

Relación entre cultura social, tecnologías 4.0 y desempeño organizacional en experiencias digitales

Relationship between Social Culture, Industry 4.0 Technologies, and Organizational Performance in Digital Experiences

Carlos Eduardo Cobos Gutierrez ¹✉

Recibido: 19 Agosto 2025 / Revisado: 9 Septiembre 2025 / Aceptado: 28 Octubre 2025 / Publicado: 21 Noviembre 2025

Resumen

La investigación analiza cómo la transformación digital, enmarcada en el uso de tecnologías de la Industria 4.0, se relaciona con factores socioculturales y su impacto en el desempeño organizacional de empresas en economías emergentes. Se aplicó un diseño cuantitativo, correlacional explicativo y de corte transversal, con una muestra de 400 trabajadores de empresas medianas y grandes de México, Chile y Perú. Para el análisis estadístico, se aplicó un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) que permitió evaluar las relaciones entre las dimensiones de cultura social, adopción tecnológica y resultados organizacionales en experiencias digitales. Los hallazgos muestran que las tecnologías digitales ejercen un efecto directo y positivo sobre el desempeño, mientras que la cultura social, aunque significativa, tuvo un peso menor y no actuó como mediador sólido. Los resultados sugieren que la digitalización puede superar limitaciones culturales y convertirse en un motor autónomo de innovación y competitividad, aunque su efectividad depende de las particularidades nacionales y sectoriales.

Palabras claves: Transformación digital, Innovación tecnológica, Madurez digital, Competitividad empresarial, Gestión estratégica.

Abstract

This study examines how digital transformation, framed within the use of Industry 4.0 technologies, interacts with sociocultural factors and impacts organizational performance in emerging economies. A quantitative, explanatory-correlational, cross-sectional design was employed using a sample of 400 employees from medium and large companies in Mexico, Chile, and Peru. A structural equation modeling (SEM) approach was used to statistically analyze the relationships among social culture, technological

✉ Carlos Eduardo Cobos Gutierrez/ ccobosg@certus.edu.pe
<https://orcid.org/0009-0009-3178-9351>

1 Escuela de Educación Superior CERTUS
Av. Las Praderas 102, Comas, Lima, Perú

adoption, and organizational outcomes in digital experience design. The findings indicate that digital technologies exert a direct and positive

influence on organizational performance, while social culture, although significant, had a smaller effect and did not act as a strong mediator. Results suggest that digitalization can overcome cultural barriers and operate as an autonomous driver of innovation and competitiveness, although its effectiveness depends on specific national and sectoral contexts.

Keywords: Digital transformation, Technological innovation, Digital maturity, Business competitiveness, Strategic management.

Introducción

En las últimas décadas, la transformación digital ha redefinido la forma en que las organizaciones desarrollan sus productos, gestionan procesos y se relacionan con sus clientes. Más que una simple adopción de herramientas tecnológicas, este proceso implica un rediseño integral de las experiencias digitales en cada punto de contacto con el usuario (Gensler & Rangaswamy, 2025).

El diseño y desarrollo de dichas experiencias, entendidos como la capacidad de integrar tecnología con un conocimiento profundo de las necesidades del usuario, se han convertido en factores determinantes de competitividad y sostenibilidad.

La adopción de tecnologías propias de la Industria 4.0, como la automatización avanzada, la inteligencia artificial, el internet de las cosas (IoT), el análisis de datos en tiempo real y la computación en la nube, ha permitido a las empresas ofrecer experiencias más personalizadas y eficientes (Porkodi et al., 2023; Tang et al., 2023). Estas herramientas no solo mejoran la productividad operativa, sino que también impulsan nuevos modelos de interacción digital que fortalecen la relación con los clientes y generan valor sostenible.

Sin embargo, el impacto de la digitalización en el desempeño organizacional no depende únicamente de la infraestructura tecnológica. Factores

socioculturales, como los valores y normas que definen a una sociedad, influyen significativamente en la adopción y el uso de tecnologías emergentes (He et al., 2024). De acuerdo con Hofstede (1980), la cultura social moldea la disposición de las personas a innovar y a confiar en entornos digitales, a través de dimensiones como la distancia de poder, la evitación de la incertidumbre y el individualismo o colectivismo.

