멕시코 비즈니스 커뮤니케이션의 문화적 특징 *

김우성
(Kim, Uh-sung)
부산외국어대학교

A Study on Mexican Culture in Intercultural Business Communication

The purpose of this study is to describe implications of Mexican culture in intercultural business communication. Intercultural relations between Korea and Mexico is becoming more and more important since there are hundreds of Korean maquiladora assembly plants along the Mexico-U.S. border. But cultural misunderstandings have long been a stumbling block for doing business in Mexico because of the lack of knowledge of Mexican culture.

Taking this problem into consideration, I reviewed existing literatures on business related Mexican culture, based on three cultural analysis models: Hofstede, Trompenaars & Hampden-Turner and Hall. The results suggest that Mexican culture in business communication is characterized by collectivism, high power distance, fatalism, high context communication and concept of polychronic time.

[Key Words: Mexico/ Culture/ Business Communication]
[멕시코/ 문화/ 비즈니스 커뮤니케이션]

I. 들어가면서

교통기술의 발달로 인해 전 세계가 점점 더 좁아져가고, 통신기술의 발달로 언제든지 전 세계의 모든 사람들과 음성, 문자, 화상을 이용한 의사소통이 가능해짐으로써 마샬 맥루한(Marshall McLuhan)이 예고한 것처럼 우리는 지구촌에 살고 있음을 실감한다. 또한 경제의 세계화는 국가 간의 장벽을 초월한 엄청난 물적 교류와 함께 서로 다른 문화적 배경을 가진 사람들과의 교류를 보다 빈번하게 만들어 다른 문화와 접촉할 수 있는 기회를 더욱 증대시켰다. 이와 같은 우리 삶의 국제화 현상은 한편으로 외국어 구사능력의 중요성을 인식하게 하는 계기가 되었으나, 다른 한편으로 외국어 능력만으로는 해결할 수 없는 다른 차원의 소통문제를 제기했다. 지금과 같은 국제화 시대에는 서로 다른 문화와 배경을 가진 사람들과 접촉했을 때 그들의 문화를 이해하고 수용하며 그 문화에 적합한 행동을 할 수 있는 능력인 문화간 의사소통능력(intercultural communicative competence)이 요구된다.

한국기업이 해외에서 비즈니스 활동을 전개하는 데 있어서 여러 가지 문제가 발생할 수 있다. 우선 현지 국가의 경제정책이나 경제상황과 같은 거시적인 경제 문제들도 있겠지만, 미시적인 측면에서 보면 현지에 진출한 기업과 그 소속 직원이 문화가 다른 현지인들과 소통하는 과정에서 발생하는 문제일 수도 있다. 다시 말하면, 문화적 차이가 그 원인이 되는 경우가 많다. 이에 대해 박명석(1997)은 문화적 배경이 서로 다른 사람들의 상호작용은 각기 다른 가정과 가치관에 따라 이루어지기 때문에 성공적인

* 이 논문은 2013년도 부산외국어대학교 학술연구조성비에 의해 연구되었음

의사소통이 이루어지기 위해서는 서로 상대방의 가치관이나 가정을 이해하는 것이 필요하다고 주장하면서, 각 문화 간의 상호작용에 있어서 갈등이 끊이지 않는 이유는 각 문화마다 소중히 여기는 적극적 가치가 다르기 때문으로 한국 기업들의 해외에서의 사업의 실패는 자금이나 기술부족보다는 해외 실정에 대한 어두움, 특히 문화 차이의 무지에서 야기된 부적응과 가치관과 사고방식의 차이에서 생기는 의사소통의 마찰에서 오는 것이 대부분이라고 말한다. 다시 말하면, 해외 진출 한국기업의 실패 원인의 많은 부분은 문화간 커뮤니케이션의 문제에서 비롯된다는 것이다.

인간은 태어나서부터 가정, 학교, 직장 혹은 지역사회를 거치면서 교육받고 내재화된 고유한 가치관을 기준삼아 판단하고 행동하게 된다. 따라서 문화가 다른 사람들과의 상호작용에서 자신의 문화적 가치관을 잣대로 상대방을 다루려고 하지, 상대방의 문화적 패턴을 이해하려 하지 않기 때문에 오해나 갈등이 발생하는 것이다. 그러므로 문화간 커뮤니케이션에서는 각자가 자신의 문화와 다른 상대방 문화를 배우고 이해하려는 노력만이 문화적 차이에서 오는 갈등을 극복할 수 있는 첩경이라는 것은 자명한 사실이다.

