**, que en esos años fue un fenómeno significativo (Novick y Murias, 2005), en particular entre la juventud; la **protesta social**, cuya expresión más simbólica eran los crecientes cortes de ruta surgidos en 1996 en la ciudad neuquina Cutral-Co que dieron origen al denominado movimiento de piqueteros (Palomino, 2003); o bien en la **economía informal**, como

en la recolección y el reciclaje de residuos en el espacio público urbano como estrategia de supervivencia (Paiva y Banfi, 2016), en una dinámica cada vez más articulada a través de la economía popular (Fernández Álvarez y Rebón, 2022).

Ante un aumento sin precedentes del desempleo, la recuperación de empresas en quiebra constituyó una alternativa para la defensa de los puestos de trabajo

Ante un aumento sin precedentes del desempleo, la recuperación de empresas en quiebra constituyó fundamentalmente una **alternativa para la defensa de los puestos de trabajo de una parte de la clase obrera afectada** (Fernández Álvarez, 2007; Rebón, 2007).

Para muchos de esos trabajadores, socializados bajo un modelo laboral fordista, acostumbrados a la perspectiva de un empleo a largo plazo y con una identidad construida en torno al trabajo, ninguna de estas alternativas era fácil. Probablemente por eso tomó fuerza la opción que representó el movimiento de empresas recuperadas:

2. CONTEXTO: CRISIS Y EMPRESAS RECUPERADAS

defender su puesto de trabajo mediante su toma y conversión en cooperativas (Bauni, 2022). El Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER), retomando el lema “ocupar, resistir, producir” del Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) de Brasil, procedió a la ocupación y puesta en funcionamiento de múltiples fábricas y empresas que habían quebrado y sido abandonadas por sus propietarios durante la coyuntura crítica (Fletcher et al., 2023). Según reglamentaba la **Ley de Quiebras**, ante una situación de cierre de la empresa, existía la posibilidad de que su personal asumiera gestión, y esto facilitó esta vía para que algunas de esas empresas pudieran quedar en manos de sus trabajadores organizados en cooperativas (Bauni, 2022). A pesar de la radicalidad de la estrategia, que subvertía las bases del sistema capitalista poniendo en cuestión la legitimidad de la propiedad privada, en términos generales la sociedad argentina valoró positivamente este tipo de experiencias por lo que suponía de defensa de los lugares trabajo por encima de otras motivaciones o consideraciones (Kasparian, 2020).

Estas cooperativas no fueron creadas por un deseo previo de sus trabajadores de organizarse de ese modo, más bien fueron la respuesta que encontraron ante una necesidad concreta. A pesar de este origen, la capacidad de transformación de estas experiencias dio lugar a distintos procesos de consolidación, independientemente de sus aspiraciones o motivaciones políticas iniciales (Bauni, 2022). La intensidad de la crisis habilitó la emergencia de diversas prácticas socioeconómicas que en términos prácticos constituían alternativas al modelo capitalista, en un escenario donde tanto el Estado como el sector privado se mostraban incapaces de satisfacer las necesidades básicas de la población (Zibechi, 2003). E incluso fueron interpretadas como una forma embrionaria de relaciones sociales alternativas, como la expresión de una lucha



Imagen extraída del documental B.A.U.E.N. Lucha, cultura, trabajo. Agora TV

2. CONTEXTO: CRISIS Y EMPRESAS RECUPERADAS

postcapitalista que desafiaba tanto las estructuras tradicionales del capitalismo como los modelos lineales y etapistas de desarrollo (Larrabure, 2017).

En cualquier caso, sin idealizaciones, y teniendo en cuenta el debate existente sobre el alcance político de este tipo de experiencias, las empresas recuperadas constituyen experiencias enmarcadas en la **Economía Social y Solidaria (ESS)** que dan lugar a **alternativas productivas dentro de una economía global dominada por el capitalismo** (Rebón y Kasparian, 2018). Se caracterizan por ser unidades socioproductivas que nacen de la reconversión de empresas con fines de lucro y que pasan a ser gestionadas por quienes trabajan en ellas en las que se entremezcla resistencia y adaptación al capitalismo (Rebón y Kasparian, 2018). Ante la posibilidad de quiebra o el cierre efectivo de las empresas capitalistas que los empleaban, la recuperación abarca un conjunto de procesos en los que las personas, que hasta entonces trabajaban en relación de dependencia, asumen colectivamente la responsabilidad de producir (Kasparian, Hernández y Díaz, 2011). En el marco de sus procesos de autogestión, las empresas recuperadas definen de manera colectiva los criterios para usar y asignar los recursos económicos, criterios que no están orientados a la maximización de las ganancias sino a la reproducción material (Kasparian, 2020).

A diferencia de otras cooperativas de trabajo, las empresas recuperadas comparten tres dinámicas básicas que determinan su configuración. En primer lugar, **su origen se encuentra en la crisis de la empresa capitalista de la que proceden**. La situación crítica que atraviesa da lugar a despidos o el impago de salarios y la amenaza de su desaparición por encontrarse en situación de quiebra o de cierre (Kasparian, 2020; Salgado, 2012). Además, existe una creciente percepción por parte de quienes trabajan en ella de que se pueda producir un progresivo vaciamiento fraudulento de los recursos e infraestructuras de la empresa. En segundo lugar, esta situación genera un **proceso de organización y resistencia de los trabajadores** con diferentes manifestaciones e intensidades. La ocupación y la toma del puesto de trabajo de la unidad productiva constituye la forma más emblemática (Fajn, 2003; Rebón, 2007). Como resultado de este proceso, asumen la dirección de la producción a través de la forma cooperativa (Kasparian, 2020), dejando de ser asalariados, pero, a su vez, esto constituye una vía para mantener su empleo y preservar su identidad en relación con el trabajo. Como tercer elemento, **las empresas se reconvierten en cooperativas de trabajo** en prácticamente todos los casos. Esto supone un proceso de reversión del fundamento del modo de producción capitalista y la desposesión de los medios de producción. La constitución de las empresas recuperadas como cooperativas de trabajo implica una transición desde una propiedad privada del capital hacia formas de propiedad social ejercida por los trabajadores organizados (Kasparian, 2020).

La constitución de las empresas recuperadas como cooperativas de trabajo implica una transición desde una propiedad privada del capital hacia formas de propiedad social

La presencia de empresas recuperadas **se dio en casi todas las provincias argentinas**, aunque tuvo un mayor peso en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), donde se concentra la mayor cantidad de población y actividad industrial del país, como se ha destacado reiteradamente en los informes del [Programa Facultad](#)

2.
CONTEXTO:
CRISIS Y
EMPRESAS
RECUPERADAS

Abierta de la Universidad de Buenos Aires bajo la coordinación de **Andrés Ruggeri**.

El apoyo de algunos municipios del AMBA, como el de San Martín, hizo que aumentara en algunos núcleos en específico. Por otra parte, tuvo una mayor consolidación en los sectores de la metalurgia y la alimentación, pero también destacó en otras actividades, como las artes gráficas, por el papel destacado del sindicalismo en ese ámbito. Pero en general, **la experiencia de recuperación de empresas se produjo en una gran diversidad de sectores**, incluyendo los servicios, sobre todo en el gastronómico.

En términos de dimensiones, por lo general se ha tratado de empresas pequeñas y medianas, de no más de sesenta trabajadores, aunque haya habido excepciones, como el hotel Buen, que llegó a superar las más de cien personas en su plantilla (Bauni, 2022).

Rebón y Kasparian (2018) identifican cuatro dimensiones para una caracterización de las empresas recuperadas que ayudan a comprender su complejidad. La primera tiene que ver con las **relaciones de propiedad**, a partir de las que los y las trabajadoras se convierten en propietarias y gestoras de la organización. Sin embargo, la propiedad social en este contexto conllevaba también obstáculos como la dificultad para conseguir la titularidad formal o impedimentos para acceder al crédito. Así, muchas empresas han tenido grandes dificultades para consolidarse a causa de una tenencia limitada de la propiedad. En segundo lugar, están los **criterios y propósitos que orientan la producción**, con un enfoque en el que la producción se dirige a satisfacer necesidades de los trabajadores, empezando por el mantenimiento de su empleo, y la comunidad. Pero, para sobrevivir, estas empresas deben competir en un mercado capitalista lo cual conlleva tensiones sobre la decisión de qué hacer con los beneficios, entre la redistribución y su reinversión. La tercera es la **dimensión política de las relaciones de producción**, dado que la recuperación implica un proceso de resistencia, organización y participación de quienes trabajan en la empresa. Sin embargo, este proceso de apertura democrática no está exento de conflictos, entre ellos, la posible desvinculación de los dirigentes del grupo al que representan y la transferencia de responsabilidades hacia órganos como los consejos de administración. Finalmente, la cuarta es la **reconfiguración de las jerarquías tradicionales dentro de las empresas**. Al mismo tiempo, surgen disputas propias de las dinámicas autogestionarias, vinculadas al reparto de los excedentes, cómo se estructura el trabajo y bajo qué condiciones se lleva a cabo.

A lo largo de su historia, **estas experiencias se han encontrado sujetas a tensiones de diferente índole que han condicionado su viabilidad y su desarrollo**. Este ha sido un campo de análisis especialmente prolífico en la literatura académica, por cuanto es determinante para entender sus avances, pero también las limitaciones y contradicciones con las que se han enfrentado.

Pronto se advirtió que existía el riesgo de dar lugar a procesos de autoexplotación

En primer lugar, destacan los problemas de índole interna para hacer funcionar esas cooperativas. Por una parte, estas experiencias se desplegaron en contextos de competencia bajo una situación de crisis, por lo que **pronto se advirtió que, a pesar de los ideales**

de un trabajo digno asociado a la ESS, existía el riesgo de dar lugar a procesos de autoexplotación para poder sobrevivir en ese contexto hostil (Martínez y

2. CONTEXTO: CRISIS Y EMPRESAS RECUPERADAS

Vocos, 2002). Por otra parte, y en sentido inverso, otra de las dinámicas centrales fue **cómo garantizar que efectivamente todo el mundo hiciera el trabajo que tenía asignado o mantuviera una relación de compromiso y lealtad con el colectivo y la empresa**. Igualmente, era necesario disponer de mecanismos de control internos cuando esto no ocurría y que muy a menudo acabaron en disputas cuya resolución finalmente quedaba reflejada en los reglamentos internos de trabajo (Bauni, 2022). Esto ha dado lugar a distintas formas de desigualdad interna y de conflicto (Rebón y Kaparian, 2018). Denise Kasparian (2020), por su parte, introduce el concepto de **“conflicto de trabajo”**, alejándose de la idea de “conflicto laboral”, que se produciría entre patrones y empleados, lo que le permite incorporar las disputas en torno a las condiciones de acceso, consumo y retribución del trabajo en su análisis de estas organizaciones. Asimismo, a medida que transcurría el tiempo, un tema central fue **cómo incorporar a nuevos miembros de las cooperativas**, a través de qué mecanismos, con qué criterios, bajo qué condiciones y con qué procesos de socialización (Bauni, 2022; Kasparian, Hernández y Díaz, 2011). En muchos casos, esto se convirtió en un factor crítico en la medida que pudieron o no resolverlo armoniosamente.

En segundo lugar, se identifica también un potencial desequilibrio **entre las necesidades de viabilidad económica de la empresa y, al mismo tiempo, el fortalecimiento de la participación y la democracia interna**. Estos dos ejes no son contradictorios, pero su resolución práctica ha llevado a que predominaran distintos escenarios en función de cómo se resolvieran cada uno de ellos (Bauni, 2022; Kasparian, 2020). A las dificultades comunes de gestión económica de una empresa, en el caso de las recuperadas se le sumaba la falta de acceso al crédito y la incertidumbre legal sobre la propiedad (Rebón y Kasparian, 2018). En su tesis doctoral, Natalia Bauni después de analizar 22 casos, propuso distintos niveles de consolidación en función de cómo se solventaban esos dos ejes. Una de las consecuencias de consolidarse



Federico Tonarelli y Fabián Pierucci, presidentes del Bauen y La Litoraleña, con Leonardo Boff en el bar del Hotel Bauen. 2006. Fuente: Archivo Federico Tonarelli.

2.
CONTEXTO:
CRISIS Y
EMPRESAS
RECUPERADAS

exitosamente en esos dos ámbitos fue una mayor capacidad de innovar y adoptar mecanismos que mejoraran las condiciones de trabajo, su organización, la producción y la misma dinámica de la cooperativa (Bauni, 2022; Kasparian, 2020). Esta perspectiva, atenta a estos dos ejes de tensión –viabilidad económica y democratización– además, permite entender el conflicto interno que da lugar a distintas estrategias como parte de un proceso inherente a la propia naturaleza de ese tipo de empresa, lo cual ayuda a desdramatizar sus contradicciones.

En tercer lugar, **se identifica otra problemática entre la autonomía de las cooperativas, principio básico de la ESS, y la política del Estado**, en lo que Rebón y Salgado (2010) denominaron como “acumulación política estatal”. Esta dinámica pudo haber generado ciertos niveles de dependencia e, incluso, instrumentalización política. Pero bajo otros gobiernos, las empresas recuperadas sufrieron tanto la falta de apoyo como la hostilidad manifiesta, en particular de los gobiernos de Mauricio Macri (2015-2019) y del actual de Javier Milei (2023-2027).

Finalmente, en cuarto lugar, **otro campo de contradicciones se produjo en torno a la confluencia de actores de diferente naturaleza, trayectorias y tradiciones que dio origen a un movimiento social amplio** y diverso que permitió su reproducción. En este entramado se pueden identificar, además del propio Estado nacional, otras empresas recuperadas, el movimiento cooperativo y de la ESS, así como posteriormente las organizaciones sindicales, entre otros. Este proceso de articulación logró instalar la recuperación de empresas como una alternativa viable y legítima para defender el trabajo frente a situaciones que amenazaban su continuidad. Al mismo tiempo, se agudizaron las divisiones y tensiones entre **las mismas articulaciones que generó el sector en diferentes espacios**, como el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas (MNFR), el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER) y



Imagen extraída del documental B.A.U.E.N. Lucha, cultura, trabajo. Agora TV

2.
CONTEXTO:
CRISIS Y
EMPRESAS
RECUPERADAS

En 2025 se calcula que hay 415 empresas recuperadas activas

Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados (FACTA). Estos espacios se fortalecieron con el apoyo militante que fue esencial en muchos procesos de toma, recuperación y puesta en marcha de las cooperativas, pero, a su vez, también determinó un campo de tensiones entre distintas formas de ver el movimiento y los múltiples intereses políticos en juego.

