

EL LIDERAZGO EFECTIVO EN EQUIPOS POST-PANDEMIA

EFFECTIVE LEADERSHIP IN POST-PANDEMIC TEAMS

Victoria Román ¹

Resumen

La pandemia impulsó transformaciones profundas en el liderazgo, marcando el inicio de modelos híbridos de trabajo y nuevas formas de gestión. En un entorno cada vez más digital y flexible, los líderes enfrentan desafíos complejos que combinan estrategia y manejo emocional. La incertidumbre global y la resistencia al cambio pusieron a prueba habilidades como la comunicación, la empatía y la adaptabilidad.

Este trabajo analiza cómo cambió la forma de liderar equipos a raíz de la crisis sanitaria, destacando el trabajo remoto como una herramienta clave para mejorar la productividad y el bienestar. También se examinan las competencias necesarias para guiar equipos distribuidos sin perder compromiso ni efectividad. A través de ejemplos concretos, se proponen estrategias prácticas que acompañan la transición organizacional, reduciendo impactos negativos y fomentando una cultura centrada en las personas. Liderar hoy requiere flexibilidad, cercanía y la capacidad de adaptarse a las nuevas dinámicas laborales.

¹ Abogada – victoria_roman@uca.edu.ar – Coordinadora del Área de Extensión, Vinculación con el Medio y Transferencia de la Facultad de Ciencias Económicas del Rosario de la Pontificia Universidad Católica Argentina.

English Summary

The pandemic brought about profound changes in leadership, marking the rise of hybrid work models and new ways of managing teams. In an increasingly digital and flexible environment, leaders face complex challenges that combine strategic thinking with emotional intelligence. Global uncertainty and resistance to change have tested essential skills such as communication, empathy, and adaptability.

This paper explores how team leadership evolved during the health crisis, highlighting remote work as a key factor in improving both productivity and well-being. It also examines the core competencies needed to guide distributed teams without losing engagement or effectiveness. Through real-world examples, practical strategies are proposed to support organizational transitions, minimizing negative impacts and promoting a people-centered culture. Leading today requires flexibility, emotional closeness, and the ability to respond to constantly shifting workplace dynamics.

Palabras Clave: Liderazgo híbrido, Trabajo remoto, Adaptabilidad organizacional, Gestión emocional



1. Introducción

La pandemia de COVID-19 marcó un antes y un después en la evolución de los modelos laborales y en la forma de ejercer el liderazgo en las organizaciones. La adopción acelerada del trabajo remoto y de esquemas híbridos trajo consigo transformaciones que, si bien ya estaban en marcha, ocurrieron de forma mucho más rápida de lo previsto. Estos cambios impactaron tanto en la estructura operativa de las empresas como en la manera en que los líderes se relacionan con sus equipos. En un contexto donde la incertidumbre se ha vuelto constante y las dinámicas laborales cambian con rapidez, las habilidades tradicionales del liderazgo ya no resultan suficientes. Hoy se vuelve indispensable incorporar competencias como la empatía, la flexibilidad y la capacidad de gestionar las emociones.

Distintos autores han reflexionado sobre este proceso. Por ejemplo, Goleman (1998) subraya el rol de la inteligencia emocional para liderar equipos; Northouse (2021) hace hincapié en la necesidad de un liderazgo adaptable; y Contreras et al. (2020) destacan la centralidad de un enfoque humano en el liderazgo post-COVID.

Sin embargo, aún hay poca sistematización sobre cómo se traducen estas competencias en la práctica, especialmente en entornos híbridos o remotos.

Este trabajo se inscribe en una perspectiva cualitativa de tipo exploratorio y se desarrolla como un ensayo argumentativo basado en el análisis documental. Se incorporan ejemplos de empresas que se destacaron por su forma de implementar modelos híbridos de trabajo, lo cual permite vincular los marcos conceptuales con experiencias concretas del mundo organizacional.

La estructura del artículo avanza en tres etapas: primero, se presenta un marco conceptual sobre liderazgo en entornos híbridos; luego, se analizan hallazgos relevantes a partir de casos y documentos; y finalmente, se discuten las implicancias prácticas junto con una serie de recomendaciones para su aplicación en contextos reales. Además, incluyo una reflexión personal sobre mi experiencia con el trabajo remoto, explorando cómo esta modalidad impacta tanto en la productividad como en las relaciones laborales.