En América Latina, caracterizada por culturas colectivistas y estructuras jerárquicas más marcadas, la transformación digital enfrenta desafíos particulares, como la resistencia al cambio, la baja confianza en los sistemas tecnológicos y las brechas de apropiación digital (Lewis et al., 2022; Bonel et al., 2023). No obstante, estas mismas características pueden convertirse en fortalezas si las estrategias digitales logran alinearse con los valores locales, promoviendo cohesión social y colaboración. Esta situación evidencia una brecha de investigación relevante: la mayoría de los estudios sobre digitalización y cultura organizacional se han desarrollado en contextos europeos y asiáticos, lo que deja un vacío empírico en el ámbito latinoamericano.

Por ello, el presente estudio analiza la relación entre la cultura social, las tecnologías de la Industria 4.0 y el desempeño organizacional en empresas de Perú, México y Chile. Desde un enfoque cuantitativo, correlacional y explicativo, se busca aportar evidencia empírica que ayude a las organizaciones de la región a gestionar de forma más estratégica sus iniciativas digitales, integrando capacidades tecnológicas con valores culturales locales. Con ello, se contribuye al conocimiento sobre transformación digital en contextos emergentes y se ofrecen pautas prácticas para mejorar la competitividad en entornos cada vez más digitales y multiculturales.

Material y método

Diseño de Investigación

El estudio empleó un diseño de tipo cuantitativo, con enfoque correlacional explicativo y de corte transversal. Se aplicó un Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM), que permitió examinar la relación entre la cultura social, la adopción de tecnologías de la Industria 4.0 y el desempeño organizacional en el contexto del diseño de experiencias digitales en empresas de economías emergentes. El procesamiento y análisis de datos se realizó mediante los programas SPSS (IBM, 2020) y AMOS.

Población y muestra

La población estuvo conformada por empleados de empresas medianas y grandes de México, Chile y Perú, siguiendo la clasificación de tamaño empresarial del World Bank Group (2020):

Empresas medianas: más de 50 hasta 200 trabajadores.

Empresas grandes: más de 200 trabajadores.

La muestra fue de 400 trabajadores, seleccionados mediante muestreo no probabilístico intencional. Las empresas incluidas presentan diversidad sectorial, cuentan con más de cinco años de operación, e incluyen tanto capital nacional como extranjero. La distribución de participantes fue de 44% en empresas medianas y 56% en grandes; el 92% pertenecía al sector privado y el 8% al sector público. Entre los sectores más representados estuvieron manufactura e industria (46%). El muestreo no probabilístico intencional podría limitar la generalización de los resultados.

Instrumentos

Se utilizó un cuestionario estructurado compuesto por cuatro secciones:

1. Datos demográficos: país, ciudad, empresa, sector y actividad económica.

2. Cultura social: ítems basados en las dimensiones de Hofstede (2011), incluyendo masculinidad/feminidad, individualismo/

colectivismo, distancia de poder y evitación de la incertidumbre. Ejemplos: "Los trabajadores deberían anteponer el interés del grupo sobre el propio" (IDVI); "Los empleados no deberían cuestionar las decisiones de sus superiores" (PDII).

3. Tecnologías de la Industria 4.0: ítems relacionados con automatización, big data, IoT, blockchain y realidad aumentada (Huang et al., 2019; Kamble et al., 2020). Ejemplo: "Se utiliza big data para personalizar servicios digitales" (IT2).

4. Desempeño organizacional en experiencias digitales: indicadores de posicionamiento en mercados digitales, relaciones con clientes, productividad y ventas en canales digitales (Gawankar et al., 2020; Gupta & George, 2016).

Los ítems se midieron en una escala Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo). La fiabilidad del instrumento se evaluó mediante el Alfa de Cronbach, con valores de 0,92 para tecnologías digitales, 0,89 para cultura social y 0,94 para desempeño organizacional. La adecuación muestral se confirmó con valores KMO superiores a 0,85.

Procedimiento

La recolección de datos se realizó a través de encuestas en línea, distribuidas en empresas medianas y grandes de los tres países seleccionados. Previamente, se efectuó una validación conceptual de los ítems, asegurando su pertinencia para el contexto latinoamericano. Posteriormente, se desarrollaron sesiones de contacto con representantes de las organizaciones para garantizar la participación voluntaria de los trabajadores y facilitar el acceso a la muestra definida.

Análisis de Datos

El análisis de datos se llevó a cabo en dos fases:

1. Análisis factorial exploratorio (AFE),

para depuración de ítems con cargas factoriales inferiores a 0,50.