El movimiento de empresas recuperadas ha evolucionado a lo largo del tiempo. En la actualidad, en 2025 se calcula que hay 415 empresas activas según [los últimos datos brindados por el Programa Facultad Abierta](#), con un 10% de mortalidad, lo cual es bajo dado el contexto en el que se pusieron en marcha (Bauni, 2025). **El grueso de las recuperaciones se produjo fundamentalmente durante la primera década del siglo XXI** y las nuevas cooperativas fueron consolidándose a medida que la crisis se estabilizaba y se recuperaba el mercado interno al que en buena medida se orientaban. Pero este proceso también se debió al apoyo estatal, sobre todo a partir de 2003, con la asunción del gobierno de Néstor Kirchner (2003-2007), que tuvo continuidad con los gobiernos de Cristina Fernández de Kirchner (2007-2011 y 2011-2015). Durante ese periodo se desplegó una política de apoyo estatal al cooperativismo de trabajo y se abonó a una reconfiguración del sector. El Programa Argentina Trabajo (2009 - 2018) representó la principal política pública orientada y con mayor incidencia sobre este tipo de actores. Este programa incluía una contraprestación complementaria que promovió el cooperativismo de trabajo y aportó al ingreso de trabajadores desocupados al Programa. Hasta cierto punto, se identifica un proceso de “institucionalización parcial” del movimiento de empresas recuperadas (Kasparian, 2020; Salgado, 2012). Así, aunque hubo episodios puntuales de empresas recuperadas vinculados a situaciones particulares en algún sector o territorio, en general el ritmo decayó (Bauni, 2022).

Posteriormente, a partir del gobierno de orientación neoliberal de Mauricio Macri (2015-2019), y en particular el actual de Javier Milei desde diciembre de 2023, de ultraderecha, a pesar del deterioro económico y el cierre de muchas empresas, no se ha producido un incremento significativo de recuperaciones. Parecería que la toma y conversión en cooperativas está mucho menos presente en estos momentos. Las razones que podrían explicarlo son múltiples, pero centrales para poder entender el contexto actual y en qué medida las empresas recuperadas pueden seguir siendo parte del repertorio de estrategias de la clase trabajadora argentina. En una reflexión colectiva aún incipiente, **Natalia Bauni** (2025), coordinadora del **Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas** (OSERA) del Instituto Gino Germani de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires apuntaba una serie de hipótesis para entender esta caída en la incorporación de nuevas empresas, sin que esto signifique un fin de ciclo, teniendo en cuenta que siguen existiendo más de cuatrocientas cooperativas de este tipo.

Según Bauni (2025), a diferencia de lo ocurrido en la crisis de 2001 y los años posteriores, en la actualidad **existen diferentes formas de empleo vinculadas al capitalismo de plataforma que ofrecerían otras oportunidades de ocupación,**

en condiciones precarias, pero representa una opción que antes no estaba disponible, y amplía el abanico de posibilidades ante el cierre de las empresas. A su vez, las nuevas generaciones se han socializado en una nueva cultura laboral, en la que ya no se construye un horizonte de carrera profesional basada en la estabilidad y una idea de compromiso asociada a una determinada empresa. Por otra parte, los dueños de empresas también han aprendido a evitar estos procesos y, en lugar de cerrar directamente una fábrica, optan por despedir progresivamente a su personal y no llegan a declararse en bancarrota. Así, se dificulta la conformación de un grupo que pueda organizarse para resistir. Además del manejo con mayor destreza de la legislación de insolvencia empresarial, después de las modificaciones en 2011 a la Ley de Quiebras, se ha vuelto más complejo que las y los trabajadores puedan asumir su gestión por cuanto después de ese cambio se otorgó mayor autonomía a los jueces para decidir si esas empresas eran viables o no.

Desde la crisis de 2001 se pueden observar movimientos pendulares en la economía y la política en Argentina, y también transformaciones y vaivenes en las estrategias de resistencia, organización popular y construcción de alternativas desde la ESS. Durante este período, el caso del Hotel Bauen puede simbolizar la historia del movimiento de empresas recuperadas, sus potencialidades, limitaciones y desafíos. Como estrategia de resistencia, organización, generación de trabajo autogestionado y creación de entramados de cooperación y articulación, el Bauen desafió a lo largo de casi dos décadas el régimen capitalista de propiedad y las formas tradicionales de gestión empresarial. Comprender esta experiencia puede ser una fuente fundamental de aprendizajes y ofrecer claves para el futuro.

Imagen extraída del documental B.A.U.E.N. lucha, cultura, trabajo. Agora TV



3. METODOLOGÍA

El presente informe está basado en una investigación a partir de técnicas cualitativas que han incluido la revisión bibliográfica, el análisis de documentación generada por la Cooperativa del Hotel Bauen a lo largo de su historia y entrevistas semiestructuradas en profundidad a 15 personas durante los años 2024 y 2025. Las entrevistas constituyen la base principal de la información primaria del estudio, por lo cual el diálogo en torno a las trayectorias, experiencias, representaciones u opiniones de estas personas ocupa un espacio clave en este trabajo. En total se entrevistó a cinco mujeres y diez varones. Este grupo comparte una relación directa con la experiencia del Bauen, aunque en cada caso, a través de caminos y con vínculos diferentes. Destacan los siguientes ámbitos y perfiles: a) trabajadores con responsabilidades directivas en la Cooperativa; b) miembros con responsabilidades en otras cooperativas, redes y espacios de articulación o integración de las empresas recuperadas; c) exdiputados y asesores legales vinculados por el proceso de la ley de expropiación del edificio del Hotel Bauen; d) docentes e investigadores de universidades públicas que han trabajado sobre el movimiento de empresas recuperadas y, en particular, sobre el caso del Bauen (ver tabla 1).

Tabla 1: Personas entrevistadas

Núm.	Nombre y apellidos	Cargo e institución
1	Inés Albergucci	Exsubsecretaria del Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación
2	Natalia Bauni	Investigadora y docente de la Universidad de Buenos Aires, coordinadora del Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas (OSERA) de la Universidad de Buenos Aires.
3	Eduardo Amorín	Vicepresidente de la Federación de Cooperativas de Buenos Aires (FEDECABA)
4	César Basañes	Gerente General de la Confederación de Cooperativas de la República Argentina (COOPERAR)
5	Victoria Donda	Exdiputada Nacional, autora de la primera Ley de Expropiación.
6	Denise Kasparian	Investigadora y docente de la Universidad de Buenos Aires y coordinadora del Observatorio de Economía Popular Social y Solidaria (OEPSS) de la Universidad de Buenos Aires.

Núm.	Nombre y apellidos	Cargo e institución
7	Claudia Moreno	Miembro del Consejo de Administración de la Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados (FACTA)
8	Fabián Pierucci	Presidente de la Cooperativa La Litoraleña
9	Julián Rebón	Investigador y docente de la Universidad de Buenos Aires
10	Héctor Recalde	Exdiputado nacional y promotor de la Ley de Expropiación. Ex asesor jurídico a la Cooperativa.
11	Fabio Resino	Exintegrante del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas y del Bauen. Expresidente de la Cooperativa la Ciudad, empresa recuperada. Integrante de una cooperativa en Tapalqué.
12	Andrés Ruggeri	Investigador y docente de la Universidad de Buenos Aires, director del programa Facultad Abierta
13	Gustavo Sosa	Exasesor legal del Instituto de Asociativismo y Economía Social (INAES) y docente de la Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF)
14	Federico Tonarelli	Expresidente de la Cooperativa Hotel Bauen y presidente de la Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados (FACTA)
15	Lucas Zunino	Integrante de La Poderosa, organización social, popular y comunitaria.

Nota: ordenadas alfabéticamente por el primer apellido.

El cargo destacado es el del momento de la entrevista y/o en su relación con el Hotel Bauen.

En las entrevistas se abordaron las siguientes temáticas: cuál fue su vínculo con el Hotel Bauen y se exploran los motivos de su relación y los hechos concretos que llevaron a ese encuentro; reconstrucción de su historia; razones y condiciones que llevaron a su cierre; balance general y aprendizajes que pueden derivarse de esa experiencia. Fueron realizadas individualmente de forma presencial o virtual, a través de las plataformas Zoom y Meet, grabadas sonoramente, transcritas, categorizadas por temas y analizadas por ejes temáticos. Su información fue contrastada entre estos testimonios y triangulada con otras fuentes de información secundaria.

Este análisis adopta un enfoque empírico de “caso crítico” (Flyvbjerg, 2001). Siguiendo esta perspectiva, hemos seleccionado un caso lo más favorable posible sobre la temática analizada, cooperativas de trabajo en el ámbito hotelero, constituidas a partir de su situación de quiebra de la empresa precedente, y posterior la toma y recuperación por parte de sus trabajadores para hacerlas viables y mantener los puestos de trabajo. Además, se adopta una perspectiva histórica sobre su evolución, teniendo en cuenta un arco temporal completo que abarca prácticamente dos décadas de existencia. Al poner el foco de atención en este caso, y con una perspectiva temporal que nos permite

3. METODOLOGÍA

tomar su historia completa, desde el inicio hasta su cierre, se plantea la posibilidad de comprender de forma más precisa y compleja los logros y potencialidades de la experiencia, pero también sus limitaciones, tensiones y contradicciones para, en definitiva, poder hacer balance y extraer aprendizajes que pueden derivarse de la experiencia.

Hotel Bauen. Imagen extraída del documental B.A.U.E.N. lucha, cultura, trabajo. Agora TV



4. RESULTADOS

4.1. RECONSTRUCCIÓN DE UNA HISTORIA EMBLEMÁTICA

“De nuevo en casa”, cuenta que escuchó decir a un trabajador del Hotel Bauen **Julián Rebón**, entonces investigador del CONICET (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas), en el momento exacto en que ingresaron por primera vez al hotel cerrado en el histórico edificio de Callao 360. Era la madrugada del 21 de marzo de 2003, y tras unas semanas de preparación, un grupo formado por trabajadores del hotel, integrantes del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER), miembros de asambleas populares y de otras experiencias de lucha ocupaban el hotel y recuperaban sus instalaciones. Presente aquel día, **Fabio Resino**, responsable de acompañar la toma por parte del MNER, bajo las indicaciones de **Eduardo “Vasco” Murúa**, su fundador, narra los momentos previos al ingreso: “recuerdo que iba de noche y miraba el hotel inmenso, y no sabíamos cómo entrar, porque estaba todo tapiado. Hasta que un día **Gladys Alegre**¹ nos dijo que el hotel se comunicaba con el Bauen Suite por el subsuelo. Había una puerta que comunicaba los dos hoteles. Entonces, rompiendo la puerta esa estaríamos dentro del hotel”. Y así fue: “Pasamos, bajamos, rompimos la puerta y entramos”.

En ese momento, Argentina enfrentaba una de sus peores crisis, en un clima de rebelión y organización popular. “Cuando estábamos en el marco de la crisis, estalla todo el tema de las recuperadas que obviamente encontraban un campo fértil, con alguna capacidad de militancia para dar respuestas”, explica el gerente de la Confederación COOPERAR, **César Basaños**. “En ese momento, las asambleas populares tenían un auge tremendo, había por todos lados”, agrega Resino, en una percepción compartida también por Lucas Zunino, integrante de la organización social [La Poderosa](#), cuando recalca que “los movimientos populares eran un factor de poder”.

En 2001, tras la bancarrota de la firma chilena que lo gestionaba, el hotel cerró sus puertas y sus trabajadores quedaron desempleados (Kasparian y Rebón, 2020). **Federico Tonarelli**, expresidente del Bauen y presidente de FACTA, aporta elementos a esta contextualización: “Primero, los trabajadores esperaron la respuesta de otro patrón, pero la espera se hizo insoportable porque no había qué comer, entonces pusieron en marcha las máquinas y se reabrieron las empresas”. La prioridad de estos procesos era, antes que nada, mantener los puestos de trabajo, “no fue un proceso donde los

¹ Gladys Alegre es una extrabajadora de la sociedad anónima y fundadora de la cooperativa que estuvo presente en la primera reunión del colectivo con integrantes del MNER en la empresa recuperada Chilavert.

laburantes se plantearon vamos a hacer la revolución anticapitalista tomando los medios de producción, no, querían trabajar y la única manera de poder continuar trabajando en ese contexto no era yendo a buscar trabajo a otra parte, sino quedándose en tu viejo lugar de trabajo y armando una cooperativa”, continúa Tonarelli. El Bauen formó parte de esa historia de resistencia y esperanza, y brilló con luz propia, adquiriendo rápidamente un significado simbólico que encarnaba esperanza y capacidad de transformación social (Sanguinetti et al., 2007), aunque eso fue también un factor clave en su devenir.

Un símbolo, para lo bueno y para lo malo

En la céntrica esquina de Corrientes y Callao, la Ciudad de Buenos Aires recibía el otoño siendo testigo del inicio de la experiencia más emblemática del movimiento de empresas recuperadas. “Era de otro nivel –recuerda **Andrés Ruggeri**, director del Programa Facultad Abierta de la Universidad de Buenos Aires–. Teníamos ejemplos con fábricas, con talleres, pero esto era el Hotel Bauen, en pleno centro y con fama”. Zunino coincide en el **peso simbólico de su localización**: “el Bauen, por su ubicación geográfica estratégica, demostró que se podía [recuperar] en medio del obelisco, en Callao y Corrientes, a los ojos de toda la clase media, la clase alta, los funcionarios. Eso fue una gran demostración”. El presidente de La Litoraleña, **Fabián Pierucci**, considera también que la localización “hizo la diferencia y que la experiencia trascendiera”. **Denise Kasparian**, investigadora y docente de la UBA, enfatiza que “cuando se recuperó el hotel, un factor clave de su importancia tenía que ver con el lugar que ocupaba en la ciudad, porque hay muchas empresas recuperadas que están en localizaciones menos céntricas, menos importantes, menos visibles, entonces el proceso adquiere otras características. En el caso del Bauen, su ubicación fue un factor central para su



Imagen extraída del documental B.A.U.E.N. Lucha, cultura, trabajo. Agora TV

4. RESULTADOS

visibilidad”. Por eso mismo, desde su inicio este proceso se convirtió en un foco de atención de actores de distinta naturaleza.

Otro factor que ayudó a aglutinar una amplia diversidad de actores que acompañaron y se solidarizaron con aquella experiencia fue el **adversario que tenían enfrente**. El hotel Bauen había abierto sus puertas durante el Mundial de Fútbol de 1978, un evento considerado un medio para enmascarar el genocidio político que se estaba llevando a cabo en ese momento. Federico Tonarelli explica que “los dueños del Bauen tenían una relación muy estrecha con el sector del gobierno militar que organizó el Mundial. Armaron lo que se llamaba el Ente Autárquico Mundial 78, que era un fondo financiado por un banco público para que se hicieran las obras. Les otorgaron el crédito a estos empresarios, amigos y socios, para construir el Bauen, y lo hicieron en tiempo récord. Lo inauguran para el Mundial y no pagaron ni la primera cuota del crédito”. Su propietario, Marcelo Iurcovich, quien tenía relaciones fluidas con los poderes militares, construyó el hotel gracias a un préstamo público del Banco Nacional de Desarrollo (BANADE) que nunca fue devuelto (Ruggeri, 2014; Ruggeri et al., 2017). Sus propietarios originales nunca pagaron la deuda y realizaron operaciones ilícitas, entre ellas una venta irregular (Kasparian y Rebón, 2020). La ex diputada nacional **Victoria Donda**, quien presentó el primer proyecto de expropiación del hotel, narra que tras una investigación “descubrimos que el grupo Bauen tenía una deuda con un banco, eran los préstamos que la dictadura empieza a autorizar para construir hoteles para fomentar el turismo durante el mundial del 78”. En esta línea, Kasparian considera que este grupo empresarial era el paradigma de “cuando se piensa en un cierre fraudulento en una empresa o en la compra venta de un edificio de una empresa fantasma conformada por los mismos dueños, con créditos que se solicitaron y que nunca se pagaron, con



Imagen extraída del documental B.A.U.E.N. Lucha, cultura, trabajo. Agora TV

4. RESULTADOS

vinculaciones con la dictadura cívico militar”. También Basaños remarca que este reforzó que la ocupación del Bauen generara muchas simpatías, “por lo antipático de los enemigos, que de la mano de la dictadura se habían comprado ese hotel y que pretendían sacar a todos los trabajadores”.