2. Objetivos

Este trabajo tiene como propósito principal explorar cuáles son las competencias que resultan fundamentales para liderar equipos en el contexto actual, profundamente marcado por la experiencia de la pandemia y la consolidación de los modelos híbridos de trabajo. En esta línea, se propone:

1. Reconocer las habilidades clave que permiten a los líderes conducir equipos distribuidos, manteniendo altos niveles de compromiso y rendimiento, incluso en esquemas remotos o híbridos.
2. Indagar en el rol que han adquirido la gestión emocional y la comunicación empática como herramientas indispensables frente a escenarios de incertidumbre y cambio constante.
3. Examinar los principales beneficios y desafíos del trabajo remoto, con especial atención a su impacto en la cultura organizacional y en la productividad.
4. Compartir herramientas y estrategias prácticas, a partir de casos concretos, que sirvan de guía para las organizaciones que atraviesan la transición hacia modelos híbridos.



5. Comprender cómo el trabajo remoto y flexible incide en la motivación, el empoderamiento y el bienestar de los equipos, fortaleciendo su resiliencia.
6. Analizar experiencias reales de empresas que implementaron con éxito el trabajo híbrido, rescatando aprendizajes y buenas prácticas que puedan ser replicadas.
7. Compartir mi experiencia personal acerca del trabajo remoto, reflexionando sobre cómo influye en la productividad y las relaciones laborales, y cómo un equilibrio entre lo virtual y lo presencial puede ser clave.

3. Desarrollo

1. Habilidades necesarias para liderar equipos distribuidos geográficamente

El liderazgo efectivo en equipos post-pandemia no solo se define por la capacidad de manejar los resultados de los proyectos, sino también por el bienestar emocional de los miembros del equipo, un aspecto que ha cobrado gran relevancia en tiempos de incertidumbre. El trabajo remoto y los modelos híbridos han demostrado ser un desafío, pero también una oportunidad para redefinir cómo los líderes gestionan a sus equipos en la era digital. En este nuevo escenario, las habilidades tradicionales del liderazgo deben fusionarse con la empatía, la adaptabilidad y la comunicación clara.

Goleman (1998) sostiene que estas habilidades son clave dentro de la inteligencia emocional, un aspecto esencial para el liderazgo en contextos inciertos. Por otro lado, Uhl-Bien y Arena (2018) destacan la relevancia del liderazgo adaptativo como respuesta de las organizaciones ante el cambio complejo.



Autoconciencia del Líder

La autoconciencia sigue siendo la base del liderazgo efectivo, pero en tiempos de cambios tan profundos, los líderes deben tener la habilidad de identificar sus propias emociones y entender cómo estas afectan a su equipo.

Según Boyatzis, Goleman y McKee (2013), el líder emocionalmente inteligente empieza por desarrollar autoconciencia, lo que le permite influir de manera más efectiva en las emociones de los demás. La reflexión constante sobre sus reacciones frente a la incertidumbre, el estrés y las decisiones difíciles le ayudará a ser más empático con sus colaboradores.

La reflexión continua sobre sus reacciones frente a la incertidumbre, el estrés y las decisiones difíciles les permitirá ser más empáticos con sus colaboradores. Esta autoconciencia no solo favorece el crecimiento personal, sino que se convierte en una herramienta esencial para fortalecer la relación con los miembros del equipo y mantener la cohesión emocional, incluso cuando no están físicamente presentes.

Adaptabilidad y Flexibilidad en la Gestión de Equipos Híbridos

Los equipos híbridos requieren una flexibilidad adicional en la gestión de tiempos, tareas y la forma en que se establecen los límites entre la vida profesional y personal. Los líderes deben estar preparados para implementar enfoques adaptativos que permitan a sus colaboradores desempeñarse de manera óptima sin comprometer su bienestar. El trabajo remoto, como modalidad flexible, ha demostrado mejorar el bienestar de los empleados, generando un impacto positivo tanto en la productividad como en la satisfacción laboral. De acuerdo con un informe de Boston Consulting Group (BCG), las empresas que

adoptaron el teletrabajo notaron un incremento significativo en la productividad, que varió entre un 15% y un 40%. Esta modalidad también ayudó a reducir la rotación de personal y el ausentismo.