1991년부터 본격적으로 시작된 한국기업의 멕시코 진출은 1994년에 발효된 북미자유무역협정(NAFTA)을 기점으로 멕시코의 값싼 노동력을 이용하여 미국시장에 진출하고자 하는 한국 가전업체들의 진출로 급격하게 증가하였다. 1억 명이 넘는 소비자를 가진 멕시코의 내수시장 진출, NAFTA 회원국인 미국과 캐나다 시장 진출, 동일한 문화권인 중남미 시장 진출 확대를 목적으로 멕시코로 진출하려는 한국기업은 꾸준히 증가하는 추세이다.

현지에 진출한 기업에서 한국인 직원과 현지인 사이에 문화적 차이로 인해 오해나 갈등이 생기면 노사분규의 원인이 될 가능성이 높고, 그 결과 이는 현지 종업원의 높은 이직률과 함께 기업의 생산성 저하로 이어진다. 따라서 현지 진출 기업에서 일하는 사람들에게는 문화적 차이로 인한 오해나 갈등을 해소하고 원활한 업무를 수행할 수 있는 능력이 필수적으로 요구되는 상황이다.

이렇듯 서로 다른 문화적 배경을 가지고 있는 개인이나 집단이 비즈니스를 목적으로 하는 커뮤니케이션을 문화간 비즈니스 커뮤니케이션이라고 한다(Varner 2000). 따라서 멕시코에 진출한 우리 기업들이 현지인들과의 원활한 소통을 위해서는 멕시코 문화에 대한 폭넓은 이해가 선행되어야 할 것으로 생각된다. 이를 위해 본고에서는 우선, 문화간 커뮤니케이션 학자들이 제시한 문화 분석 모델을 바탕으로 멕시코의 문화적 특징을 선별한 후, 이러한 문화적 특징들이 멕시코에서 이루어지는 비즈니스 맥락에서 어떻게 나타나는지를 지금까지 발표된 멕시코 비즈니스 문화 관련 문헌을 토대로 살펴보고자 한다.

II. 문화의 개념과 층위

문화(culture)란 본래 토양을 경작한다는 의미의 라틴어 cultus에서 유래한 것인데 시대의 변화와 함께 그 의미가 다양해져서 명료하게 정의하기가 어렵다. 이러한 다양한 의미의 본질을 파악하기 위해 많은 인류학자들이 문화에 대한 일관성 있는 정의를 내리고자 노력했다.

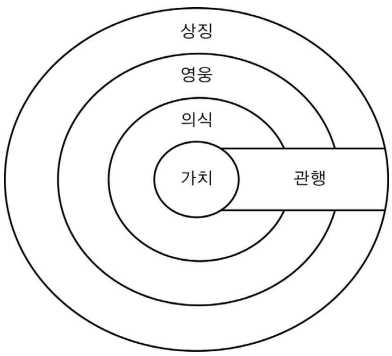
1871년 영국의 인류학자 타일러(E. B. Tylor 1958, 7)는 “문화 즉, 문명이란 민족연구라는 넓은 관점에서 볼 때 지식, 신앙, 예술, 도덕, 법률, 관습 등 인간이 사회 구성원으로서 획득한 능력과 습성의 복합적 총체”라고 정의하였는데 이로써 문화가 오늘날과 같은 인류학적인 개념을 갖게 되었다.

클럭혼(Kluckhohn 1951, 86)은 “문화는 상징에 의해 주로 습득·전달되고, 인공물에서의 구현을 포함

하며, 인간집단의 독특한 업적을 구성하는 생각하고, 느끼고, 반응하는 유형화된 방식이다. 문화의 가장 중요한 핵심은 전통적인(즉, 역사적으로 도출되고 선택된) 관념들과 그들의 부가된 가치들로 구성된다."라고 문화에 대한 통합적인 정의를 내린다. 이같은 정의를 바탕으로 홉스테드(Hofstede 1995)는 문화를 컴퓨터에 프로그램을 입력하는 것에 비유하여 한 인간집단의 구성원들을 다른 집단의 사람들과 구별해주는 집단적 정신 프로그램이라고 정의한다. 그에 따르면 한 사람의 정신 프로그램은 그가 자라고 생활경험을 축적한 사회 환경 속에 뿌리를 두고 있으며 그 프로그램의 주입은 가족 안에서 시작되고 이어서 이웃, 학교 동아리, 직장, 지역사회에서 일어난다.