La ocupación del Bauen generó muchas simpatías, “por lo antipático de los enemigos, que de la mano de la dictadura se habían comprado ese hotel y que pretendían sacar a todos los trabajadores”

Tonarelli, por su parte, explica que esta visibilidad y poder simbólico del edificio y donde se encontraba, es también lo que ayuda a entender el **acoso constante que sufrieron por parte del Gobierno de la Ciudad**, en manos de la derecha macrista de Propuesta Republicana (PRO) desde 2007: “una de las características de nuestra cooperativa era el carácter emblemático de haber recuperado un hotel del poder. Entonces, el macrismo, que gobierna la ciudad hace quince años, tomó el Bauen como algo simbólico para ir contra todo el movimiento y nos hizo la vida imposible”. Esta disputa

evidenciaba al mismo tiempo la debilidad jurídica y la fortaleza política del proyecto. “Ellos se dieron cuenta de que más allá que la pelea jurídica por la propiedad del edificio estuviera perdida de nuestro lado, aun así, iba a ser imposible que la cooperativa dejara las instalaciones, y empezaron a acecharnos económicamente. Frente a la imposibilidad de que políticamente se pudiera llevar adelante el desalojo y quitarnos el edificio, fueron contra el giro comercial del hotel”, sostiene el expresidente.

Pero esta preeminencia simbólica como empresa recuperada que rápidamente logró el Bauen no puede atribuirse únicamente a su localización y a sus antiguos propietarios, sino que también es deudor del **peso político que adquirió fruto de la articulación entre múltiples actores** a su alrededor. En el momento de la recuperación, el Bauen “tenía un grupo débil y poco preparado”, dice Ruggeri, por lo que necesitó el apoyo político, logístico y legal principalmente del MNER, que integraba y organizaba a las empresas recuperadas. Tiempo después del cierre de la empresa en 2001, “unos pocos trabajadores despedidos por la propiedad anterior fueron a buscar al MNER para explorar la posibilidad de la toma”, cuenta Resino. Esta debilidad del grupo de quienes habían trabajado previamente en el Bauen es resaltada por Julián Rebón al relatar el momento de la toma del hotel: “el gran tema es que eran muy poquitos en el Bauen en ese momento, creo que había cuatro o cinco trabajadores del Bauen, cinco o seis, como mucho, que iban atrás de todo, y eran casi pasivos”.

Esta situación hizo que, a diferencia de otras organizaciones, en el núcleo inicial de trabajadores que asumieron la recuperación del hotel, el peso de sus antiguos empleados fuera pequeño. En ese contexto, algunas personas con mucho liderazgo político que se incorporaron a trabajar en la Cooperativa una vez ocupado el hotel acabaron teniendo un papel central. Por su propia idiosincrasia, pero también como estrategia de supervivencia, vieron la necesidad de que el hotel adquiriera una especial relevancia política, buscando alianzas y solidaridades que se comprometieran con su defensa. En este sentido, Kasparian reafirma el papel de estos dirigentes, asegurando que el Bauen “tuvo referentes muy fuertes que se instalaron en el proceso desde distintos agrupamientos políticos, y como que le pusieron tiempo y cabeza para que el Bauen se recuperara”.

4. RESULTADOS

La recuperación del Bauen también encarnó un incipiente cambio de época: **en un país arrasado por experiencias neoliberales en dictadura y democracia, la organización popular ofrecía respuestas colectivas innovadoras y solidarias.** Al Bauen se le atribuye un efecto ejemplarizante, formativo y esperanzador. **Claudia Moreno**, dirigente de FACTA, remarca que “eran la vanguardia por esa enseñanza que nos transmitían, porque es en la práctica donde se aprende y eso a nosotros nos iba fortaleciendo”. Para muchos trabajadores y trabajadoras de empresas en riesgo de cierre o quebradas, el Bauen se convertía en el ejemplo de que era posible otra salida para su situación y, en muchos casos, era a donde se acercaban para preguntar y aprender. Resino relata que “muchos, cuando eran despedidos venían a ver la experiencia del Bauen y en el Bauen veían la demostración de que se podía. Confiaban en eso”.

De algún modo, se albergaba también la esperanza que una intervención más decidida por parte del Estado hubiera significado un cambio de paradigma del papel de la política pública. Según Donda, se trataba de “mostrar un símbolo de un Estado presente, pero que además tiene que estar presente en todo. Vos lo expropiás y se lo entregás en comodato a quienes hacen la explotación económica, es una parte de la economía y es mostrar otra forma de economía. El Bauen era un símbolo de la Argentina que nos deja la avanzada neoliberal encabezada por la dictadura, un símbolo de un modelo económico de la Argentina que 2001 explota como burbuja. Y todo eso, se condensaba en el Bauen y por eso me parece que su lucha era tan importante”.

Un hotel con múltiples servicios

Cuando los trabajadores entraron en el hotel, tras dos años de abandono, se encontraron con unas instalaciones deterioradas, en las que no podía prestarse un servicio de atención al público. Sin posibilidades de recurrir a préstamos bancarios, tuvieron que hacer un esfuerzo de reforma y adecuación de sus distintos espacios (Ruggeri et al, 2017), aunque algunos quedaron abandonados. Federico Tonarelli recuerda que, en el momento de la negociación de la entrega del edificio, reclamaron poner en valor las mejoras que debieron emprender en las instalaciones desde su ocupación: “el Estado debía evaluar las instalaciones del hotel al momento en que la cooperativa ingresó y lo tomó, porque nosotros le hicimos miles de arreglos al hotel durante esos años”.

Reabrir el bar del Bauen supuso un salto cualitativo que intensificó la vida de la cooperativa

Tras tomar el control del hotel, en 2003 adoptaron una decisión clave: **derribar la pared que lo tapiaba y reabrir el bar del Bauen.** Esto supuso un salto cualitativo que intensificó la vida de la cooperativa. Para Denise Kasparian, que integraba un equipo de investigación que comenzó a reunirse en ese bar, “el Bauen, al ser un hotel, al tener un bar, y no ser como una fábrica, con un espacio de puertas cerradas, se entraba todo el tiempo”. Lo mismo cuentan Ruggeri, “después vino el proyecto del bar, también empezamos a hacer reuniones ahí”, y Zunino, “íbamos al bar del Bauen a tener las reuniones [de la organización]”. “La gente pasaba y veía que había un hotel, donde antes era una tapia. Eso permitió que empezara a venir gente, a ver qué pasaba –recuerda Fabio

4. RESULTADOS

Resino—. Empezó a dar una vida social al Bauen que fue fundamental. Estaba lleno, sobre todo de gente de izquierda que venían a charlar, a tomar un café, a debatir, a discutir ideas”. De este modo, el bar del Bauen se convirtió en un espacio social, cultural y político central en la ciudad, como cuenta el dirigente cooperativista Eduardo Amorín: “en el Bauen pasaba la política, era muy común estar en el bar y que hubiese un legislador reunido con un funcionario o un compañero”. El espacio comenzó a ser frecuentado y habitado por actores de la política, los movimientos sociales, el sindicalismo, el cooperativismo, la academia, el arte o la cultura nacional e internacional, y generó más trabajo y excedentes para el colectivo. Pero la reapertura del bar también significó un incremento de su actividad comercial y, por tanto, comportó la necesidad de ampliar el personal. Fabio Resino recalca que “abrir el bar pasamos de 33 trabajadores iniciales a 75”.

En 2004, gracias al apoyo de la Embajada de Venezuela, el Bauen logró volver a abrir varias habitaciones y empezar a hacer funcionar de nuevo como hotel. Fabio Resino narra lo que supuso este aporte cuando, después un año de haber tomado el hotel, pero sin poder desarrollar su actividad económica, “un día vino el embajador de Venezuela y nos dijo que quería alojar a un grupo de una orquesta, y que Venezuela nos daba dinero para acomodar el hotel. Con ese dinero abrimos el hotel, abrimos veinte habitaciones para estos chicos que cuando se fueron nos quedaron para funcionar. Así se abrió el hotel Bauen”. Este vínculo se mantuvo y profundizó con el paso de los años, “viajaron muchos compañeros del Bauen a Venezuela, a diferentes hoteles cooperativos que tenía Venezuela, y han venido venezolanos a trabajar al Bauen para intercambiar experiencias entre las cooperativas de Venezuela y las cooperativas argentinas. Existió una relación muy profunda entre el Bauen y Venezuela durante un tiempo. La relación con Venezuela fue fundamental, y de hecho siempre existió una relación muy profunda entre el gobierno venezolano y el Bauen, por lo menos en los primeros años”. Julián Rebón resalta la



Imagen extraída del documental B.A.U.E.N. Lucha, cultura, trabajo. Agora TV

4. RESULTADOS

importancia que tuvo la organización de actividades diversas dentro del hotel: “era la exposición de la empresa recuperada de la Argentina, el cooperativismo, en pleno centro de Buenos Aires. Y todo el activismo nacional, internacional pasaba por ahí. Conferencia de tal, conferencia de tal otro. Obras de teatro, música, venía cualquiera. Eso era el Bauen. Fiestas, todo”.

A partir de ahí, abierto de nuevo el servicio de alojamiento, y pesar del contexto hostil, la cooperativa pudo rehabilitar 160 de las 220 habitaciones del hotel (Sanguinetti et al., 2007). Además del bar y del alojamiento, cada vez fue más importante el alquiler de espacios para todo tipo de eventos.

La puesta en marcha de la cooperativa significó toda una serie de cambios que democratizaron sus formas de funcionar

En términos de organización interna, la puesta en marcha de la cooperativa significó toda una serie de cambios que democratizaron sus formas de funcionar. Algunos de los principales cambios estuvieron vinculados con la toma de decisiones, siguiendo los principios del cooperativismo, con la asamblea de todos sus miembros como principal órgano rector en la que cada persona tiene un voto; la equidad salarial, independientemente de su rol, aunque con el tiempo se introdujeron algunas variaciones para incentivar la puntualidad, reconocer la antigüedad y atender condiciones sociales específicas, como tener personas a cargo o dependientes; o la aplicación de políticas de transparencia y acceso a la información (Sobering, 2029a, 2019b, 2021).

Problemáticas estructurales

Este proceso de recuperación del hotel no estuvo exento de una serie de problemáticas estructurales de carácter judicial, político, económico, organizativo y edilicio que, con el paso del tiempo se hicieron cada vez más complejas y acabaron por lastrar sus posibilidades de supervivencia.

En el ámbito judicial, **nunca llegó a resolverse el problema de la propiedad del inmueble**. La disputa por la propiedad legal del hotel se convirtió en un problema permanente. Las acusaciones de estafa y fraude contra los Lurcovich fueron desestimadas. Gracias a ello, los antiguos propietarios pudieron seguir impulsando acciones legales y políticas para recuperarlo, incluso ante pruebas claras de su comportamiento fraudulento (Ruggeri et al., 2017). Así, en 2005, lograron que la Legislatura aprobara una ley que ordenaba su devolución, lo que provocó choques con la policía y sumió a la cooperativa en un estado de incertidumbre constante (Kasparian y Rebón, 2020). Con el paso del tiempo, la cooperativa puso en marcha distintas medidas jurídicas, políticas y sociales para impedir su desalojo. Entre ellas, presentó apelaciones, promovió manifestaciones y organizó actividades culturales para sumar apoyos. Paralelamente, promovió iniciativas legislativas de expropiación en el Congreso. La más importante, aprobada a fines de 2015, declaraba el inmueble de interés público y proponía entregarlo en comodato para fines sociales y culturales. No obstante, al coincidir con el fin del mandato de Cristina Fernández, la norma fue

4. RESULTADOS

rápida y vetada por el nuevo gobierno de Mauricio Macri. Paralelamente, en lo que fue una clara ofensiva de clase, actores concentrados de la comunicación como los medios del Grupo Clarín favorecieron una interpretación pública del conflicto a favor de los Iurcovich, al tiempo que omitían aspectos centrales, como el fraude y las deudas impagadas (Ruggeri et al., 2017).

En el ámbito de la **disputa política**, el Bauen fue objeto de afinidades y antagonismos. Durante los gobiernos de los presidentes Néstor Kirchner y Cristina Fernández entre 2003 y 2015 contó con múltiples apoyos, igual que posteriormente durante el gobierno de Alberto Fernández (2019-2023). Sin embargo, la llegada del macrismo al gobierno porteño en 2007, que ha continuado hasta la actualidad, supuso enfrentar una nueva dinámica de acoso. A partir de 2015, con la llegada a la presidencia de la República del mismo Mauricio Macri (2015-2019), esa animadversión se acentuó. Según Federico Tonarelli, a través de la Jefatura de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires “el macrismo en la ciudad empezó a clausurarnos”. Por medio de una vigilancia estricta del cumplimiento de todo tipo de normativa que pudiera afectar al hotel, desde el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires se intentó acabar con la Cooperativa o, como mínimo, minar su funcionamiento. “Eran cuestiones de desinfecciones, seguridad e higiene,... – sostiene Tonarelli–. Pero a nosotros nos servía para poner absolutamente en orden hasta el último detalle del hotel”. Sin embargo, con el paso del tiempo, estas intervenciones trataban de afectar su viabilidad económica, según continúa relatando Tonarelli: “después empezó una avanzada claramente dirigida a quebrar el circuito económico de la Cooperativa, porque vos en un hotel, si tienes clausuras casi permanentes y cierres, afectas el circuito comercial del hotel, el pasajero no viene. Empezaron a pedirnos cuestiones ligadas a la papelería y legalidad del edificio, que ellos sabían perfectamente



Imagen extraída del documental B.A.U.E.N. Lucha, cultura, trabajo. Agora TV

4. RESULTADOS

que nosotros no podíamos presentar porque justamente era el talón de Aquiles de la Cooperativa, la falta de legalidad respecto de la tenencia del inmueble”.

Por otra parte, la vinculación con los gobiernos peronistas hasta 2015, y posteriormente entre 2019 y el momento de su cierre en 2020, ha dado lugar a distintas interpretaciones sobre su significación entre quienes resaltan la dependencia generada, la incomprensión o la insuficiencia del apoyo recibido. “Hubo una asistencia insuficiente, pero la hubo”, destaca Tonarelli, mientras que para Resino el kirchnerismo “nunca nos entendió del todo”. Basañes, por su parte, señala “la falta de políticas claras de financiamiento y de capitalización de estos proyectos”. No obstante, Natalia Bauni, coordinadora del OSERA, considera que al mismo tiempo que podían existir las limitaciones señaladas, después se generó una gran dependencia de la Cooperativa hacia el Estado. “El Gobierno kirchnerista hacía capacitaciones, les llenaba el hotel, y cuando ya no estuvo quedaron en una situación más compleja”, explica Bauni. Al respecto, Tonarelli corrobora esta percepción, afirmando que “hubo una época en que el Estado consumió también los servicios del hotel. Con el kirchnerismo, venía a dormir gente o hacían eventos. En algún momento nos dimos cuenta de que la ecuación se nos estaba desbalanceando y las cuentas del Estado eran muy importantes en la facturación general del hotel”.