2. Gestión emocional y comunicación empática

Visión Clara y Comunicación Empática

En un mundo híbrido, donde las interacciones son principalmente digitales, la claridad de la visión organizacional debe ir acompañada de un componente emocional que conecte con los colaboradores. Los líderes deben ser capaces de comunicar no solo lo que se espera, sino también cómo afecta a cada individuo y cómo pueden superar juntos los desafíos. La comunicación empática juega un rol crucial, ya que permite que los miembros del equipo sientan que sus preocupaciones son escuchadas y comprendidas, reduciendo la ansiedad y el estrés asociado con el cambio.

Esta dimensión está directamente relacionada con el modelo de inteligencia emocional propuesto por Goleman (1998), quien destaca la empatía y la regulación emocional como competencias clave para gestionar las relaciones en el entorno laboral.

El Poder de la Escucha Activa

Un líder empático no solo comunica de manera efectiva, sino que escucha activamente. Escuchar es una habilidad fundamental para entender las preocupaciones y las motivaciones de los empleados, especialmente en un contexto en el que las interacciones cara a cara son limitadas. La escucha activa permite a los líderes detectar señales de desmotivación o estrés, lo que les otorga la oportunidad de intervenir a tiempo y brindar el apoyo necesario. Esta práctica también contribuye a fomentar la confianza dentro del

equipo, creando un ambiente en el que los colaboradores se sienten cómodos compartiendo sus inquietudes.

3. Beneficios y Desafíos del Trabajo Remoto

Beneficios del Trabajo Remoto

- **Flexibilidad y Autonomía:** El trabajo remoto permite a los empleados gestionar sus horarios de manera más flexible, lo que ha demostrado aumentar la satisfacción laboral y reducir el estrés. Los empleados disfrutaban de un mejor equilibrio entre la vida personal y laboral, lo que contribuye positivamente a su bienestar emocional y productividad.
- **Aumento de la Productividad:** Según un informe de Gallup 2024, muchas empresas que adoptaron el trabajo remoto experimentaron un aumento significativo en la productividad de los empleados, con incrementos de entre el 15% y el 40%.
- **Acceso a Talento Global:** El trabajo remoto permite a las empresas acceder a una mayor diversidad de talento sin importar la ubicación geográfica, lo que puede mejorar la creatividad y la innovación dentro de los equipos.

Desafíos del Trabajo Remoto

Entre los principales desafíos del trabajo remoto se encuentra la desconexión social. Al no contar con interacciones cara a cara, es común que los empleados experimenten cierto aislamiento, lo cual puede debilitar su compromiso y afectar negativamente la moral del equipo. A esto se suman las dificultades en la comunicación, ya que el intercambio virtual no siempre logra reemplazar la riqueza de las conversaciones presenciales. Además, otro



reto importante es el impacto en la cultura organizacional: en un entorno remoto, puede volverse más difícil integrar a nuevos integrantes y sostener una identidad corporativa sólida y coherente entre los equipos.

4. Herramientas y estrategias para la transición al modelo híbrido a través de ejemplos

Comparación Real: Slack Technologies vs. Oracle Corporation

Durante la etapa post-pandemia, las empresas han adoptado enfoques muy distintos frente al modelo de trabajo, especialmente en lo que respecta a la flexibilidad y la presencialidad. Un ejemplo claro de esta divergencia puede observarse en las estrategias adoptadas por Slack y Oracle, dos compañías tecnológicas que representan polos opuestos en la gestión del trabajo remoto.

Slack, conocida por su plataforma de mensajería empresarial, ha sido una firme defensora de la autonomía y la flexibilidad laboral. Desde el inicio de la pandemia, Slack adoptó un modelo de trabajo remoto que prioriza el bienestar de los empleados, permitiéndoles elegir desde dónde trabajar. Esta política no solo fue una respuesta a la crisis sanitaria, sino también una estrategia deliberada para fomentar una cultura organizacional basada en la confianza y la autogestión. De acuerdo con su política interna, los trabajadores de Slack no están obligados a presentarse en una oficina física; más bien, se promueve un entorno en el que cada colaborador puede establecer su rutina laboral de acuerdo con sus necesidades personales y profesionales. Esta libertad ha sido fundamental para mantener altos niveles de productividad, compromiso y satisfacción entre los empleados, consolidando a Slack como un referente en el diseño de entornos laborales adaptativos y centrados en las personas.