2. Análisis factorial confirmatorio (CFA) y aplicación del Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM), para comprobar la validez del modelo propuesto.

Los indicadores de ajuste alcanzaron valores satisfactorios ($CFI > 0,90$; $RMSEA < 0,08$), lo que confirma la robustez del modelo. Los coeficientes de regresión estandarizados mostraron relaciones significativas entre tecnologías digitales y desempeño ($\beta = 0,65$; $p < 0,01$), entre tecnologías digitales y cultura social ($\beta = 0,54$; $p < 0,01$), y entre cultura social y desempeño organizacional ($\beta = 0,31$; $p < 0,05$). En el modelo se controlaron variables sociodemográficas como edad, género y sector, sin que se observaran efectos significativos sobre las relaciones principales.

Consideraciones éticas

La investigación se desarrolló bajo los principios éticos de la Declaración de Helsinki y las normas de integridad académica. La participación de los trabajadores fue voluntaria y se aseguró la confidencialidad y anonimato de los datos recolectados. No se solicitó información sensible que pudiera identificar individualmente a los participantes. Asimismo, se obtuvo consentimiento informado antes de la aplicación del cuestionario.

Resultados

Tabla 1. Indicadores de ajuste y confiabilidad del instrumento

Variable	KMO	Alfa de Cronbach	CFI	RMSEA
Tecnologías digitales	0.88	0.92	0.93	0.06
Cultura social	0.86	0.89	0.91	0.07
Desempeño organizacional	0.85	0.94	0.92	0.05

Los resultados muestran que todas las variables alcanzaron valores adecuados de confiabilidad y validez. Los índices KMO superiores a 0,85 confirman la pertinencia de los datos para análisis factorial. Además, los coeficientes Alfa de Cronbach (entre 0,89 y 0,94) demuestran alta consistencia interna en las escalas aplicadas. Los índices de ajuste CFI ($> 0,90$) y RMSEA ($< 0,08$) corroboran la solidez del modelo de medición, alineándose con estándares metodológicos en investigaciones de digitalización y desempeño organizacional.

Tabla 2. Coeficientes de regresión estandarizados del modelo SEM

Relación	β	p-valor
Tecnologías digitales → Desempeño	0.65	<0.01
Cultura social → Desempeño	0.31	<0.05
Tecnologías digitales → Cultura social	0.54	<0.01

El modelo SEM confirma que la adopción de tecnologías digitales tiene el mayor peso en el desempeño organizacional ($\beta = 0,65$; $p < 0,01$), lo que evidencia su rol transformador. Aunque la cultura social también influye en el desempeño ($\beta = 0,31$; $p < 0,05$), su impacto es menor. De manera interesante, las tecnologías digitales impactan directamente en la cultura social ($\beta = 0,54$; $p < 0,01$), mostrando que la innovación tecnológica puede modificar percepciones y prácticas culturales dentro de las organizaciones.

Tabla 3. Características descriptivas de la muestra por país

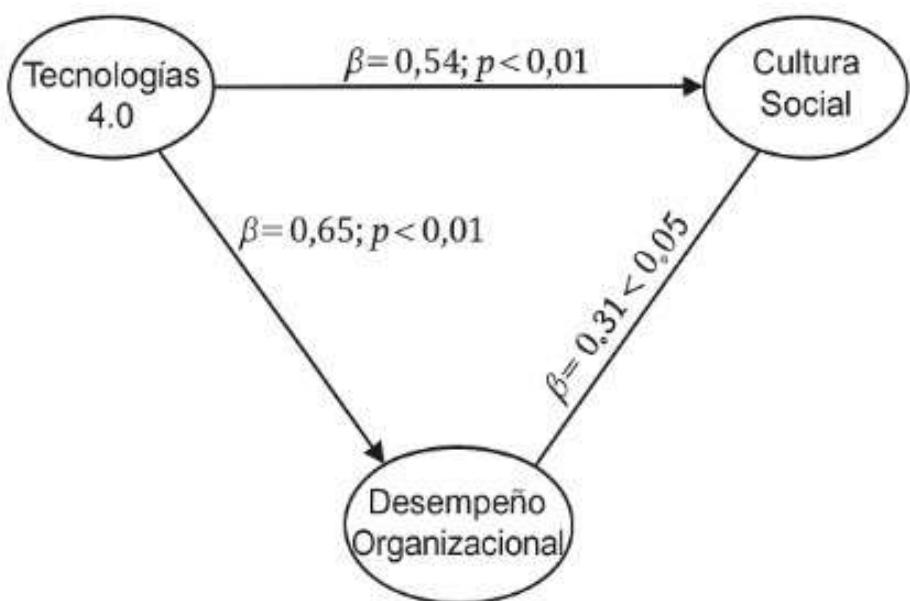
País	% Muestra	Sector predominante
México	34%	Retail
Perú	38%	Educación superior
Chile	28%	Telecomunicaciones