홉스테드(1995)는 문화를 문화 1과 문화 2로 구분하는데, 문화 1은 문명 혹은 '정신의 세련화'와 그 결과로 생기는 교육, 예술, 문학 등을 의미한다고 했다. 이는 외국어 교육에서 말하는 대문화[1]의 개념과 같다고 할 수 있다. 문화 2는 사회인류학에서 사용하는 문화의 개념으로 온갖 형태의 생각, 느낌, 행동을 포괄한다. 그에 따르면 "문화 2에는 정신을 세련화시키는 활동뿐만 아니라 일상생활의 평범하고 사소한 일들인 인사, 식사, 느낌의 표출 또는 억제, 다른 사람과의 일정한 물리적 거리 유지, 성교, 또는 건강의 유지 등이 모두 포함된다"(Hofstede 1995, 25-26). 본 연구의 대상인 비즈니스 맥락에서 나타나는 멕시코 문화는 홉스테드의 문화 2에 해당한다고 말할 수 있다.

문화의 차이는 여러 가지 형태로 나타난다. 홉스테드는 다양하고 복잡한 문화의 개념을 비교적 잘 요약해 주는 요소로 상징, 영웅, 의식, 가치라는 4가지 수준을 제시한다. <그림 1>에서 볼 수 있는 것처럼 문화의 가장 피상적인 수준에 해당하는 것이 상징이며 가장 심층적인 수준에 해당하는 것이 가치이다. 그는 문화의 각 층위를 다음과 같이 정의한다(Hofstede 1995: 29-30).



<그림 1> 문화표현의 여러 층위

상징은 어떤 문화를 공유하는 사람들에게만 통하는 특별한 의미를 지닌 말, 동작, 그림 또는 대상을 말한다. 한 나라의 언어를 구성하는 낱말이나 언어가 대표적이고 그밖에 의상, 헤어스타일, 코카콜라, 국기, 지위 상징 등도 이 범주에 포함된다.

영웅이란 어떤 문화 안에서 높이 받드는 특징을 지닌, 그래서 행동의 귀감이 되는 사람들(살아 있는 사람이든 죽은 사람이든, 실제 인물이든 가상의 인물이든)을 말한다.

---

1) Brooks(1968)는 문화를 대문화(Culture)와 소문화(culture)로 나누는데, 대문화란 성취문화로서 역사, 지리, 예술, 문학, 정치제도, 경제제도 등 해당 언어를 사용하는 국가의 문화적 산물을 말하는 것이고, 소문화란 행동문화로서 그 국가 사람들의 행동양식, 신념, 가치관 등 집단이 공유하는 행동과 사고방식으로 구성된다.

의식(rituals)은 엄밀한 의미에서 원하는 목표 달성에는 불필요한 것이지만 한 문화 안에서 사회적으로 없어서는 안 될 것으로 간주되는 집합적인 활동을 가리킨다. 이러한 의식은 의식 그 자체를 목적으로 거행된다. 인사하는 법, 존경을 표하는 법, 사회적·종교적 의식들이 그 예이다.

지금까지 설명한 세 층위는 모두 외부 관찰자들이 볼 수 있는 것이기 때문에 관행이라 말한다. 그러나 이들의 문화적인 의미는 외부인이 볼 수 없으며 그 문화권의 사람들이 내리는 관행의 해석이 바로 그 문화의 의미가 된다.

가치란 한 문화의 핵으로 어떤 상태보다 다른 상태를 선호하는 포괄적인 경향성을 말하는 것으로 '선 대 악', '깨끗함 대 더러움', '아름다움 대 추함'과 같은 긍정적인 면과 부정적인 면을 가지고 있다. 가치는 인간 정신의 근본적인 방향성으로 인간이 어떻게 행동해야 할지를 결정하게 도와주며, 인간의 태도와 감정에 지대한 영향을 준다. 발달심리학의 연구결과에 따르면, 10세 이전에 이미 대부분의 어린이들에게 기본적인 가치체계가 확고하게 자리 잡기 때문에 그 이후에는 변화를 기대하기 어렵다고 한다. 이와 같이 인생의 아주 이른 단계에서 가치체계를 습득하기 때문에 많은 가치들이 사람의 정신 속에 무의식적으로 남아 있게 된다(Hofstede 1995).