Directamente vinculado con la cuestión judicial y política, en el **ámbito económico**, uno de los grandes problemas de la Cooperativa fue el hecho que no se pudo garantizar la sostenibilidad del proyecto. Como explica Basañes, “era difícil transformar esa simpatía en un proyecto económico sostenible si no se resolvía ese problema patrimonial de fondo que nunca se pudo resolver”. Zunino destaca que “quizás fue más un proyecto



Imagen extraída del documental B.A.U.E.N. Lucha, cultura, trabajo. Agora TV

4. RESULTADOS

político que un proyecto económico. Si te ponés a analizar en retrospectiva tenía, mucho espacio ocioso, eran espacios superficiales en términos económicos, como que el nivel de productividad que tenía era muy bajo y no por los compañeros, los compañeros tenían un nivel de productividad altísimo, sino por el espacio porque había un montón de lugares que estaban recontra ociosos y vacíos”. Eduardo Amorín pone el foco en su viabilidad como empresa, “cuando recuperas una empresa lo primero que tenés que tener claro es cómo hacer para sostener la demanda”. Y apunta al rol del Estado en este punto que, considera, debía haber garantizado su consolidación: “una empresa como el Bauen, por su capital simbólico debería haber tenido una intervención estratégica por parte del Estado. El Bauen claramente no tenía ese valor formalmente para la economía, pero se debería haber tenido que afrontar ese proceso en una segunda etapa con un acuerdo con el Estado, porque no había de dónde sacar”. En este sentido, parece existir cierto consenso entre las personas entrevistadas que, sin ese apoyo económico y financiero del Estado, la viabilidad empresarial del proyecto era poco probable.

Otro elemento problemático en **términos organizativos** fue la **construcción del colectivo de trabajadores y trabajadoras que formaron parte de la cooperativa**. Entre 2003 y 2011, el Hotel Bauen amplió considerablemente sus necesidades de personal, pasando en pocos años de 20 a 160 trabajadores. Esta expansión implicó una creciente diversidad interna, ya que muchos de los nuevos integrantes no formaron parte del proceso original de recuperación, que además había sido minoritario en el momento de la toma. La transformación del colectivo generó tensiones sobre los modos de integración y transmisión de los principios y las prácticas autogestionarios. En un estudio de Kasparian et al. (2011) se identificó que, para seleccionar nuevos miembros, los fundadores priorizaban vínculos personales y compromiso previo, como familiares o allegados, mientras que los más recientes daban mayor relevancia a las capacidades técnicas.

Ruggeri considera que **los criterios definidos por la asamblea para incorporar a nuevos miembros**, donde “la cooperativa proponía que tuvieran compromiso político y que hubiera una selección más por razones de militancia que de profesionalismo y, la otra opción es que vinieran familiares y conocidos, acabó conformando un colectivo muy disparejo”. El gerente de COOPERAR, César Basañes, añade que “hubo un tema de profesionalidad en la gestión de la empresa y, por ejemplo, amar el servicio de hotelería y hacerlo de calidad. Si simplemente voy a trabajar para retirar un sueldo y no tengo demasiado compromiso y enamoramiento con la tarea que estoy haciendo es muy difícil. Y en el Bauen no había gente vinculada y enamorada del turismo y la hotelería”. En esto coincide también Fabián Pierucci, presidente de La Litoraleña, que señala que parte de las personas trabajadoras “venían con poca formación de todo tipo”.

Parte de las personas
trabajadoras “venían con poca
formación de todo tipo”

Del mismo modo, se produjeron diferencias en torno a la forma en que se aprendían y compartían los valores colectivos. Según una investigación de Kasparian et al. (2011), los miembros fundadores creían que la cotidianeidad y el involucramiento en actividades comunes bastaban para incorporar dichos principios, mientras que los nuevos socios resaltaban la falta de espacios formales de formación como un obstáculo

4. RESULTADOS

para comprender el proyecto e integrarse plenamente. Esta carencia de instancias sistemáticas pudo acentuar las divisiones internas, ampliando la distancia entre quienes protagonizaron la autogestión y quienes se sumaron posteriormente.

Natalia Bauni también problematiza la forma en la que entraban nuevos miembros a la cooperativa, un tema que, lejos de ser exclusivo del Bauen, ha sido central en la evolución del movimiento de empresas recuperadas: “no lograron que en esa incorporación los trabajadores realmente se sientan parte de ese colectivo, que todos trabajen para mejorar las condiciones de trabajo”. La investigadora continúa: “había trabajadores jerárquicos que habían recuperado el Bauen que no estaban dispuestos a hacer otro tipo de tareas como la rotación, resultaba imposible. Los que limpian son los que limpian, los que vigilan son los que vigilan, los que atienden al público, son otros. Ahí hay como una decisión imposible de romper y que hacía muy difícil el trabajo”. Pierucci califica la decisión de sumar personas cercanas al colectivo como “un desastre” que generó “un quilombo”. Además, sostiene que en el colectivo había un “doble comando”, es decir, “por un lado la posición productiva y por el otro lado la gestión del conflicto externo”.

Por sus enormes dimensiones y dificultades para darle un mantenimiento adecuado, **las condiciones del edificio fueron deteriorándose progresivamente y, por ende, su viabilidad comercial**, aunque esto también incidió en las condiciones de trabajo. “La cuestión es que el circuito comercial del hotel en 2018 se afectó mucho –explica Tonarelli–. Tuvimos que bajar los retiros de excedentes nosotros, nos apretamos mucho en lo individual para vivir y empezamos sufrir cierta falta de mantenimiento del edificio. Un edificio muy costoso de 20 pisos, 2 subsuelos, 7 salones, 220 habitaciones y cuando con toda la esperanza”. Rebón señala que, de forma clara, se fue deteriorando



Imagen extraída del documental B.A.U.E.N. Lucha, cultura, trabajo. Agora TV

4. RESULTADOS

“la reputación” y “la imagen” de la Cooperativa en la prestación de servicios. “Me siento como en Alemania Oriental” cuenta que expresó Erik Olin Wright, sociólogo marxista norteamericano, célebre por su investigación durante la etapa final de su vida sobre las utopías reales, cuando se alojó en el hotel. Según Bauni “tampoco era un hotel que estaba bien, tenía unas condiciones complejas, se notaba que era como entrar en un hotel de los 80, con esa estética, como una cosa de no renovación y antigüedad. Y el predio o el hotel estaba muy deteriorado ediliciamente y eso les impedía también avanzar”. Por su parte, Pierucci considera que “nunca se llegó a la escala de inversión adecuada” para subsanar las necesidades de ese edificio.

“Al no poder resolverse la expropiación, el Bauen nunca pudo estar tranquilo, siempre estuvo con la espada en la nuca del desalojo”

En resumen, el Bauen fue una experiencia atravesada por una tensión constitutiva y permanente. Según Ruggeri, “al no poder resolverse la expropiación, el Bauen nunca pudo estar tranquilo, siempre estuvo con la espada en la nuca del desalojo”. Claudia Moreno recuerda que se encontraban “acosados permanentemente con el acecho del desalojo”. Una situación que Fabián Pierucci denomina como “el desalojo más largo de la historia”. Gustavo Sosa, docente de la UNTREF, también coincide en el diagnóstico: “el Bauen vivió continuamente bajo conflicto. No tener resuelta la situación judicial y la gerencia del inmueble hizo que estuviera siempre en la primera línea de batalla”. La cuestión de la propiedad estructuraba su propia fragilidad y limitaba su capacidad de proyección. Recuperando a Sosa, la consecuencia de toda esta incertidumbre y tensión constante es que “nunca se pudo consolidar un proyecto de mediano a largo plazo, no se podía aplicar a un crédito, no podías pensar una estrategia para diez años, estaban siempre en el día a día”. El conflicto en torno a la propiedad del inmueble, nunca resuelto, agregó obstáculos a la ya compleja gestión de un hotel de aquellas características.

Pandemia y cierre

La pandemia brindó un carácter de tormenta perfecta a esta historia, el movimiento de jaque mate que aceleró el final de la partida. Como consecuencia de las problemáticas anteriores, **el colectivo llegaba muy mermado a 2020, con problemas estructurales entrelazados que hipotecaban su futuro**. El 20 de marzo de 2020, el Gobierno de Alberto Fernández dictaba el decreto de Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio (ASPO) como consecuencia de la pandemia de la **COVID-19**, lo que cercenaba cualquier posibilidad de generar ingresos para el hotel. La reacción del colectivo fue inmediata: “cerramos el hotel el 20 de marzo. Hicimos una asamblea, elegimos un grupo de compañeros que hiciera el aislamiento en el hotel, sin poder salir, cuidando el hotel. No podíamos cerrar el hotel e irnos. Un grupo de cinco o seis hicieron el aislamiento en el hotel creyendo que eran veinte días, un mes, dos meses. Cuando nos dimos cuenta esto era un desastre”, detalla su expresidente.

En este escenario, se hizo un intento para que el Bauen se convirtiera en un espacio receptor de contactos estrechos que llegaban a Buenos Aires y que debían hacer un período de aislamiento. Federico Tonarelli muestra durante una de las entrevistas

4. RESULTADOS

un mensaje enviado por Whatsapp al entonces ministro de Salud de la Nación, Ginés González, con este pedido. También desde La Poderosa se hizo una solicitud similar al Estado, como explica Zunino: “en la misma pandemia nosotros habíamos instado para que pongan al Bauen en plena crisis económica para recibir a los contactos estrechos”. Pero esto nunca sucedió, y las deudas comenzaron a ser acuciantes para la supervivencia del proyecto y su colectivo. La situación se fue volviendo cada vez más compleja, a la vez iban acumulando deudas, se acababan los recursos y se deterioraba aún más el edificio. Según Tonarelli, “después del 20 de marzo, el dinero que teníamos solo lo utilizábamos para distribuirlo semanalmente entre todos los compañeros para poder hacer el aislamiento en sus casas. Pero en cuatro o cinco meses se nos acabó el dinero. No pagamos a los proveedores, los seguros, los hidrantes, los mata fuegos, el servicio de ascensores, y hubo un accidente en la sala de máquinas muy grave, un compañero casi pierde la vida. Todo eso generaba deudas millonarias imposibles de sobrellevar”.

Esto hizo que tuvieran que replantearse si era posible continuar o no. La decisión de cerrar comenzó a sobrevolar las deliberaciones assemblearias. “Empezamos a ver que el hotel se había convertido en una bomba de tiempo”, dice el expresidente. Claudia Moreno agrega que “el sufrimiento de ese grupo era tremendo, porque estaban perdiendo todo y solo coleccionaban deudas cada vez más grandes que no iban a poder responder”. La decisión que discutía el colectivo tenía dos puntos: la venta de parte del mobiliario y la

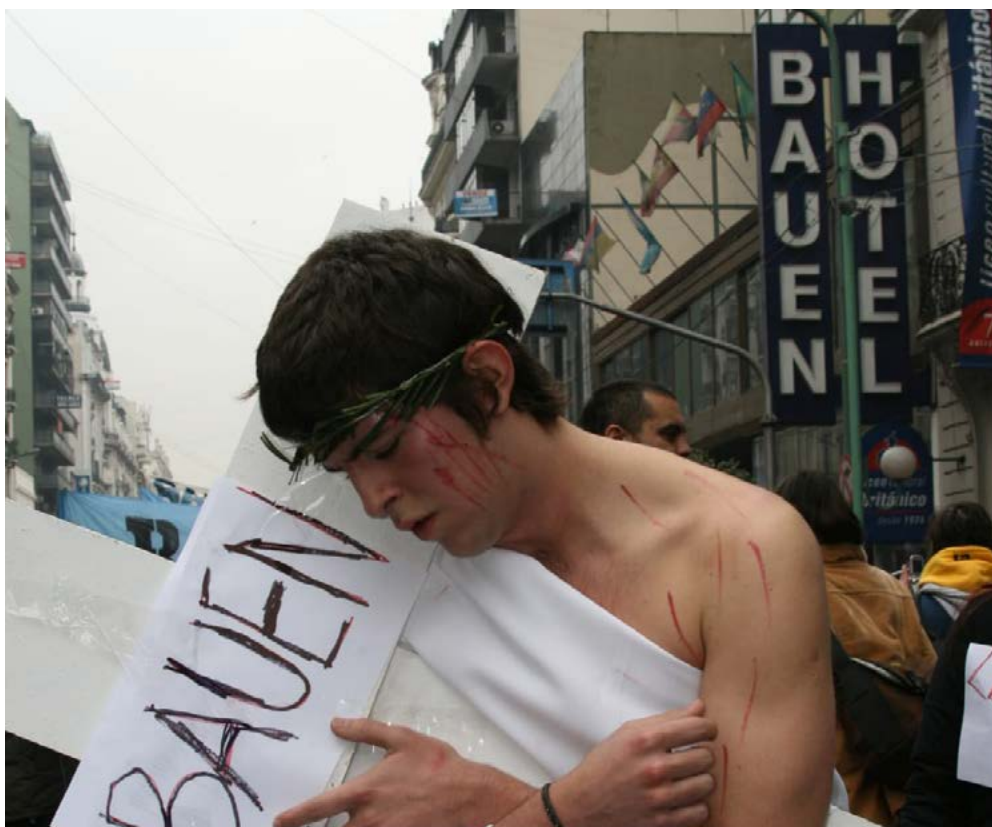


Imagen del Vía Crucis del Bauen camino al Juzgado Comercial núm. 9, CABA.
Fuente: Archivo Federico Tonarelli.

4. RESULTADOS

aceptación de un acuerdo resuelto judicialmente en 2011 y 2012 de desalojo con una remuneración de la propiedad anterior por la revaloración de la marca y el mantenimiento del edificio durante 17 años. El acuerdo para un cierre era una decisión tan compleja como sensible: “Lo decidimos, nos arrepentimos, lo decidimos de nuevo, nos volvimos a arrepentir –recuerda Tonarelli–. Así, hasta tres veces. Hasta que nos sacamos el corazón y con la cabeza dijimos que era la única salida. La decisión fue aceptar ese acuerdo con el juzgado como garante de que la vieja patronal efectivamente abone ese dinero y con la venta de parte del mobiliario pagar hasta el último centavo de todo lo que habíamos acumulado como deudas durante todo ese periodo de la pandemia”.