La distribución de la muestra refleja diversidad geográfica y sectorial. En Perú, el sector más representado fue la educación superior (38%), mientras que en México predominó el retail

(34%) y en Chile las telecomunicaciones (28%). Esta diversidad permite comprender cómo la transformación digital afecta sectores con distintos grados de madurez tecnológica, lo que

enriquece la interpretación de los resultados y evidencia diferencias en la forma en que la cultura social y la digitalización impactan el desempeño organizacional.

Figura 1. Modelo SEM Tecnologías 4.0, Cultura Social y Desempeño Organizacional



El modelo SEM evidencia visualmente las relaciones entre las variables estudiadas. Destaca la fuerte conexión directa entre las tecnologías de la Industria 4.0 y el desempeño organizacional, así como el vínculo significativo entre tecnologías y cultura social. La cultura social, aunque con menor peso, también incide en el desempeño. La figura sintetiza de manera clara la dinámica entre los constructos, mostrando cómo la transformación digital actúa como motor principal del cambio organizacional, con la cultura social como elemento complementario.

Discusión

Los hallazgos de esta investigación confirman que la adopción de tecnologías de la Industria 4.0 genera un impacto directo, positivo y significativo

en el desempeño organizacional, lo que coincide con la creciente literatura que posiciona a la digitalización como motor de competitividad y eficiencia en empresas de economías emergentes (Kliestik et al., 2023). Este resultado es consistente con lo reportado por Bhutta et al. (2022), quienes destacan que herramientas como IoT y estándares de seguridad digital, tales como PCI-DSS, incrementan la eficiencia y reducen los costos en entornos de negocios complejos.

Asimismo, la evidencia respalda los planteamientos de Porkodi et al. (2023) y Tang et al. (2023), quienes señalan que las tecnologías digitales permiten personalizar servicios, optimizar recursos y fortalecer la relación con clientes a través de experiencias digitales innovadoras.

Por otra parte, se observó que la cultura social mantiene un vínculo positivo con el desempeño

organizacional, aunque en menor magnitud que las tecnologías digitales. Este hallazgo refleja que persisten resistencias y patrones culturales que moderan el impacto de la innovación tecnológica, lo que ha sido documentado en investigaciones sobre experiencias digitales en arte y arquitectura (Nanclares & Del Blanco García, 2024; Zhao et al., 2022).

Estos estudios coinciden en que las percepciones culturales influyen en la aceptación de soluciones digitales, lo que también se aprecia en el ámbito organizacional. Sin embargo, los resultados de este estudio sugieren que, aun en contextos culturales diversos, las tecnologías de la Industria 4.0 poseen una capacidad transformadora que trasciende dichas barreras. Esta conclusión se alinea con los planteamientos de Braunerhielm y Bengtsson (2023), así como de Bonel et al. (2023), quienes destacan que la digitalización tiene un efecto disruptivo capaz de modificar patrones organizacionales incluso en sectores tradicionalmente conservadores.

Un aspecto relevante fue la constatación de que la cultura social no se comporta como un mediador sólido entre la adopción tecnológica y el desempeño organizacional. Este hallazgo refuerza la idea de que las tecnologías digitales tienen un impacto autónomo sobre la productividad y el posicionamiento competitivo, lo cual coincide con evidencias recientes en sectores como la salud y la educación (Rojas & Chiappe, 2024; Stankova & Kaleychev, 2024).

De manera complementaria, Gensler y Rangaswamy (2025) y Ratten y Braga (2024) destacan que el empoderamiento digital y el diseño de experiencias secuenciadas no solo mejoran la eficiencia empresarial, sino también la calidad de vida de clientes y empleados.