가치관은 문화적 맥락에서 습득되기 때문에 문화에 따라 선호하는 경향성도 다르고 선호하는 정도도 차이가 난다. 이러한 문화적 가치의 차이에 따라 문화간 커뮤니케이션에 참여하는 사람들이 동일한 상황에서 서로 다른 행동을 보이고 다른 기대를 하는 경향이 있다. 따라서 문화적 가치를 알면 심층에 숨겨져 있는 이러한 행동 양식의 배경을 보다 더 잘 이해할 수 있을 것이다.

III. 국가문화와 문화 분석 모델

사람은 거의 대부분 많은 집단 또는 사람의 범주에 동시에 속해 살기 때문에 어쩔 수 없이 자신 안에 여러 겹의 정신적 프로그램(문화)을 함께 가지고 있다. 예를 들면, 국가 수준의 문화, 지역, 인종, 종교, 혹은 언어집단에 따른 문화, 성별에 따른 문화, 세대에 따른 문화, 사회계층에 따른 문화, 조직 혹은 기업의 문화 등이 그것이다. 그러나 이와 같은 다양한 정신프로그램들이 반드시 조화로운 것만은 아니며 이들 사이에는 종종 부분적인 마찰이 존재한다(Hofstede 1995). 이 여러 수준의 문화 중에서 국가 수준의 문화는 한 국가와 다른 국가를 구별해주는 집합적인 속성이라고 할 수 있으며 이는 국가마다 특유의 사고방식, 가치관, 믿음, 가정, 감정, 행동 양식으로 나타난다. 따라서 국가문화의 차이는 국제 비즈니스에 영향을 주는 중요한 요소로 간주된다.

1. 홉스테드의 문화차원

국가문화가 문화 연구에서 중요한 대상으로 등장하게 된 것은 1980년대 초에 발간된 네덜란드 조직심리학자 홉스테드의 "문화의 결과(Culture's Consequences"(1980))라는 책을 통해서이다(신인아 2001). 그는 1967년과 1973년 사이에 미국의 다국적 기업 IBM을 대상으로 이 회사의 세계 각국의 지사에서 근무하는 직원들의 일과 관련된 문화적 가치관을 조사하였다. 연구 결과 IBM이라는 동일한 회사에서 근무한다 하더라도 각 지사의 조직문화는 그 지사가 위치한 국가에 따라 다르다는 사실을 발견했다. 이를 통해 그는 국가 문화가 존재할 뿐만 아니라 그것이 각 나라 사람들의 의식구조와 일하는 방식을 이해하는 데 중요한 단서를 제공한다는 것을 알게 되었다. 이를 토대로 그는 최초로 국

가간의 문화 차이를 측정하고 구분하기 위해 개인주의(Individualism) 대 집단주의(Collectivism), 권력의 거리(Power distance), 불확실성의 회피(Uncertainty avoidance), 그리고 남성성(Masculinity) 대 여성성(Femininity)으로 구분되는 4가지 문화차원을 제시했다. 그는 그 후 연구가 서양에 편중되었다고 생각하여 동양적 가치관인 유교적 역동성(Confusian dynamism) - 장기지향(Long-term orientation) 대 단기지향(Short-term orientation) - 을 다섯 번째 문화차원으로 추가했다[2].

먼저 개인주의 문화에서는 집단의 이익보다 개인의 이익이 우선시 하고, 개인의 고유함이 최고의 가치를 지니며, 개인의 독립성을 강조한다. 또한 인간관계보다는 업무를 우선시하며 경쟁을 통한 개인의 능력 발휘, 자아실현, 개인의 행복 추구를 최고의 미덕으로 생각한다. 개인주의 문화는 명시적인 의사소통을 중요시하는 저맥락 문화로 명료한 언어 사용을 중요시 한다. 미국, 캐나다, 네덜란드 등과 같은 국가에서 개인주의적인 성향이 강하게 나탄다. 반면에 과테말라, 콜롬비아, 한국, 멕시코 등과 같은 집단주의 성향이 강한 문화에서는 내집단(in-group)과 외집단(out-group)을 엄격하게 구분하고, 개인의 이익보다 집단의 이익을 우선시 하며, 외집단에는 배타적이고 내집단에는 강한 충성심을 보인다. 또한 업무보다는 인간관계가 우선이고 대결보다는 집단 구성원간의 화합을 강조한다.