Por otro lado, Oracle ha tomado una postura mucho más conservadora. La empresa decidió impulsar el regreso obligatorio a las oficinas físicas, una política que ha sido objeto de debate tanto dentro como fuera de la organización. Aunque Oracle argumenta que la colaboración en persona es fundamental para su modelo de negocio

Estos hallazgos coinciden con lo que mencionan Bloom et al. (2021), quienes documentan que las políticas flexibles pueden aumentar el compromiso laboral, siempre y cuando haya una cultura de confianza detrás. En cambio, la rigidez de los modelos presenciales puede generar tensiones, como lo señalan Kniffin et al. (2021). Estos autores advierten que el retorno forzado al trabajo presencial, especialmente después de periodos prolongados de trabajo remoto, puede generar estrés y desconfianza entre los empleados, afectando negativamente tanto su bienestar como su rendimiento. Además, argumentan que las políticas que no consideran las necesidades individuales de los empleados pueden contribuir a una disminución en el compromiso organizacional y un aumento en la rotación laboral.

5. Impacto en la motivación, empoderamiento y resiliencia organizacional

Resiliencia Organizacional y Liderazgo en Tiempos de Cambio

La resiliencia se ha convertido en una competencia esencial para los líderes post-pandemia. Esto implica aprender de los errores, fortalecer a la organización frente a adversidades, y mantener el ánimo del equipo.

El Empoderamiento y la Motivación del Equipo

En un entorno híbrido, la motivación intrínseca es clave para mantener la productividad. Delegar responsabilidades, reconocer logros y fomentar el desarrollo personal es esencial. Según el informe *State of the Global Workplace 2024* de Gallup, el 41% de los empleados reporta altos niveles de estrés laboral, y los líderes son responsables del 70% de la variabilidad en el compromiso.

Fomento del Aprendizaje y la Innovación

La era digital exige un aprendizaje continuo. Los líderes deben fomentar la curiosidad, la creatividad y el pensamiento crítico en sus equipos, preparándolos para enfrentar con éxito los desafíos del entorno post-pandemia.

6. Ejemplos de Empresas que Adoptaron Modelos Híbridos con Éxito

Microsoft: Microsoft ha sido uno de los grandes referentes en la transición al trabajo híbrido. En 2021, la empresa publicó un informe en el que compartió cómo había adoptado un modelo híbrido flexible, permitiendo a los empleados elegir entre trabajar desde casa o regresar a la oficina, dependiendo de sus necesidades.

Estrategia destacada: La clave del éxito fue la flexibilidad y la confianza en los empleados. Además, Microsoft promovió la cultura del trabajo flexible, proporcionando herramientas tecnológicas como Microsoft Teams para mantener la comunicación y la colaboración entre los equipos, independientemente de su ubicación.

Impacto: Esta estrategia resultó en un aumento en la satisfacción de los empleados y una mejora en la productividad. Según datos de la empresa, más del 70% de los empleados

prefieren trabajar en un modelo híbrido, lo que ayudó a Microsoft a mantener una fuerte cultura organizacional.

Airbnb: Airbnb adoptó el trabajo remoto de manera masiva durante la pandemia, pero incluso antes de la crisis sanitaria, la empresa ya promovía la flexibilidad en su modelo de trabajo. Después de la pandemia, Airbnb introdujo un modelo híbrido en el que los empleados pueden trabajar desde cualquier lugar, con reuniones presenciales opcionales.

Estrategia destacada: La empresa se centró en la importancia de la conectividad emocional y el trabajo colaborativo a través de la tecnología. Introdujeron iniciativas como "All-Hands" virtuales, donde los líderes se reúnen con los empleados globalmente para abordar inquietudes y fortalecer el sentido de pertenencia.

Impacto: Esta estrategia ha ayudado a Airbnb a mantener un alto nivel de compromiso entre los empleados, con la flexibilidad de poder trabajar desde cualquier lugar del mundo sin sacrificar la cultura de la empresa ni la productividad.