En el segundo semestre de 2020 el colectivo evaluó un acuerdo con quienes había litigado y disputado la propiedad del edificio durante los 17 años. Buscaban un acuerdo que les permitiera cerrar sin dejar deudas y repartir excedentes entre los trabajadores. Seguramente aquella asamblea de octubre de 2020 fue la más difícil de su historia; implicaba una decisión que era definitiva y en la que las sensaciones de éxito y derrota convivían en un mismo proceso y desenlace. Finalmente, la cooperativa tuvo que aceptar

La cooperativa tuvo que aceptar un acuerdo legal que exigía desocupar el edificio a cambio de una indemnización económica

un acuerdo legal que exigía desocupar el edificio a cambio de una indemnización económica ofrecida por los propietarios. El 23 de octubre de 2020, los trabajadores dejaron el hotel y trasladaron sus actividades a un espacio más pequeño dentro del Centro Cultural de la Cooperación, desde donde fueron pagando sus deudas y gestionando el cierre (Kasparian y Rebón, 2020).

¿Qué hubiera ocurrido con el Bauen sin la pandemia? Nunca lo sabremos. Tonarelli cree que “podríamos haber estado en la ilegalidad capitalista cincuenta años más, teniendo la posesión de hecho del edificio, pero no la legalidad”. Esta historia da cuenta de la complejidad de lograr equilibrios para la sostenibilidad entre la arista política y la económica, la militancia y la gestión, la articulación y la calidad en la prestación de los servicios, la solidaridad y la productividad, con una amenaza de desalojo que permaneció hasta el último día.

4.2. ESPACIO DE ARTICULACIONES

Durante los años que estuvo abierto, **el Hotel Bauen constituyó un lugar de encuentro y articulación de múltiples actores**. Desde diferentes perspectivas, formas de acercamiento y tipos de relación, todas las personas consultadas para este estudio coinciden en este punto: **se llegaba al Bauen desde múltiples orígenes, trayectorias y objetivos, pero una vez ahí, el espacio y las dinámicas generadas en torno a él tuvieron un efecto multiplicador**. En los contenidos de las entrevistas se destaca una diversidad de términos y narrativas que coinciden y remiten al papel de la cooperativa como un espacio abierto, interconectado y catalizador de nuevos procesos colectivos.

4. RESULTADOS

Un primer elemento que surge en las entrevistas es la **voluntad y la capacidad del proyecto para acoger y generar conexiones entre una gran diversidad de agentes**. En este sentido, **César Basañes**, gerente general de COOPERAR, señala que “el Bauen tuvo la inteligencia de vincular su lucha a muchas otras luchas” y que “por lo legítimo de su reclamo, y lo antipático de los enemigos, era fácil la simpatía”. Por su parte, **Gustavo Sosa**, exasesor legal del INAES y en la actualidad docente de la UNTREF, subraya su disposición para abrirse, sosteniendo que el hotel “no se cerró, generó un lugar de puertas abiertas a todos los sectores”, lo cual promovió “un amplio abanico de vínculos”. Una apreciación en la que coincide también **Denise Kasparian**, investigadora del Instituto Gino Germani de la Universidad de Buenos Aires, al señalar que el hotel estaba siempre “abierto a la comunidad” y que en él “se entraba todo el tiempo”.

Pero, ¿quiénes formaban parte de estos entramados? ¿Qué tipo de actores y con qué características convergían en el hotel cooperativo? En esta confluencia se pueden ubicar a sectores **del cooperativismo y del movimiento de las empresas recuperadas, de las organizaciones y movimientos sociales, del sindicalismo, del Estado, de las universidades, de la cultura, de los partidos políticos, de instituciones de asistencia y atención social, y, en general, de población que sentía afinidad ideológica con aquel proyecto**, y que, como explicaba el exdiputado nacional **Héctor Recalde**, eran personas vinculadas en un sentido amplio a un “pensamiento progresista”. Desde el Bauen se generaron diversas formas de participación, con mayor o menor intensidad, que posibilitaron que actores de distinta naturaleza e ideológicamente próximos acompañaran este proceso de construcción colectiva.



Federico Tonarelli con Estela de Carlotto, presidenta de Abuelas de Plaza de Mayo.
Fuente: Archivo Federico Tonarelli.

4. RESULTADOS

El Bauen aportó al cooperativismo de trabajo visibilidad, lideró nuevas experiencias y fomentó la articulación entre otras preexistentes

Un primer actor de este entramado es el propio **cooperativismo y movimiento de empresas recuperadas**. El vínculo del Hotel Bauen con este espacio tuvo distintos canales de articulación con organizaciones de base, pero también de segundo y tercer grado. **Para una parte del cooperativismo argentino el Bauen fue un lugar de encuentro, de pertenencia y en muchos casos de alojamiento.** Para César Basañes, el Bauen aportó al cooperativismo de trabajo visibilidad, “construcción”, “liderazgo” y “tuvo un papel importante... en la construcción de identidad”. Pero no solo esto, sino que también lideró nuevas experiencias y fomentó la articulación entre otras preexistentes. Como explica Gustavo Sosa, “ayudó a generar nuevas entidades y a articular otras entidades”. Para **Federico Tonarelli**, esto se visibilizaba de forma cotidiana en el papel que acabaría teniendo el personal de la recepción, “porque por una parte tenían que atender al pasajero y, por otra, todo el tiempo tenía que responder preguntas sobre cómo armar una cooperativa, cómo organizarse, era una cosa muy loca. El recepcionista no solo tenía que saber de hotelería, sino que también tenía que saber de cooperativismo”. Esta dimensión, como espacio para el asesoramiento, información y promoción para la conformación de nuevas cooperativas, fue muy destacado. Así lo asegura también **Fabio Resino**, uno de sus dirigentes en los primeros años de vida del Bauen: “muchos trabajadores que eran despedidos venían a ver la experiencia del Bauen y en el Bauen venían a ver la demostración de que se podía. Muchos confiaban en eso. ¡La infinidad de cooperativas que se han salido del Bauen! Los trabajadores desesperados, perdiendo el laburo, venían a ver si era posible y conformaban la cooperativa. Venían al Bauen y veían que semejante monstruo estaba funcionando. Los trabajadores decían: ¡esto es posible! El Bauen y Zanón fueron los dos grandes motores del proceso de recuperación de empresas”.

El Bauen **brindó a muchas organizaciones un lugar físico y simbólico de pertenencia**, en el que se desarrollaba una parte de su vida laboral, política y también social y afectiva. Como explica **Lucas Zunino**, miembro de la organización La Poderosa, dedicada a la educación popular, el deporte y el cooperativismo como herramientas de transformación e integración social, “era como nuestra casa, era donde desayunábamos, donde pasábamos todo el día. Terminaba nuestra jornada y teníamos una seguidilla de reuniones hasta las once de la noche. Vos entrás a las 8:30 al Bauen y te vas a las 12:00 de la noche. Te ibas del bar y te ibas donde se tocaba el piano y ahí estaban los huéspedes”. Otro dirigente cooperativo, **Eduardo Amorín**, vicepresidente de la Federación de Cooperativas de Buenos Aires (FEDECABA), y que llegó al hotel a partir de la articulación con esa federación, recuerda su centralidad: “todo pasaba por ahí. Era el epicentro donde pasaba todo”. Además, describe la cooperativa como “factor catalizador” y “una plataforma”, donde “todos los que tenían algún grado de poder vinculado a la economía social, solidaria y popular, terminaban interactuando con el Bauen, más, menos, durante o después”. En estos discursos, destaca el carácter del Bauen como “casa”, como espacio arraigo y hábitat, “epicentro”, “plataforma” y “factor catalizador” para el cooperativismo.

El **bar del Bauen** ofició como lugar de reunión de diversos grupos y organizaciones que tenían encuentros puntuales o periódicos allí. “Nuestras reuniones de equipo

4. RESULTADOS

[de investigación] las teníamos en el bar del Bauen, entonces cada vez que íbamos saludábamos, hablábamos... estábamos ahí”, recuerda Kasparian. La apertura del bar “le empezó a dar una vida social al Bauen que fue fundamental –recuerda Fabio Resino—. Estaba lleno, sobre todo de gente de izquierda que venían a charlar, a tomar un café, a debatir, a discutir ideas”. En esto coincide también Zunino quien recalca que “íbamos al bar del Bauen a tener reuniones”. O fue también fundamental para la creación de algunos sindicatos y organizaciones sociales, como recalca Resino: “el Bauen para que el sindicato del Subte hoy exista. Todas las asambleas formativas del sindicato fueron ahí. La asamblea, todo se hizo en el Bauen”. En ese bar transitaban actores, encuentros y diálogos para un sector de la política, la ESS, el movimiento sindical y las organizaciones populares. Pero que todo esto pudiera ocurrir no fue casualidad, según Fabio Resino formaba parte de una estrategia para su supervivencia económica, pero también para garantizar su defensa: “fue parte de un diseño político para poder sostener al Bauen. Fue la gran consigna, el Bauen era de todos. Y la apertura del Bauen también permitió la masificación, de actividades culturales, actividades audiovisuales”. En el Bauen, celebra Resino, “se hicieron festivales grandes artistas, han tocado muchísimos artistas de renombre, ha tocado Arbolito, han tocado Sokol, tocó León Gieco, o sea, era increíble. Vos podías ver un recital de Sokol, por ejemplo, y fue uno de los últimos recitales de Sokol, que tocó como 45 minutos y no cobró un solo peso”.

La Cooperativa atraía y también convocaba. **Redes y cooperativas de trabajo tenían su espacio laboral allí.** Según el miembro de La Poderosa, Lucas Zunino, “nos llamaron directamente a nosotros desde un lugar político, compañero”, aportando un espacio que contribuyó al desarrollo de la experiencia convocada, “éramos organizaciones compañeras en ese lugar, sacando la potencia que podía tener cada organización”. En otro momento de su entrevista cuenta que en 2017 recibieron



Participación de referentes del Bauen en el Primer Foro de la Economía Cooperativa, Autogestionada y Popular. Club Ferrocarril Oeste, CABA. Julio de 2019. Fuente: Archivo Federico Tonarelli.

4. RESULTADOS

la invitación “para empezar a copar el tercer piso de organizaciones sociales. Fue el ofrecimiento de espacio de trabajo, pero lo fue también en términos políticos, organizativos, corporativos, colectivos: necesitamos que compañeros y compañeras de otras organizaciones empiecen también a ocupar este espacio, porque es un espacio de la comunidad, es de todos”.

Las capacidades vinculares del Bauen se constituyeron como virtud política, simbólica, comunicacional. **El hotel no fue un lugar de alojamiento solo de huéspedes, sino que su capacidad de hospedar y cobijar fue más allá**, como explica Lucas Zunino: “el Bauen era el espacio principal de alojamiento. Fue un lugar de alojamiento para grandes marchas...Se iba a ver los partidos de los mundiales”. El Bauen, como un espacio de ensamblaje, tiene factores que lo explican y fundamentan. A las capacidades comunicacionales y políticas de sus referentes para convocar y atraer alianzas, la gran visibilidad de su proceso de resistencia o la voluntad de apertura del propio colectivo, se añade su ubicación en un lugar céntrico y la infraestructura del hotel, que posibilitaron la realización de eventos, encuentros y otras actividades.

La **articulación con la academia** fue también intensa y fructífera (Ruggeri et al., 2018). Por una parte, la experiencia de recuperación y lucha del Bauen fue un objeto de estudio a través de numerosas tesis, libros, artículos científicos y de divulgación. Asimismo, la Cooperativa formó parte de instancias de enseñanza sobre movimientos sociales, Economía Social y Solidaria, cooperativismo, relaciones del trabajo o turismo, entre otras disciplinas. Los aliados académicos oficiaban ocasionalmente como articuladores de nuevas relaciones y de visibilidad, y como explica Gustavo Sosa era común decir “invitemos a la gente del Bauen [a las universidades] para que conozcan su experiencia”.

La experiencia de recuperación y lucha del Bauen fue un objeto de estudio a través de numerosas tesis, libros, artículos científicos y de divulgación

También **brindó alojamiento a personas de escasos recursos que necesitaban poder estar temporalmente en la ciudad**, convirtiendo de forma efectiva de utilidad pública sus instalaciones. “Nosotros entendíamos que el hotel era del Estado argentino –recuerda Tonarelli–, y si era una propiedad de carácter social, entonces parte de los espacios que teníamos los destinábamos de manera gratuita a todo tipo de eventos, incluido el 4º y el 5º piso del hotel, que eran habitaciones gratuitas que cedíamos al movimiento social”. Así, alcanzaron acuerdos con distintas instituciones para facilitar un espacio a personas que lo necesitaban. “Por ejemplo, si una familia de una provincia del interior del país viajaba a Buenos Aires a internar a su chico y no tenía recursos para estar un mes en la ciudad, los delegados del Hospital Garrahan² nos decían a nosotros y, si había lugar, venían de manera gratuita al hotel”, sigue Tonarelli. Aunque en este compromiso también hubo que establecer ciertos límites: “Habíamos calculado qué porcentaje de nuestra facturación podíamos dar gratuidad en ese tipo de servicios. Tuvimos que establecer cupo, porque en un momento parecíamos el estado socialista de Buenos Aires y solo podíamos tener una oferta de gratuidad limitada”.

² Se refiere al Hospital Prof. Dr. Juan P. Garrahan, un centro pediátrico público inaugurado en 1987 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

4. RESULTADOS

Su **relación con el Estado** tomó diversas vías, con actores del poder legislativo, ejecutivo y judicial. La relación con cada poder atravesó diferentes momentos, transitando entre la tensión y la cooperación, el apoyo y el desamparo, la alianza y el antagonismo. Los vaivenes de esta relación con el Estado fueron fuente de incertidumbre e inestabilidad a partir de su disputa no resuelta sobre la propiedad del inmueble. Para Denise Kasparian, estar constantemente en la cuerda floja respecto a la propiedad conllevó una gran inestabilidad, “y eso hace que sea con mucha incertidumbre sobre su futuro, cuánto invertimos en tiempo y en dinero en este lugar si quizás el día de mañana nos sacan”, asegura la académica. La singularidad de su actividad operó como agravante, por la imposibilidad de trasladar a otro espacio físico un hotel de grandes dimensiones. Desde el Legislativo, **Victoria Donda**, exdiputada nacional que presentó la primera Ley de Expropiación del Bauen, consideró deficitaria la capacidad política para construir mayorías parlamentarias que posibilitaran su aprobación.

Ser considerado un “emblema”, “faro”, “catedral”, “símbolo”, “lugar estratégico para hacer la revolución” o “epicentro” posibilitó captar la atención, suscitar la participación y la convergencia entre múltiples actores. “Era una de las recuperadas más aglutinantes del movimiento por el nombre que tenían”, asegura **Andrés Ruggeri**, investigador y docente de la Universidad de Buenos Aires, director del programa Facultad Abierta. Una experiencia que, en definitiva, había decidido tomar un rol convocante, como rememora Lucas Zunino: “te ofrecían esas trincheras para que vos vayas y des tus luchas, tus charlas, tus convocatorias, tus discusiones, tus asambleas anuales”.

¿Pero qué explica que la cooperativa pudiera jugar ese papel? ¿Era solo cuestión del espacio físico y de su ubicación o había algo más que puede explicarlo? En general, hay un claro consenso entre las personas entrevistadas sobre las **capacidades políticas y comunicacionales de algunos de sus miembros**, sin lo cual difícilmente se podría haber tenido ese papel. César Basaños califica a dos de sus miembros como “grandes militantes y, sobre todo, grandes comunicadores”. Gustavo Sosa coincide y enfatiza las capacidades de articulación y comunicación de uno de ellos: “transmitía muy bien los problemas y transmitía muy bien la situación”. En sus términos, “hacía un gran laburo de relaciones públicas, de vinculación, y el interés general de todos los factores era mantener el hotel activo, era una pauta que el hotel no se pinche”.