La heterogeneidad encontrada en los resultados entre países y sectores analizados puede explicarse por las diferencias en madurez digital, infraestructura tecnológica y competencias del talento humano, tal como lo reportan Tang et al.

(2023) en Japón y Hazra-Ganju et al. (2023) en poblaciones vulnerables.

En este sentido, la digitalización amplía oportunidades, pero también introduce nuevos desafíos culturales, especialmente cuando se trata de implementar tecnologías emergentes como inteligencia artificial, metaverso o analítica avanzada, que requieren competencias específicas (Elkareem et al., 2024; Yeo et al., 2022). A ello se suma la persistencia de brechas de género en el acceso y aprovechamiento de recursos digitales, un problema estructural reportado en diversos contextos sociales y organizacionales (Hanach et al., 2024; He et al., 2024).

La discusión también permite reconocer que la digitalización transforma no solo procesos, sino también la identidad profesional y la forma en que los trabajadores se relacionan con los documentos organizacionales, lo que coincide con el análisis de Reyes et al. (2024) sobre la mutabilidad de la experiencia laboral en entornos digitales.

De igual forma, estudios recientes en neurociencia y marketing digital (Beyari et al., 2024) muestran que la interacción entre emoción, memoria y experiencias digitales personalizadas constituye un mecanismo clave para fortalecer el desempeño organizacional en entornos altamente competitivos.

En consecuencia, los resultados de esta investigación confirman que las tecnologías digitales de la Industria 4.0 son determinantes en el logro de un mejor desempeño organizacional, aunque su integración plena requiere políticas de inclusión, formación en competencias digitales y fortalecimiento de la cohesión social interna (Manowaluilou et al., 2024; Arslankara et al., 2024).

Asimismo, se abre la puerta a estudios que exploren otros posibles mediadores, como el liderazgo transformacional, la sostenibilidad y el clima organizacional, que ya han sido propuestos en investigaciones previas sobre innovación y cultura digital (Sseviiri et al., 2022; Kacane &

Hernández-Serrano, 2023).

Finalmente, la evidencia obtenida se conecta con estudios de Alhajji et al. (2025), Alkhalifa et al. (2024), Gray (2024), Lou et al. (2024) y Radesky et al. (2022), quienes desde distintos campos confirman que la digitalización afecta las interacciones sociales, la seguridad en los sistemas y las experiencias de los usuarios. Estos aportes consolidan la idea de que la digitalización es un fenómeno multidimensional, que no solo impacta la productividad organizacional, sino también los entornos culturales, sociales y humanos en los que se desarrolla.

Limitaciones y futuras líneas de investigación

El presente estudio presenta algunas limitaciones asociadas al diseño metodológico y al alcance de la muestra. En primer lugar, el muestreo no probabilístico intencional podría restringir la generalización de los resultados, por lo que se recomienda replicar el modelo en poblaciones más amplias.

En segundo lugar, el estudio se centró en tres países latinoamericanos, por lo que futuras investigaciones podrían ampliar el análisis comparativo a otras regiones o sectores económicos con distintos niveles de madurez digital.

Asimismo, se sugiere incorporar nuevas variables mediadoras o moderadoras, como liderazgo transformacional, cultura organizacional o sostenibilidad, que podrían profundizar la comprensión de la relación entre cultura social, tecnologías 4.0 y desempeño organizacional.

Conclusiones

La investigación confirma que la adopción de tecnologías de la Industria 4.0 tiene un efecto positivo, directo y significativo sobre el desempeño organizacional en el diseño y desarrollo de experiencias digitales en empresas medianas y

grandes de México, Chile y Perú. Los resultados demuestran que las tecnologías digitales constituyen el principal motor para mejorar el desempeño organizacional, lo que coincide con estudios recientes que destacan la relevancia de herramientas como la automatización, big data, IoT y blockchain en la optimización de procesos y en la creación de experiencias digitales de alto valor (Kliestik et al., 2023; Bhutta et al., 2022; Tang et al., 2023; Huang et al., 2019; Kamble et al., 2020). Esta evidencia respalda la hipótesis inicial (H1), en la que se planteaba que existe una relación positiva y significativa entre el uso de tecnologías de Industria 4.0 y el desempeño organizacional.