Google: Google, conocido por su enfoque innovador en el trabajo, ha implementado una estrategia híbrida que permite a los empleados decidir cuántos días a la semana desean trabajar en la oficina. Sin embargo, han subrayado la importancia de las interacciones cara a cara para preservar la creatividad y la colaboración entre los equipos.

Estrategia destacada: Google ha diseñado sus oficinas para fomentar la interacción entre los empleados, asegurando que cuando los equipos regresan, lo hagan en un ambiente que propicie la colaboración. Además, Google ha reforzado el uso de herramientas como Google Meet y Google Chat para mantener la conectividad y productividad, independientemente de la ubicación.

Impacto: A pesar de la flexibilidad, Google ha logrado que la transición al trabajo híbrido mantenga altos niveles de productividad, además de continuar con su enfoque en la innovación.

Salesforce: Salesforce adoptó un modelo híbrido desde el inicio de la pandemia y desde entonces ha continuado desarrollando estrategias para fomentar un ambiente inclusivo y de bienestar, incluso en entornos de trabajo remoto.

Estrategia destacada: La compañía lanzó un programa llamado "Salesforce Ohana Culture", que enfatiza la importancia de la familia y el bienestar, tanto personal como profesional, de sus empleados. Utilizaron herramientas de comunicación y colaboración que ayudaron a mantener la cohesión del equipo y la cultura organizacional.

Impacto: La adopción de estas medidas ha permitido que Salesforce mantenga una fuerte cultura corporativa, aun cuando los equipos trabajen desde diferentes ubicaciones, y ha sido clave para mantener el compromiso y la satisfacción de los empleados.

Spotify: Spotify adoptó un modelo denominado "Work From Anywhere" (WFA), que permite a los empleados elegir si prefieren trabajar en la oficina, desde casa o un lugar intermedio. Este modelo fomenta la autonomía y la flexibilidad, uniendo a los equipos en torno a un mismo propósito y visión, sin importar la localización física.

Estrategia destacada: La clave del éxito de Spotify ha sido su capacidad para integrar equipos autónomos con un fuerte enfoque en la autogestión y la confianza. Para mantener la comunicación, utilizan herramientas digitales que facilitan la colaboración continua entre equipos distribuidos globalmente.



Impacto: Spotify ha visto un aumento en la creatividad e innovación de sus equipos, con empleados más motivados y comprometidos con la cultura de la empresa, al mismo tiempo que la productividad ha permanecido estable.

3. Reflexión personal sobre el trabajo remoto

En mi experiencia, el trabajo remoto puede ser muy útil para organizar mejor el tiempo y concentrarse en las tareas importantes. A lo largo de mi recorrido laboral, siempre trabajé en modalidad presencial, en espacios donde se combinaban tareas de contenido teórico con atención al público. Muchas veces me encontré con que las interrupciones, las reuniones constantes o el movimiento del entorno hacían difícil mantener el foco.

Actualmente trabajo en una institución educativa, donde cumplo funciones variadas en distintos sectores. Son tareas que requieren practicidad, cierta rapidez y, sobre todo, concentración. En ese contexto, creo que tener la posibilidad de trabajar desde casa facilita mucho el cumplimiento de los objetivos. Me permite organizarme mejor, avanzar sin tantas interrupciones y usar el tiempo de manera más eficiente.

Dicho esto, también reconozco que la presencialidad tiene un valor clave, especialmente en lo que respecta al vínculo con colegas. Nada reemplaza del todo el encuentro cara a cara, y muchas veces esos momentos son los que permiten construir confianza y fortalecer los equipos de trabajo.

Por lo expuesto, considero que lo más conveniente sería una combinación de ambas modalidades. La virtualidad aporta autonomía y foco; y la presencialidad, relaciones más humanas y cercanas. Para que esto funcione, es fundamental que haya confianza entre el jefe y el empleado. Que el líder sepa que su equipo va a responder, incluso a la distancia,

y que el trabajador sienta que se valora su responsabilidad, más allá de estar o no en su lugar de trabajo. Sin ese vínculo de confianza, el trabajo remoto puede volverse difícil de sostener en el tiempo.