La capacidad política y comunicativa fue especialmente útil para defender una cooperativa recurrentemente asediada

Este crisol de acompañamientos supuso una gran fortaleza para la visibilidad y la sostenibilidad de la experiencia. Esta capacidad política y comunicativa, que había logrado articular a su alrededor a todo un entramado de organizaciones y personas comprometidas

también con ese espacio, fue especialmente útil para **defender una cooperativa recurrentemente asediada**. En momentos de tensión, estas capacidades fueron especialmente relevantes, en particular ante el veto de la **Ley de Expropiación** y la reactivación desde el poder judicial de las amenazas de desalojo en 2017. El apoyo se manifestó en términos simbólicos y materiales, a través de la presencia en actos, movilizaciones y momentos clave de la lucha, apoyando campañas de difusión para la defensa de la cooperativa, como el caso de “ponete la camiseta del Bauen”. “Cuando

4. RESULTADOS

había amenaza de desalojo, todo el mundo estaba ahí”, asegura Andrés Ruggieri. “En los momentos más álgidos, cuando la policía empieza a ir más seguido, a llevar órdenes, nos quedamos a hacer vigiliadas, dormíamos en los pasillos o donde fuera, siempre bancando ahí la parada”, asegura Lucas Zunino, quien sentencia que la perspectiva era clara: “cuantas más organizaciones seamos más nos podemos defender”.

Varios entrevistados subrayan este punto como condición para la viabilidad del proyecto. Andrés Ruggieri destaca el “rol fundamental” de ese acompañamiento, ya que sin “esos activos militantes el Bauen no hubiera sobrevivido mucho... una condición necesaria para su supervivencia”. En el mismo sentido, Gustavo Sosa considera que “el Bauen hubiera sido expropiado muchísimo antes, pero creo que lo sostuvo su gente, los que inauguraron y el apoyo que generó la red que armó. Eso es algo fundamental del Bauen, la red de vínculos”. Lo destacado es que **el lugar y cómo fue dinamizado permitió construir nexos fuertes, no solo políticamente, sino también afectivamente**. “Su gran virtud fue esa capacidad de relacionarse con muchísimos sectores –asegura Andrés Ruggieri–. Quizás si se hubieran aislado la historia sería muy diferente, yo creo que aislado el Bauen hubiera sobrevivido poco, pero también hubiera hecho una negociación con la patronal, alguna manera de sobrevivir con un perfil mucho más bajo y sin tanto hostigamiento”.

También se observa que este proceso de articulación fue clave para destacar el carácter político del proyecto de la Cooperativa Hotel Bauen. En términos del mismo Andrés Ruggieri, frente a los constantes “ataques” que recibió, “yo valoro mucho esa cuestión de ese relacionamiento con muchos sectores, de no despolitizar la experiencia, creo que en ese sentido fue muy bueno incluso a nivel internacional”. En definitiva, el Hotel Bauen no solo era útil y necesario para quienes trabajaban en él, sino también en un sentido más amplio, al transformarse en un punto de encuentro para movimientos sociales, cooperativas, eventos políticos y actividades culturales, reforzando su identidad como símbolo de resistencia y solidaridad (Ruggieri et al., 2017) y brindando servicios de apoyo comunitario (Larrabure, 2017).

4.3. APRENDIZAJES DE UNA EXPERIENCIA DE AUTOGESTIÓN

Toda experiencia colectiva perdura en el tiempo y trasciende cuando queda en la memoria y, a su vez, deja enseñanzas que puedan guiar o inspirar otras acciones. **¿Cuáles son los aprendizajes más significativos que quedan de la recuperación y autogestión del hotel Bauen?** Frente a esta pregunta abierta, las personas entrevistadas, con experiencias y posiciones particulares en relación con este proceso, aportaron una serie de reflexiones en algunos casos coincidentes, en otras complementarias, aunque también diferenciadas. Juntas construyen una mirada compleja y matizada sobre qué nos queda de una de las empresas recuperadas más conocidas y emblemáticas. A continuación, proponemos una serie de hilos argumentales que contribuyen a pensar la recuperación del Bauen como un legado que desborda un caso específico y que, lejos de quedar en el olvido, aspiramos a que puede ser una

4. RESULTADOS

referencia en la voluntad de transformar la producción y el consumo bajo las lógicas de la Economía Social y Solidaria, y también del mismo turismo.

Lo colectivo como posibilidad

Un primer aprendizaje que deja la experiencia del Hotel Bauen es **la propia posibilidad de lo colectivo**, que se traduce en la aseveración de la capacidad para poder organizarse, tomar, recuperar, abrir el hotel y hacerlo funcionar durante tantos años. El investigador Andrés Ruggeri pone un especial énfasis en el valor de esta dimensión, y señala que “no conozco casos en otros lugares del mundo en donde se han ocupado hoteles abandonados y se les ha dado uso. El Bauen estuvo ahí 17 años, haciéndolo funcionar y con una cantidad muy importante de trabajadores”. La experiencia tuvo, por tanto, una dimensión ejemplarizante en la medida que lograron transmitir la idea de que “cualquier trabajador, cuando cierre su empresa, lejos de irse con la cabeza gacha a buscar trabajo, se plantee si puede armar la cooperativa”, asegura Federico Tonarelli. Claudia Moreno, de FACTA, coincide en este argumento: “el principal aprendizaje creo que tiene que ver con esto, con que una cooperativa de ciento cincuenta personas puede funcionar y gestionarse democráticamente y, a su vez, generar la posibilidad de un espacio”. Y añade: “es en la práctica donde realmente se aprende y se transmite el cooperativismo, no es en libros, no en congresos, sino en la práctica”.

La construcción de la cooperativa **visibilizó una salida colectiva y solidaria posible para mantener y generar puestos de trabajo en un escenario de crisis**, como revela Tonarelli cuando resalta que “un conjunto de trabajadores, puestos frente a una crisis monumental, quizás la más tremenda en la historia de la Argentina, encontró en esto las posibilidades de ir sobreviviendo y trabajando”. A su vez, **se constituyó como ejemplo para el surgimiento de otras organizaciones**: “la gente nos venía a



Imagen extraída del documental B.A.U.E.N. Lucha, cultura, trabajo. Agora TV

4. RESULTADOS

preguntar a nosotros a la recepción del hotel, cómo armar una cooperativa, en vez de ir a INAES... En ese sentido, fue ejemplo para la formación de otros colectivos”, enfatiza el mismo expresidente. Por su parte, Fabián Pierucci, presidente de la empresa recuperada La Litoraleña, señala que “se constituyó un imaginario de la resistencia, más allá de los propios protagonistas y que trascendió todo el imaginario”. Y en esta construcción el Bauen jugaría un papel clave como espacio de acogida y la visibilización de otras luchas: “había actividad todos los días, a toda hora, de todo tipo, pasó medio mundo. Fue el lugar en donde se reivindicó la diversidad, reivindicó la lucha obrera”, continúa Pierucci. Moreno refuerza este argumento, considerando que “el Bauen ha sido sobre todo un espacio político, un arma para defenderte, un lugar donde puedes ser más visible, donde aprendes y te articulas con otros para generar una lucha más pareja”.

Este primer aprendizaje acerca de lo colectivo como posibilidad trasciende al movimiento cooperativo. Esta experiencia no fue solamente un espacio de articulación en el ámbito del cooperativismo, sino que fue más allá, convirtiéndose en una referencia “amplia y multisectorial”, asegura Gustavo Sosa, docente de la UNTREF. Aunque estos procesos de articulación también tuvieron límites, que pone en evidencia Lucas Zunino, integrante de La Poderosa, cuando considera que, al mismo tiempo, “no se supo conjugar el poder de fuego de los movimientos sociales con el cooperativismo tradicional, no se supo generar un encostramiento que permita vender esa lucha como una lucha propia, entender el Bauen como un espacio a reconstruir, a refaccionar, a utilizar también. Yo creo que ahí faltó”.

La construcción del colectivo laboral

Otro aprendizaje se refiere a la **construcción del colectivo de trabajadores y trabajadoras y cómo afectó en las capacidades de organización y gestión de la cooperativa**. Su fuerte crecimiento después de la apertura del bar, generó la necesidad de sumar a nuevos miembros, pero ¿con qué criterios deberían incorporarse?

La necesidad de incorporar muchos trabajadores debido a que el colectivo original era muy pequeño fue complejo

El investigador y secretario de posgrados de la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA, Julián Rebón, cuenta que se tuvo que “crecer muy rápido [porque] el colectivo original era muy pequeño”, y esto inevitablemente sería un gran desafío. Natalia Bauni, investigadora del Instituto de Investigaciones Gino Germani y coordinadora del OSERA, señala la complejidad que entrañaba construir un sentido de pertenencia en el colectivo de trabajadores y trabajadoras: “ellos lo

tomaron en 2003 y [su actividad] explotó, por lo que necesitaron incorporar muchos trabajadores y eso fue complejo. No lograron que en esa incorporación los trabajadores realmente se sientan parte de ese colectivo, que todos trabajen para mejorar las condiciones de trabajo”. Ruggeri entiende que la incorporación de “familiares”, “conocidos” y personas “por razones de militancia, que tuvieran un compromiso”, limitó la capacidad de cohesión del grupo y de sus capacidades de gestión y de organización interna de la cooperativa. De este modo, algunos trabajadores más antiguos adoptaron actitudes autoritarias, replicando dinámicas de poder que el modelo cooperativo busca eliminar (Todd, 2007).

4. RESULTADOS

Esta coexistencia dio lugar a “un colectivo disparejo”, en el que “una parte tenía más compromiso con la gestión política del hotel, y otra con el trabajo, y lo veías porque siempre cuando llegaba el momento de defender al hotel, aunque había 150 trabajadores no estaban los 150”, asegura Ruggeri. Rebón coincide en este punto al calificar al colectivo como “heterogéneo” y caracterizado por una “dualidad”. Pierucci ahonda en esta problemática al señalar que “la mayoría que entraron no habían trabajado nunca, venían más del mundo de la desocupación y con todo lo que significa eso”. Tonarelli confirma que estas diferencias se reflejaron también en distintos compromisos con la cooperativa. Cuenta que era común hacer la siguiente argumentación: “nosotros somos cooperativistas, recuperamos el hotel, estaba abandonado, es nuestra casa, estamos totalmente compenetrados en lo que hacemos y vamos a atender muchísimo mejor que una persona que trabaja en unas condiciones como teníamos nosotros antes y eso va a repercutir en su servicio”. Sin embargo, reconoce que no todo el mundo se sentía identificado con él, “había gente que lo entendía y había gente que no le daba bola”. Por su parte, César Basaños, destaca la importancia de la afinidad de los trabajadores con el rubro al que se dedica una cooperativa, “si eso no ocurre en algún momento tiene su límite” sostiene. Y en este caso, parece que no todo el colectivo compartía esos intereses y compromisos.

Por otra parte, **a pesar de la aplicación de medidas que podían incidir en la corrección de las desigualdades de género**, como las políticas iniciales de igualdad salarial; la flexibilidad horaria, que mejora las posibilidades de conciliación; o la puesta en marcha de estructuras horizontales en la toma de decisiones y la rotación de roles, que reducían la concentración de poder y promovían la igualdad de oportunidades, en parte **no pudieron evitar su perpetuación**. Así, el trabajo etnográfico de Katherine Sobering puso en evidencia la segregación ocupacional existente en la cooperativa: las mujeres se concentraron en tareas de limpieza, administración y atención al público,



Imagen extraída del documental B.A.U.E.N. Lucha, cultura, trabajo. Agora TV

4. RESULTADOS

mientras que los hombres predominaron en mantenimiento y seguridad. Esta división también se reflejó en los cargos de coordinación, donde ellos siguen siendo mayoría y a lo largo de su historia solo una mujer ocupó su presidencia. Asimismo, los varones adoptaron roles más visibles y combativos, reforzando su liderazgo tanto interno como externo, mientras que las mujeres asumieron funciones menos visibles, aunque esenciales. En la medida que las mujeres siguen asumiendo la mayor parte de las tareas de cuidados, su tiempo de participación fuera del horario laboral se ve limitado. A pesar del interés declarado por promover estructuras organizativas más democráticas e igualitarias, y que, a diferencia de las empresas tradicionales, las cooperativas ofrecen más oportunidades para desafiar las jerarquías y promover la equidad de género, sin la aplicación de principios feministas claros es difícil corregir las desigualdades de género (Sobering, 2016; Sobering et al., 2017). Las condiciones de amenaza de desalojo y de acoso permanente, que obligaron a un estado permanente de tensión, no facilitaron abordar cuestiones de desigualdad en las relaciones de género fuertemente arraigadas.

De este modo, el carácter heterogéneo, dual y con grados de afinidad y compromisos relativos y variables con la actividad por parte del colectivo de trabajadores y trabajadoras del Bauen son elementos planteados como limitantes en la fortaleza de su dinámica interna.

Capacidades de gestión y calidad del servicio turístico

Sobre esta dificultad de cohesión del colectivo trabajador se fueron sumando otros problemas que tensionaron las relaciones y obstaculizaron su consolidación como cooperativa. Una cuestión determinante según Gustavo Sosa fue la complejidad de



Imagen extraída del documental B.A.U.E.N. Lucha, cultura, trabajo. Agora TV

4. RESULTADOS

“administrar un hotel en el centro de la ciudad más grande del país”. Julián Rebón lo formula con un interrogante que toma en cuenta lo señalado anteriormente: “¿cómo hacés para gestionar un proyecto complejo si no tienes un colectivo laboral y no tenés una estructura buena?”. La respuesta es que **el hotel arrastró toda una serie de déficits en términos de capacidad de gestión y posibilidades de brindar un buen servicio**, en un contexto en el que la comparación con otras empresas similares era muy sencilla. Al respecto, Rebón enfatiza que “había un problema de servicio. Toda la gente que se hospedaba ahí se quejaba”. Para el secretario de posgrados de la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA, esto fue afectando la imagen de la cooperativa a partir de experiencias negativas en el consumo, “gente que iba y decía, no, acá no se puede estar”.

Una de las limitaciones que con el paso del tiempo fueron haciéndose cada vez más evidentes fue la **falta de actualización tecnológica**. “No se pudo hacer la reconversión a la era de la hotelería digital –argumenta Pierucci–. Aparecieron en el medio una cantidad de plataformas y tipos de contratación. Ya no se podía esperar más que viniera al mostrador alguien y dijera «quiero alojarme», porque eso no existe más en el mundo o que te venga a pagar en efectivo, eso no se puede hacer. Era la última etapa y entonces fue como un combo casi imposible”.