Asimismo, se comprobó que la cultura social mantiene un vínculo positivo con el desempeño organizacional, aunque su peso es más moderado en comparación con el impacto de las tecnologías digitales. Este hallazgo valida parcialmente la hipótesis H2 y se alinea con lo señalado por Bonel et al. (2023), Braunerhielm y Bengtsson (2023) y Rojas y Chiappe (2024), quienes han planteado que la digitalización redefine dinámicas laborales, aunque no necesariamente transforma la estructura cultural interna de las organizaciones.

Sin embargo, los resultados refutaron la hipótesis H3, ya que la cultura social no se comportó como mediador significativo entre tecnologías 4.0 y desempeño organizacional. Esto sugiere que la transformación digital posee una capacidad de cambio independiente de los valores culturales, en concordancia con lo discutido en investigaciones previas sobre experiencias digitales en sectores como la salud, la educación y el arte (Nanclares & Del Blanco García, 2024; Zhao et al., 2022; Stankova & Kaleychev, 2024).

Otro aspecto relevante es que se identificaron diferencias entre países y sectores analizados, lo cual confirma que el contexto nacional y organizacional condiciona el impacto de la digitalización y la cultura sobre el desempeño. Este resultado concuerda con lo planteado por Porkodi et al. (2023), Hazra-Ganju et al. (2023) y Tang et

al. (2023), quienes señalan que la madurez digital y las infraestructuras tecnológicas determinan el grado de éxito de las iniciativas digitales. Además, estudios como los de Hanach et al. (2024) y He et al. (2024) evidencian que la brecha de género y las estructuras sociales también condicionan la apropiación tecnológica en distintos contextos, lo cual constituye un reto adicional para las organizaciones en economías emergentes.

En este sentido, la investigación reafirma que la integración de tecnologías digitales requiere ser acompañada de estrategias que fomenten la capacitación y el desarrollo de competencias digitales, en línea con lo planteado por Manowaluilou et al. (2024) y Arslankara et al. (2024). Asimismo, se destaca la importancia de políticas organizacionales que fortalezcan la cohesión social interna y promuevan la inclusión, lo cual se vincula con las propuestas de Sseviiri et al. (2022) y Kacane y Hernández-Serrano (2023) sobre la necesidad de abordar el papel de factores sociales y culturales en la transformación digital.

Finalmente, esta investigación contribuye a la literatura sobre experiencias digitales al demostrar que la tecnología 4.0 opera como un determinante clave del desempeño organizacional, incluso en presencia de barreras culturales, lo que coincide con evidencias de Gensler y Rangaswamy (2025), Ratten y Braga (2024), Beyari et al. (2024), Reyes et al. (2024) y Gray (2024), quienes desde distintos enfoques sostienen que la digitalización impacta tanto los procesos organizativos como las dinámicas sociales y humanas.

Implicancias prácticas y proyección

Los hallazgos tienen importantes implicancias para la gestión empresarial y la formulación de políticas públicas. A nivel organizacional, se sugiere que las empresas prioricen la inversión en tecnologías digitales y programas de formación en competencias 4.0, integrando dichas acciones con estrategias de cohesión y cultura digital. En el ámbito de la política pública, los resultados

respaldan la necesidad de promover ecosistemas de innovación que faciliten la adopción tecnológica, especialmente en pequeñas y medianas empresas, para reducir brechas digitales y fortalecer la competitividad regional.

A futuro, se recomienda profundizar en el estudio de otros posibles mediadores, como el liderazgo transformacional, la sostenibilidad o la percepción del riesgo digital, así como ampliar el análisis a diferentes sectores y países, siguiendo las sugerencias de Alhajji et al. (2025), Alkhaliifa et al. (2024), Lou et al. (2024) y Radesky et al. (2022), quienes muestran que la digitalización es un fenómeno transversal que debe abordarse desde múltiples dimensiones.

Agradecimientos

El autor expresa su sincero agradecimiento a los trabajadores y directivos de las empresas medianas y grandes de México, Chile y Perú que participaron en esta investigación, quienes compartieron su tiempo y experiencia al responder los cuestionarios aplicados. Su disposición y colaboración resultaron fundamentales para obtener la información necesaria y garantizar la validez de los resultados. Asimismo, reconoce el apoyo institucional de la Escuela de Educación Superior CERTUS, que brindó un marco académico propicio para el desarrollo de este estudio. Este trabajo no habría sido posible sin la colaboración de todas las personas que, de manera directa o indirecta, contribuyeron con su compromiso y apoyo a consolidar una investigación orientada a comprender mejor la relación entre la cultura social, la transformación digital y el desempeño organizacional en economías emergentes.