4. Conclusión

En un entorno post-pandemia, el liderazgo efectivo en equipos híbridos exige un enfoque humano, flexible y empático. La transición acelerada hacia el trabajo remoto ha traído consigo múltiples beneficios, como la mejora de la flexibilidad, el incremento de la autonomía y, en muchos casos, un aumento significativo en la productividad. Sin embargo, también ha presentado desafíos que los líderes deben gestionar con estrategias claras y adaptativas para asegurar que este modelo sea sostenible a largo plazo.

Adoptar modelos híbridos de trabajo no solo contribuye a la productividad y eficiencia organizacional, sino que también fortalece la satisfacción y el bienestar de los empleados. El trabajo remoto ha demostrado ser una solución efectiva para mejorar el equilibrio entre la vida personal y laboral, reduciendo el estrés y ofreciendo a las empresas acceso a un talento global diverso. Según el informe *State of the Global Workplace 2024* de Gallup, muchas empresas que adoptaron este modelo vieron un aumento en la productividad de sus equipos, con incrementos que variaron entre un 15% y un 40%.

No obstante, el trabajo remoto también ha revelado desafíos importantes. La desconexión social y la falta de interacción cara a cara pueden afectar el compromiso y la moral del equipo. La comunicación virtual, aunque eficaz en muchos casos, no reemplaza completamente las interacciones presenciales, lo que puede generar malentendidos y desajustes en la cultura corporativa. Los líderes deben ser conscientes de estos aspectos y diseñar estrategias que fomenten la conexión, mantengan abierta la comunicación y

fortalezcan la cultura organizacional, incluso cuando los equipos no se encuentren físicamente juntos.

En este contexto, los líderes deben poseer habilidades tanto emocionales como estratégicas para gestionar la transformación organizacional. Fomentar la resiliencia, la motivación intrínseca y proporcionar un entorno donde la empatía y la comunicación abierta sean pilares fundamentales permitirá a las organizaciones no solo adaptarse a los cambios, sino también prosperar en este nuevo modelo de trabajo híbrido. El éxito radica en lograr el equilibrio entre la flexibilidad que el trabajo remoto ofrece y la cohesión necesaria para mantener la cultura y el compromiso de los equipos.

En resumen, este trabajo ofrece una visión integradora que combina el análisis conceptual con evidencia práctica, lo que facilita una mejor comprensión del liderazgo en contextos híbridos desde enfoques tanto académicos como aplicados.

5. Bibliografía

- López Zafra, E. (2023). *Liderazgo transformacional y salud psicosocial más allá del contexto*. Universidad de Jaén.
- Vicente, M. Á., & Babino, E. A. (2023). *La administración pos pandemia: Preparando a las organizaciones para la era desconocida*. Editorial Miguel Ángel Vicente.
- Burkus, D. (2023). *Liderando equipos remotos con éxito*. Qtorb.
<https://www.qtorb.com/david-burkus-liderando-equipos-remotos-con-exito/>
- Egea, R. (2024). *Manual práctico para la gestión de equipos*. Liderazgo en Remoto.
<https://liderazgoenremoto.com/>
- ICEMD. (2024). *Liderazgo en la era digital: Adaptación y gestión de equipos remotos*. ESIC Business & Marketing School.



<https://icemd.esic.edu/knowledge/articulos/liderazgo-en-la-era-digital-adaptacion-y-gestion-de-equipos-remotos/>

- TIME. (2022, febrero 2). *No more Mr. Nice Boss: Flexible employers were a pandemic blip*. TIME. Recuperado de <https://time.com/6256070/no-more-mr-nice-boss/>
- Goleman, D. (1998). *Inteligencia emocional en la empresa*. Editorial Vergara.
- Northouse, P. G. (2021). *Liderazgo: Teoría y práctica* (9.^a ed.). Cengage Learning.
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). El papel del liderazgo transformacional en la dinámica del teletrabajo: Lecciones de la pandemia de COVID-19. *Frontiers in Psychology, 11*, 595972. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.595972>
- hl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Liderazgo adaptativo dinámico para organizaciones que prosperan en la complejidad. *Organizational Dynamics, 47*(2), 93–104. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.08.002>
- Boyatzis, R., Goleman, D., & McKee, A. (2013). *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*. Empresa Activa.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2021). ¿Es el trabajo desde casa el futuro? *The Quarterly Journal of Economics, 137*(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qjab006>