De este modo, queda como aprendizaje la importancia de **prestar una mayor atención a dos aspectos clave para el desarrollo de un proyecto empresarial de carácter turístico**. En primer lugar, en relación con la calidad de los servicios ofrecidos y las formas de atención a quienes consumen, con el fin de cumplir con sus expectativas, ya que alojarse no debería entenderse solo un acto de militancia. Asimismo, en un mercado altamente competitivo y en permanente evolución, la



Imagen extraída del documental B.A.U.E.N. Lucha, cultura, trabajo. Agora TV

4. RESULTADOS

actualización tecnológica y de nuevas herramientas para la gestión de reservas y otras necesidades operativas del hotel se vuelve un elemento crítico. Ambos factores pueden determinar las posibilidades de viabilidad de la empresa. Pierucci resalta que este es un aprendizaje que le sabe a crítica y también un llamado a la acción: “pero hay que ponerle ficha a la capacitación, a la formación”.

La propiedad y la norma

Otro ámbito de aprendizaje se refiere a la **propiedad del inmueble, las normas y las relaciones con el Estado**. Basañes destaca la necesidad de resolver lo antes posible el marco normativo y de capitalización en el que “se encuentran en todas las cooperativas de trabajo”. En el caso específico del Bauen, uno de sus principales impedimentos fue **no haber resuelto la situación legal en la que se encontraba la propiedad del inmueble a lo largo de su historia**. La falta de resolución en torno a la propiedad del inmueble provocó “un estado de fragilidad y de incertidumbre constante sobre su futuro”, como asegura Denise Kasparian.

Andrés Ruggeri considera que se debería haber priorizado la expropiación desde el inicio, en lo que valora como una equivocación que atribuye a los abogados que asesoraban a la cooperativa: “el primer error es no ir directo por la expropiación, porque pueden cambiar las condiciones políticas, y eso condicionó todo, porque nunca se logró superar ese obstáculo”. Esto implica que se debería haber leído mejor los tiempos y las oportunidades políticas existentes. Para la exdiputada nacional Victoria Donda, que fue quien presentó el primer proyecto de la ley de expropiación, “cuando tenés el poder transitorio del gobierno, las políticas públicas que transforman radicalmente a la sociedad hay que llevarlas a fondo, lo más a fondo que se pueda en el momento



Imagen extraída del documental B.A.U.E.N. Lucha, cultura, trabajo. Agora TV

4. RESULTADOS

determinado. Los derechos que conquistamos, después, durante momentos de repliegue político, se defienden, pero los que no conquistamos no los conquistamos". Desde su mirada, la clave del aprendizaje reside en la necesidad de construir mayorías parlamentarias y defender estas iniciativas. "Mi experiencia es que –continúa la exdiputada–, si a ese esfuerzo uno no le suma articulación política para construir mayorías parlamentarias no sirve, porque la ley la presentamos y no se aprobó". En algunos casos, las valoraciones son más fuertes y señalan la responsabilidad del Estado por el cierre de la cooperativa. Por ejemplo, esta falta de resolución del problema, cuando había las condiciones para hacerlo, hace que Héctor Recalde, exdiputado, afirme que "esto demuestra qué pasa cuando un Estado está ausente". O que Claudia Moreno acuse de falta de una perspectiva política clara que debía haber acompañado a estas empresas, por cuando no existieron "políticas públicas perfiladas, que son siempre cortoplacistas o tapa agujeros, ese es el problema".

De forma estrechamente relacionada, **el otro gran problema no resuelto fue el de la capitalización de la empresa**. Para Eduardo Amorín, dirigente de FEDECABA, enfatiza que "después del Bauen lo que tenés que aprender es que, si vos recuperás una empresa lo primero que tenés que tener claro es cómo hacer para sostener la demanda, y si no tienen eso claro se complica". Por eso considera que "el capital que necesitaba el Bauen era de un grado inverosímil para el sector y que por eso tenía que haber tenido una intervención estratégica por parte del Estado". A lo que añade, que "en el Bauen los números no iban a dar y los compañeros hacían un esfuerzo muy grande para que dieran, pero no alcanzaba, necesitaban un grado de inversión que íbamos a conseguir", y por eso era necesaria la intervención del Estado.

En definitiva, todos estos elementos reflejan como aprendizaje la complejidad para sostener en el tiempo un proyecto cooperativo de esta escala en un escenario marcado por tres grandes desafíos. En primer lugar, una incertidumbre normativa que genera

Todos estos elementos reflejan como aprendizaje la complejidad para sostener en el tiempo un proyecto cooperativo de esta escala

inseguridad jurídica y limita las posibilidades de planificación a largo plazo. Segundo, una expropiación nunca resuelta que profundiza los impactos del primer factor. Y finalmente, la falta de apoyo estatal para capitalizar y garantizar su viabilidad y sostenibilidad. Una combinación de obstáculos legales, políticos y económicos que obstruyen la construcción de un proyecto autogestivo de gran escala.

Capacidades relacionales y comunicacionales

Otro aprendizaje destacado es la importancia estratégica de la capacidad de liderazgo y comunicativa de los dirigentes de la cooperativa. "Federico [Tonarelli] hacía un gran laburo de relaciones públicas y de vinculación", destaca Gustavo Sosa, "era alguien que transmitía bien el problema y la situación". Los liderazgos del Bauen, en especial atribuidos a Federico Tonarelli y de Fabio Resino, además de reconocidos ampliamente, en términos generales se considera que fueron fundamentales en la construcción de relaciones dentro y fuera de la cooperativa, la visibilización del proceso, o la movilización de actores diversos para la consecución de objetivos comunes.

4. RESULTADOS



Federico Tonarelli en una manifestación contra el desalojo número 1.000 del edificio en la puerta del Bauen, junto al ex diputado nacional Héctor Recalde y Rubén Schofrin. Fuente: Archivo Federico Tonarelli.

Sin embargo, Natalia Bauni problematiza en parte la procedencia de estos liderazgos y las implicaciones que esto tuvo para la cooperativa: “el hecho de que los presidentes de la cooperativa siempre hayan sido personas que no habían estado en la recuperación, habla de que ahí había un problema interno grande, que ningún liderazgo propio de la cooperativa se logró consolidar. A mí eso me parece que es un problema importante, porque la voz del que trabajó ahí siempre es distinta que la del que viene de afuera y llega a proponer cosas, mejor o peor, pero ahí había algo que era problemático”. Pero al mismo tiempo, dadas las dimensiones de los extrabajadores del hotel que participaron en su recuperación parece que, aunque, como señala Bauni, esto fuera un problema, en cierta medida era inevitable. Desde la mirada de Pierucci, de no haber sido por esos liderazgos externos al núcleo inicial, el proceso no se habría podido dar. “Hubo un núcleo de militantes que participó convocando gente y que tuvo la iniciativa en la acción política. Si hubiera sido por el componente originario, los asociados de la cooperativa originaria, eso no hubiera pasado nunca”. De hecho, la dificultad para construir liderazgos desde el propio colectivo original de trabajadores y trabajadoras comportó una consecuente dependencia de actores externos, lo cual, en este caso en particular, ahondaría en la segmentación y falta de cohesión interna del colectivo de cooperativistas.

Prioridades políticas o económicas

La necesidad de la construcción de un **equilibrio entre las prioridades políticas y económicas** emerge como otro de los aprendizajes clave de la experiencia del Bauen.

4. RESULTADOS

“Quizás fue más un proyecto político que un proyecto económico”, reflexiona Lucas Zunino. Y continúa: “los grandes proyectos existen, pero deben tener múltiples facetas, tienen que ser proyectos políticos pero sostenibles económicamente”. Por su parte, Natalia Bauni considera que la cooperativa “logró ser un modelo en términos de una experiencia realmente democrática, participativa, que miraba hacia afuera, pero que no logró en términos económicos su reproducción ampliada”. En esta línea, Tonarelli destaca que **la potencia simbólica y política del Bauen no tuvo como correlato la viabilidad económica de la cooperativa**. En sus palabras, “aquí en la Argentina se idealizó el proceso, como que fue la avanzada revolucionaria de 2001. Yo en un momento pertenecía a ese sector que creía que estábamos a las puertas de a saber qué cosa y, hablando en términos hoteleros, me di un baño de realismo”. Por lo tanto, de la experiencia del Bauen queda la necesidad de resolver **cómo construir un proyecto colectivo, participativo y democrático a gran escala en el que converjan la significación política y la sostenibilidad económica**.

Legado para nuevos cooperativistas

A pesar de sus dificultades, **el Bauen jugó un papel clave como generador de cooperativismo y de cooperativistas**. Esto se produjo durante todos los años que estuvo en funcionamiento la cooperativa, pero también en su mismo cierre. Así, tras su cierre, varios de los cooperativistas participaron en el impulso de nuevas iniciativas

Tras el cierre del Bauen, varios de los cooperativistas participaron en el impulso de nuevas iniciativas cooperativas

cooperativas. Tonarelli cuenta que “algunos de nosotros seguimos buscando cómo reinsertarnos en el movimiento cooperativo, y a la vez seguimos dando esa pelea”. De este modo, continúa relatando que se pusieron en marcha “cuatro proyectos más, mixtos, con otros compañeros. Hay un grupo de compañeros que siguen apostando a la autogestión, no es poco”. **Aunque de forma limitada, una vez cerrado el hotel se dio lugar a un semillero de nuevas experiencias lideradas por distintos grupos de extrabajadores**. Su resultado, el tiempo y las circunstancias dirán, pero cabe destacar que una parte de las y los trabajadores que conformaron la cooperativa, tras su cierre, siguieron con la idea de ganarse la vida por los caminos de la autogestión.

Fabio Resino, exdirigente del MNER, identifica también **aprendizajes personales en el ámbito político de este proceso**: “para nosotros fue una escuela de política. O sea, yo empecé a militar a los 14 años. Cuando tomé el Bauen tenía 36. Y, si bien había estado siempre en política, había estado en conflictos y qué sé yo, nunca me había permitido diseñar tanta política como en el Bauen. Para nosotros fue una escuela, hacíamos un movimiento y había una reacción de parte de la patronal, de parte de los gobiernos, de parte de la legislatura porteña. Y también fuimos siempre muy atacados. Toda esa problemática nos permitió diseñar muchas políticas, pensar muchas políticas, y de hecho logramos mantenernos los 17 años”. Federico Tonarelli profundiza su reflexión sobre este aprendizaje, destacando “haber establecido una referencia en un movimiento que recién está sembrando por más que tiene 20 o 25 años. Lo nuestro es una piedrita basal en alguna construcción que ojalá crezca con el resto del tiempo. Se abrieron otras disputas,

4. RESULTADOS

disputas de sentido. Hay un mundo de la mano del capitalismo y su ultra concentración económica planetaria que lleva a la destrucción de puestos de trabajo de manera imposible de detener y la economía solidaria empieza a tener un rol muy importante”. De esta manera, el hotel Bauen no solo fue un espacio de encuentro y resistencia, sino que también **constituyó un laboratorio de innovación y de aprendizajes políticos y sociales, y un generador de nuevas experiencias de autogestión.**

Aportes para la construcción de una política pública para la ESS

Tras el cierre del hotel, varios de los integrantes de la cooperativa fueron contratados en el Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación durante el gobierno de Alberto Fernández. A partir de esto, se logró conformar por primera vez un equipo de turismo cooperativo y mutual dentro del Ministerio, llevando no solamente las demandas y singularidades del sector, sino también abriendo un espacio novedoso para el diálogo y la articulación entre el Estado y los actores solidarios vinculados a la actividad turística. **Inés Albergucci**, exsubsecretaria de ese ministerio entre 2019 y 2023, resalta el papel que tuvo este equipo en el intento de sentar las bases de lo que debía podían haber sido una política de Estado dirigida al sector de la Economía Social y Solidaria. Cuenta que cuando llegaron “la frase de cabecera era: «No hay política para el sector», pero ¿Cómo es el sector? ¿Cuáles son las demandas? ¿Qué sabemos? ¿Cuántos somos? ¿Quiénes somos? Esa fue la mayor pregunta”, explica la exfuncionaria. Tonarelli recupera esta experiencia, destacando que el Ministerio a través de esta Subsecretaría en ese momento “abrió sus puertas y dijo «¿de qué se trata todo esto?»”.

Durante ese período, que duró hasta diciembre de 2023, se logró, aunque de manera parcial y limitada, que el Estado reconociera a las organizaciones de la ESS como interlocutores y como actores de la producción turística. De esa articulación surgieron prácticas, procesos y productos concretos que contribuyeron a fortalecer al sector solidario en el turismo. En el marco del denominado **Plan Nacional de Fortalecimiento del Turismo Social** se financiaron procesos de asistencia técnica a cooperativas, se pusieron en marcha propuestas de formación específicas, se diseñaron dos catálogos de experiencias asociativas y se impulsó la puesta en marcha de la Mesa de Turismo Cooperativo, Mutual y de Base Comunitaria integrado por distintas organizaciones, universidades públicas y la propia Subsecretaría, entre otros logros.

Esta articulación, que fue impulsada por dirigentes procedentes del Bauen, deja aprendizajes y reflexiones que desbordan la experiencia particular de la cooperativa. Por una parte, se destacan **las potencialidades y las sinergias que emergen de la integración y la reticulación entre las propias organizaciones solidarias, así como con otros actores.** Por otro, se pone de manifiesto **la relevancia que puede tener que el Estado conozca y reconozca las singularidades y los impactos de las experiencias asociativas para su visibilización, fortalecimiento y legitimación social.** Finalmente, se evidencia también la necesidad de que ese reconocimiento del sector solidario se refleje en el diseño y la implementación de

4. RESULTADOS

políticas públicas específicas para el desarrollo de una actividad tan relevante en términos económicos, ambientales, sociales y culturales como es el turismo.

En definitiva, la experiencia del hotel Bauen deja múltiples aprendizajes en la construcción de iniciativas productivas de carácter colectivo, con voluntad democratizadora. El proceso de recuperación, ampliación, consolidación y cierre del hotel aporta enseñanzas en clave de futuro. Aunque en la actualidad atravesemos un contexto en el que la herramienta de la recuperación de empresas por parte de sus trabajadores parece no ser una prioridad (Bauni, 2025), ni siquiera dentro del menú de posibilidades actuales, el capitalismo seguirá profundizando problemáticas estructurales vinculadas al trabajo que exigirá generar nuevas respuestas y visitar otras ya conocidas. Sobre estas experiencias históricas habrá que retomar los pasos y seguir impulsando nuevos procesos. Queda su propia existencia, el intento sostenido durante 17 años de construir una alternativa en el ámbito hotelero, pero también una serie de aprendizajes concretos que tomar en cuenta, más allá de su valoración general, contruidos a partir del intercambio de saberes y experiencias, desde la diversidad, el diálogo y el acuerdo, pero también a partir del conflicto. Son enseñanzas que nacen de la ayuda mutua y el compromiso, elaborados en un espacio en tensión y bajo amenaza permanente.

Acto frente al Hotel Bauen, 2007. Fuente: Archivo Federico Tonarelli.



5.