Bibliografía

Alhajji, R., Mansoori, A. A., Konca, A. S., & Simsar, A. (2025). Patterns of YouTube interaction among Emirati children: A Study of Media Engagement and Influence. *Educational*

- Process International Journal, 14(1). <https://doi.org/10.22521/edupij.2025.14.79>
- Alkhaila, A. K., Alruwais, N., Mansouri, W., Arasi, M. A., Alliheedi, M., Alallah, F. S., Khadidos, A. O., & Alshareef, A. (2024). Hybrid dung beetle optimization based dimensionality reduction with deep learning based cybersecurity solution on IoT environment. Alexandria Engineering Journal, 111, 148–159. <https://doi.org/10.1016/j.aej.2024.10.053>
- Arslankara, V. B., Usta, E., & Seferoglu, S. S. (2024). The mediating role of lifelong learning motivation in the relationship between virtual risk perception and Digital Well-Being. Participatory Educational Research, 11(2), 265–284. <https://doi.org/10.17275/per.24.30.11.2>
- Beyari, H., Hashem, T. N., & Alrusain, O. (2024). Neuromarketing: Understanding the effect of emotion and memory on consumer behavior by mediating the role of artificial intelligence and customers' digital experience. Journal of Project Management, 9(4), 323–336. <https://doi.org/10.5267/j.jpm.2024.9.001>
- Bhutta, M. N. M., Bhattia, S., Alojail, M. A., Nisar, K., Cao, Y., Chaudhry, S. A., & Sun, Z. (2022). Towards secure IoT-Based payments by extension of Payment Card Industry Data Security Standard (PCI DSS). Wireless Communications and Mobile Computing, 2022, 1–10. <https://doi.org/10.1155/2022/9942270>
- Bonel, E., Capestro, M., & Di Maria, E. (2023). How COVID-19 impacted cultural consumption: an explorative analysis of Gen Z's digital museum experiences. Italian Journal of Marketing, 2023(2), 135–160. <https://doi.org/10.1007/s43039-023-00071-6>
- Braunerhielm, L., & Bengtsson, L. R. (2023). Geomedia sensibility in media technologies. Anatolia, 35(3), 506–516. <https://doi.org/10.1080/13032917.2023.2277369>
- Elkareem, N. A., Selim, M., & Shalaby, A. (2024). Software-Defined Metaverse (SDM) architecture. Journal of Metaverse, 4(2), 146–156. <https://doi.org/10.57019/jmv.1541821>
- Gensler, S., & Rangaswamy, A. (2025). An emerging future for digital marketing: From products and services to sequenced solutions. Journal of Business Research, 190, 115230. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115230>
- Gray, C. (2024). A memory bank of the future: Stiegler, education and the gesture of care. Educational Philosophy and Theory, 1–11. <https://doi.org/10.1080/00131857.2024.2354463>
- Hanach, N., Saqan, R., Radwan, H., Baniissa, W., & De Vries, N. (2024). Perceived Experiences and Needs of digital resources among postpartum women in the United Arab Emirates: Qualitative Focus Group study. Journal of Medical Internet Research, 26, e53720. <https://doi.org/10.2196/53720>
- Hazra-Ganju, A., Dlima, S. D., Menezes, S. R., Ganju, A., & Mer, A. (2023). An omni-channel, outcomes-focused approach to scale digital health interventions in resource-limited populations: a case study. Frontiers in Digital Health, 5. <https://doi.org/10.3389/fdgh.2023.1007687>
- He, L., Firdaus, A., Gong, J., Dharejo, N., & Aksar, I. A. (2024). How the social media impact women's psychological well-being in the patriarchal structure? The moderating effect of social capital. BMC Public Health, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18013-y>
- Kacane, I., & Hernández-Serrano, M. J. (2023). Social Connection when Physically Isolated: Family Experiences in Using Video Calls. Open Cultural Studies, 7(1). <https://doi.org/10.1515/culture-2022-0165>
- Kliestik, T., Nagy, M., & Valaskova, K. (2023). Global value chains and industry 4.0 in the context of lean workplaces for enhancing company performance and its comprehension via the digital readiness and expertise of workforce in the V4 nations. Mathematics, 11(3), 601. <https://doi.org/10.3390/math11030601>
- Lewis, K. L., Howard, S. J., Verenikina, I., & Kervin, L. K. (2022). Parent perspectives on young children's changing digital practices: Insights from Covid-19. Journal of Early