CONCLUSIONES

El cierre del hotel Bauen el 23 de octubre de 2020 supuso una **derrota política** para sus trabajadores y trabajadoras y quienes frecuentaban sus espacios, para el movimiento de empresas recuperadas y, más ampliamente, para las aspiraciones de transformar el trabajo, y también el turismo, desde perspectivas emancipatorias. Lamentablemente, no puede interpretarse en términos de un **“repliegue estratégico”**, como anunciaban Denise Kasparian y Julián Rebón (2020) en un valiente artículo en el que trataban de dar cuenta de qué había significado aquella experiencia justo en el momento de su finalización. La creación de nuevas cooperativas por parte de antiguos miembros del Bauen en diversos ámbitos vinculados al turismo, hacía pensar que en una coyuntura tan compleja como la que provocó la pandemia de COVID-19 era necesario algún tipo de paso atrás para seguir impulsando el movimiento. Nosotros también lo creímos al iniciar esta investigación. Sin embargo, no todas estas cooperativas se consolidaron y el colectivo de ex integrantes del Bauen fue disgregándose. Con el ascenso de la ultraderecha en el poder, con Javier Milei al frente, ante la destrucción del tejido productivo y cierre de muchísimas empresas en todo el país, y de nuevo el ascenso del desempleo, la toma y recuperación de empresas no aparece como una estrategia central del movimiento obrero argentino. Si tras diecisiete años en pie, el Bauen había tenido que cerrar y las empresas recuperadas no tomaban nuevo impulso en una coyuntura económica de nuevo complicada, **¿cómo entender el carácter de ese cierre? ¿Cómo valorar esa derrota y qué implicaciones tiene?**

La palabra “derrota” estuvo presente en prácticamente todas las entrevistas

La palabra “derrota” estuvo presente en distintos momentos de prácticamente todas las entrevistas. A veces se pronunciaba tímidamente, como no queriendo usarla, en otras se hacía de forma más cruda. Seguramente, para comprender una iniciativa como esta, sea necesario trascender un análisis basado solamente en los resultados finales y en la dicotomía éxito – fracaso, y también es pertinente poner en valor de forma desidealizada el legado que deja el Bauen. **Aunque en un determinado momento finaliza, cierra sus puertas y devuelve la propiedad a sus históricos propietarios y perpetuos adversarios, también permanece en la memoria del movimiento popular, en las acciones presentes y en una inspiración para el devenir.** Por tanto, la derrota adquiere un sentido contradictorio y ofrece una posibilidad de aprendizaje. Para Federico Tonarelli, su último presidente y uno de sus principales dirigentes, “aprendés que las derrotas son parte del aprendizaje, y aprendés a sobrellevarlas, a digerirlas, a entenderlas como un componente más de la lucha eterna por la justicia social, el

5. CONCLUSIONES

bienestar y la igualdad, es parte del juego. Por eso, debemos servir de ejemplo a la formación de muchas otras experiencias de ese tipo”.

Como en tantas otras iniciativas, el caso del Hotel Bauen pone en evidencia que mayoritariamente **las prácticas postcapitalistas no pueden ser planificadas, sino que surgen espontáneamente como reacción a circunstancias específicas en las que tratan de sobrevivir y consolidarse** (Fletcher et al., 2023). En este sentido, muchos procesos sociales con capacidad transformadora no nacen de una toma de conciencia colectiva gradual ni de una voluntad revolucionaria explícita de los sujetos, sino más bien y simplemente del despliegue de prácticas asociativas que responden a necesidades concretas. La puesta en marcha de estos procesos de articulación entre personas, colectivos, organizaciones e instituciones diversas, también implica saltos en el vacío, la asunción de riesgos y una acción colectiva que no siempre cuenta con horizontes previamente definidos. La experiencia analizada en este trabajo transita gran parte de su historia en un terreno de lo incierto, en el que la creatividad colectiva, la innovación social y la articulación política se entrecruzan con cierto grado de improvisación en una búsqueda permanente de generar respuestas y construir certezas. El Bauen fue, y de alguna manera sigue siendo, una vivencia parcialmente transformadora de subjetividades, organizaciones y comunidades, que se desarrolló con un camino no lineal, improvisado e impredecible, y que tuvo que adaptarse a un escenario constantemente adverso y también desconocido.

En esta investigación se ha abordado un proceso emblemático y a la vez complejo que está atravesado por una dualidad que ilustra las potencialidades y las limitaciones de este movimiento. El caso del Bauen, lejos de idealizaciones y abandonos resentidos, ilustra las tensiones y ambigüedades que atraviesan las empresas recuperadas en



Trabajadores y trabajadoras del Bauen en la manifestación contra los tarifazos de los servicios públicos durante el Gobierno de Macri, 2016. Fuente: Juan Pablo Barrientos, Cooperativa Cítrica.

5. CONCLUSIONES

Argentina. Por una parte, se presenta como una muestra de lucha colectiva ante las dinámicas impuestas por el capital. Pero, al mismo tiempo, deja al descubierto los obstáculos estructurales y políticos que estas experiencias enfrentan en un contexto donde las élites económicas sostienen una revancha de clase frente a quienes tratan de desafiarle (Kasparian y Rebón, 2020). El Bauen simboliza la capacidad de resistencia y de organización del movimiento de la Economía Social y Solidaria en general y de las empresas recuperadas por sus trabajadores en particular. **La experiencia ilustra con nitidez las posibilidades de lo colectivo, lo cooperativo y lo solidario frente a las estructuras de desigualdad cada vez más profundas y a las dinámicas crecientemente excluyentes del capitalismo en su versión neoliberal.** No obstante, también evidencia los propios obstáculos, las debilidades y las limitaciones estructurales que enfrentan este tipo de cooperativas para poder desarrollar una actividad económica y política de forma sostenible.

La ausencia de un marco jurídico que posibilitara resolver la cuestión de la propiedad del inmueble para una actividad en la que este era el factor productivo más estratégico, ha supuesto una fuente de vulnerabilidad, incertidumbre y amenaza a su viabilidad. Bauen fue una cooperativa que buscó desarrollarse en un sistema económico y político que no contempla la posibilidad de una economía plural, que no promueve y, ni tan siquiera busca, integrar a experiencias solidarias que cuestionan las relaciones sociales y los regímenes de propiedad dominantes. Por ello, los cambios estructurales y sistémicos que den espacio a la equidad, la autogestión y la solidaridad son imprescindibles para la viabilidad y la reproducción de este tipo de experiencias. Pero más allá de los condicionantes estructurales y externos, la experiencia también evidencia la importancia de la construcción de un colectivo trabajador cohesionado y participativo en un proceso de recuperación.



Imagen extraída del documental B.A.U.E.N. Lucha, cultura, trabajo. Agora TV

5. CONCLUSIONES

En definitiva, la comprensión de la experiencia del Bauen que surge de esta investigación busca trascender la romantización de su existencia y la frustración por su cierre, para adentrarse en un **análisis polifónico, profundo y reflexivo**. Con el paso de los años, su surgimiento en 2003, su consolidación y su finalización en 2020 adquieren un sentido pedagógico y transformador. Durante 17 años se sostuvo en la ciudad de Buenos Aires un espacio visible y simbólico de encuentro, **un laboratorio de democracia económica y participativa, un proceso esencialmente colectivo que atravesó gobiernos municipales y nacionales, y también diferentes modelos económicos**. Una empresa tan compleja como un hotel de esas dimensiones pudo ser gestionada por sus trabajadores y trabajadoras. Durante todo ese tiempo se vio obligado a inventar respuestas a las adversidades, amenazas y tensiones, e intentar construir certezas frente a una constante incertidumbre. A su vez, los propios límites lastraron su capacidad para hacer abordar los desafíos que tuvieron enfrente. En este trabajo no hablamos solamente de un hotel recuperado, sino que analizamos y ponemos en valor **un faro de innovación social para desafiar las lógicas dominantes que deja un legado para iniciativas solidarias que, así queremos pensarlo, todavía están por venir**.

BAUEN 28 de mayo 2005 con la bandera del Bauen recorriendo el público. Fuente: Archivo Federico Tonarelli.





Hotel Bauen. Imagen de Ernest Cañada

REFERENCIAS

- Bauni, N. (2019). De la crisis a la autogestión: modalidades de regulación del trabajo en las empresas recuperadas, 15 años después. *Estudios del Trabajo*, 57, 1-26.
- Bauni, N. (2022). *Innovar y autogestionar. La organización del trabajo en las empresas recuperadas*. Buenos Aires: Teseopress.
- Bauni, N. (2025). En este primer año del Gobierno de Javier Milei casi no hubo empresas recuperadas. El Salto. Entrevista de Ernest Cañada.
- Fajn, G. (2003). *Fábricas y empresas recuperadas: protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*. Buenos Aires: Centro Cultural de la Cooperación.
- Fernández Álvarez, M.I. (2007). De la recuperación como acción a la recuperación como proceso: prácticas de movilización social y acciones estatales en torno a las recuperaciones de fábricas. *Cuadernos de Antropología Social*, 25, 89-110.
- Fernández Álvarez, M. I. y Rebón, J. (2022). *Autogestión movilizadora. Empresas recuperadas y economía popular en Argentina*. Buenos Aires: CLACSO.
- Fisher, M. (2020). *K-Punk - Volumen 2. Escritos reunidos e inéditos (Música y política)*. Buenos Aires: Caja Negra.
- Fletcher, R., Blanco-Romero, A., Blázquez-Salom, M., Cañada, E., Murray, I., Sekulova, F. (2023). Pathways to post-capitalist tourism. *Tourism Geographies*, 25(2-3), 707-728.
- Giarracca, N. y Teubal, M. (2004). «Que se vayan todos»: Neoliberal Collapse and Social Protest in Argentina. En J. Demmers, A.E. Fernández Jilberto y B. Hogenboom (Ed.). *Good Governance in the Era of Global Neoliberalism. Conflict and depolitisation in Latin America, Eastern Europe, Asia and Africa*. Londres y Nueva York: Routledge.
- Grimson, A. (2018). Argentina y sus crisis. *Nueva Sociedad*, 273.
- Higgins-Desbiolles, F. (2012). The hotel bauen's challenge to cannibalizing capitalism. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 620-640.
- Kasparian, D. (2020). *Lucha ¿sin patrón? La conflictividad de trabajo en empresas recuperadas y cooperativas del Programa Argentina Trabaja*. Buenos Aires: TeseoPress.
- Kasparian, D., Hernández, M. C., Díaz, M. E. (2011). Procesos de socialización en las empresas recuperadas: La incorporación de los nuevos trabajadores. VI Jornadas de Jóvenes Investigadores, Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Kasparian, D. y Rebón, J. (2020). Buscando nueva casa. El BAUEN en la encrucijada. *Revista del Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas (OSERA)*, 16, 51-58.
- Larrabure, M. (2017). Post-capitalist struggles in Argentina: the case of the worker recuperated enterprises. *Canadian Journal of Development Studies / Revue Canadienne D'études Du Développement*, 38(4), 507-522.
- Martínez y Vocos (2002): *Las empresas recuperadas por los trabajadores y el movimiento obrero. Produciendo Realidad. Las Empresas Comunitarias*. Buenos Aires: Topia Editorial & La Maza. *Revista de política y cultura*.
- Mtapuri, O. y Giampiccoli, A. (2020). Toward a Model of Just Tourism: A Proposal. *Social Sciences*, 9, 34.
- Novick, S. y Murias, M. (2005). Dos estudios sobre la emigración reciente en Argentina. Buenos Aires: Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Documentos de Trabajo, 42.
- Paiva, V. y Banfi, J. (2016). Cartoneros, espacio público y estrategias de supervivencia. *Mar del Plata, Argentina, 1990-2014. Sociologías*, 18(41).
- Palomino, H. (2003). Las experiencias actuales de autogestión en Argentina. Entre la informalidad y la economía social. *Nueva Sociedad*, 184, 115-128.
- Rebón, J. (2007). *La empresa de la autonomía. Trabajadores recuperando la producción*. Buenos Aires: Colectivo Ediciones / Ediciones Picaso.
- Rebón, J. y Kasparian, D. (2018). El poder social en la producción. Una aproximación a partir de las empresas recuperadas por sus trabajadores. *De Prácticas y Discursos*, 7(10), 1-29.
- Rebón, J. y Salgado, R. (2010). *Empresas recuperadas en la ciudad de Buenos Aires*. En A. Ruggeri (comp.). *Gestión Obrera: del fragmento a la acción colectiva (189-208)*. Buenos Aires: Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.
- Riechmann, J. (2013). *Fracasar mejor*. Madrid: Kaótica libros.
- Ruggeri, A. (2014). Momento de definiciones para el Hotel Bauen. *Revista Idelcoop*, 213, 11-17.
- Ruggeri, A., Alfonso, D., Balaguer, E. (2017). *Bauen. El hotel de los trabajadores*. Buenos Aires: Callao Cooperativa Cultural – Ediciones Callao.

- Ruggeri, A., Antivero, J., Polti, N., & Vieta, M. (2018). The University of Buenos Aires' Programa Facultad Abierta: Reflections on a collaborative and political-academic university extension initiative with Argentina's self-managed workers. *Alberta Journal of Educational Research*, 64(2), 194-201.
- Salgado, R. (2012). Aportes para el análisis de los procesos de desigualación distributiva en las Empresas Recuperadas de la ciudad de Buenos Aires. *Argumentos, revista de crítica social*, 14, 207-239.
- Salvia, P. (2015). La caída de la Alianza. Neoliberalismo, conflicto social y crisis política en Argentina. *Colombiana Internacional*, 84, 107-138.
- Sanguinetti, J. S., Chebez, M., Porta, Y. (2007). Reflexiones sobre algunas dimensiones de la experiencia del Hotel Bauen. VII Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Sobering, K. (2016). Producing and reducing gender inequality in a worker-recovered cooperative. *The Sociological Quarterly*, 57(1), 129-151.
- Sobering, K. (2019a). The Relational Production of Workplace Equality: The Case of Worker-Recovered Businesses in Argentina. *Qualitative Sociology*, 42, 543-565.
- Sobering, K. (2019b). Watercooler Democracy: Rumors and Transparency in a Cooperative Workplace. *Work and Occupations*, 46(4), 411-440.
- Sobering, K. (2021). Working for justice in Argentina. *Contexts*, 20(1), 52-57.
- Sobering, K. (2022). *The People's Hotel: Working for Justice in Argentina*. Durham: Duke University Press.
- Sobering, K., & Lapegna, P. (2023). Alternative organizational survival: A comparison of two worker-recovered businesses in Buenos Aires, Argentina. *Social Problems*, 70(1), 126-142.
- Sobering, K., Thomas, J., & Williams, C. L. (2014). Gender In/equality in Worker-owned Businesses. *Sociology Compass*, 8(11), 1242-1255.
- Teubal, M. (2011). La crisis de 2001/2002 y el colapso del neoliberalismo en Argentina. *Realidad Económica*, 261(7), 58-84.
- Todd Evans, W. (2007). Counter-Hegemony at Work: Resistance, Contradiction and Emergent Culture Inside a Worker-Occupied Hotel. *Berkeley Journal of Sociology*, 51, 33-68.
- Zibechi, R. (2003). *Genealogía de la revuelta. Argentina, una sociedad en movimiento*. La Plata: Letra Libre.

Una publicación de

ALBA SUD 

investigación y comunicación para el desarrollo desde 2008

Con el apoyo de



**Diputació
Barcelona**

ISBN: 978-84-09-70554-2



9 788409 705542