- Childhood Research, 21(1), 76–90. <https://doi.org/10.1177/1476718x221145486> tie.22394
- Lewis, K. L., Kervin, L. K., Verenikina, I., & Howard, S. J. (2024). Young children's at-home digital experiences and interactions: an ethnographic study. *Frontiers in Education*, 9. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1392379>
- Lou, Y., Mayusoh, C. B., Inkuer, A., & Puntien, P. (2024). A study of the “Six Arts” digital experience. *Environment and Social Psychology*, 9(10). <https://doi.org/10.59429/esp.v9i10.3135>
- Manowaluilou, N., Thanarachataphoom, T., Pimthong, P., Ugsornkid, S., & Ketkosan, N. (2024). Digital literacy and fluency in education: Enhancing teacher education preparedness policy. *Journal of Infrastructure Policy and Development*, 8(8), 4415. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.4415>
- Nanclares, C. M. P., & Del Blanco García, F. L. (2024). Innovación en Arquitectura. *VISUAL REVIEW International Visual Culture Review / Revista Internacional De Cultura Visual*, 16(2), 205–216. <https://doi.org/10.62161/revvisual.v16.5227>
- Porkodi, S., Balushi, S. S. K. A., Balushi, M. K. M. A., Hadi, K. O. R. A., & Balushi, Z. I. M. A. (2023). DIGITAL EMPLOYEE EXPERIENCE AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A STUDY OF THE TELECOMMUNICATIONS SECTOR IN OMAN. *Business Management and Economics Engineering*, 21(02), 248–268. <https://doi.org/10.3846/bmee.2023.19498>
- Radesky, J., Hiniker, A., McLaren, C., Akgun, E., Schaller, A., Weeks, H. M., Campbell, S., & Gearhardt, A. N. (2022). Prevalence and characteristics of manipulative design in mobile applications used by children. *JAMA Network Open*, 5(6), e2217641. <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2022.17641>
- Ratten, V., & Braga, V. (2024). Internationalization through digital empowerment for women Filigree jewelry artisan entrepreneurs in Portugal. *Thunderbird International Business Review*, 66(5), 419–427. <https://doi.org/10.1002/tib.2022.8214514>
- Reyes, V., Narayan, B., Zijlema, A., & Kennan, M. A. (2024). The Mutability of personal documents and mediated Memories as we Age: A Collaborative ReflectionTLE. *Proceedings From the Document Academy*, 11(2). <https://doi.org/10.35492/docam/11/2/4>
- Rojas, M. P., & Chiappe, A. (2024). Artificial Intelligence and Digital Ecosystems in Education: A review. *Technology Knowledge and Learning*, 29(4), 2153–2170. <https://doi.org/10.1007/s10758-024-09732-7>
- Sseviiri, H., Alencar, A., & Kisira, Y. (2022). Urban refugees' digital experiences and social connections during COVID-19 response in Kampala, Uganda. *Media and Communication*, 10(2), 276–286. <https://doi.org/10.17645/mac.v10i2.5169>
- Stankova, M., & Kaleychev, S. (2024). The significance of the digitalization and online communication tools used by five-star restaurants in Bulgaria. *Turyzm/Tourism*, 171–180. <https://doi.org/10.18778/0867-5856.34.2.12>
- Tang, G., Izumi, K., Izumisawa, M., & Koyama, S. (2023). Analysis of Japanese consumers' attitudes toward the digital transformation of OTC medicine purchase behavior and eHealth literacy: an online survey for digital experience design. *Frontiers in Digital Health*, 5. <https://doi.org/10.3389/fdgh.2023.1173229>
- Yeo, S. F., Tan, C. L., Kumar, A., Tan, K. H., & Wong, J. K. (2022). Investigating the impact of AI-powered technologies on Instagrammers' purchase decisions in digitalization era—A study of the fashion and apparel industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 177, 121551. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121551>
- Zhao, J., Guo, L., & Li, Y. (2022). Application of Digital Twin Combined with Artificial Intelligence and 5G Technology in the Art Design of Digital Museums. *Wireless Communications and Mobile Computing*, 2022, 1–12. <https://doi.org/10.1155/2022/8214514>