권력차이는 사회에서 부나 권력을 덜 가진 자들이 부나 권력의 불평등을 받아들이고 이를 정상적인 것으로 간주하는 정도를 말한다. 인도, 브라질, 멕시코, 그리스, 필리핀 등과 같은 권력차이가 큰 사회에서는 권력과 권위는 엄연한 현실이라고 믿고 사회에서 자신이 갖는 위치를 인정하고 각자의 위치에 따라 권위를 부여하거나 인정한다. 직장 내에서는 상사와 부하 직원 사이에 위계질서가 뚜렷하고, 가정에서는 자녀들에게 복종을 가르치고, 부모를 공경하는 것을 미덕으로 생각한다. 반면에 오스트리아, 덴마크, 노르웨이, 미국 등과 같이 권력차이가 적은 문화에서는 지위고하를 막론하고 평등한 관계를 유지하고, 위계질서는 편의상 설정된 역할에 불과하며 기본적인 불평등을 의미한다고 생각하지 않는다. 직장 내 상사와 부하직원 간에는 협의를 통한 업무처리가 이루어지고, 직장 밖에서는 서로 독립된 개인으로 사생활의 자유가 보장된다.

불확실성 회피는 한 문화의 구성원들이 불확실한 상황이나 미지의 상황으로 인해 위협을 느끼는 정도를 말한다. 불확실성을 강하게 회피하는 문화는 매사에 있어서 불확실한 것과 모호한 것을 기피하려는 경향이 두드러진다. 그리하여 명문화된 규칙, 계획, 규제, 종교적 의식, 예식 따위에 대한 필요성을 강하게 느끼고, 이러한 것들이 인간 생활의 구조를 보강해준다고 생각한다. 포르투갈, 그리스, 페루, 한국, 멕시코 등이 불확실성 회피가 강한 문화에 속한다. 반면에 불확실성 회피가 약한 문화에서는 최소한의 규칙을 바람직한 것으로 여기고, 규범이나 형식에서 벗어나도 관용적이며 개인의 독창적이고 창의적인 생각을 쉽게 수용한다. 약한 불확실성 회피 성향을 보이는 나라로는 스웨덴, 덴마크, 미국, 네덜란드 등이 있다.

남성성과 여성성은 사회의 구성원들이 남성과 여성의 사회적 역할을 얼마나 분명하게 구분하는가를 나타낸다. 일본, 멕시코 등과 같은 남성성이 강한 문화에서는 남녀 간의 사회적 역할이 명확하게 구분되어 있어, 남성들은 자기주장이 강하고, 야심 있고, 경쟁적이며, 물질적 성공을 중요시 한다. 반면 스웨덴, 노르웨이 등과 같은 여성성의 경향이 높은 문화일수록 물질적인 성공보다는 인간과 환경을 중요시하고, 양성평등을 강조하며 약자에 대한 배려를 강조한다.

장기지향성이 높은 문화에서는 전통을 존중하고 현재와의 연관성을 찾으려는 경향이 있으며 사회질

2) 장기지향 대 단기지향의 항목에는 본 연구의 대상이 멕시코가 조시대상에 포함되어 있지 않다.

서와 장기적인 목표들을 소중하게 생각한다. 반면에 단기지향성이 높은 문화에서는 사회적 지위에 커다란 중요성을 두지 않으며 단기적인 결과에 더 관심을 두어 당장 눈앞의 이익을 추구하는 경향이 강하다. 홉스테드가 밝힌 바에 따르면 일본, 한국, 대만, 홍콩 등이 장기 지향성이 높은 나라에 들어가며, 미국, 영국, 캐나다, 필리핀 등이 낮은 장기 지향성지수를 나타냈다. 그러나

2. 트롬피나르와 햄프튼-터너(Fons Trompenaars and Charles Hampden-Turner)의 문화차원

트롬피나르와 햄프튼-터너(2005)는 10년 동안 28개국 15,000명의 비즈니스 종사자들을 상대로 문화가 비즈니스에 미치는 영향을 연구했다. 그들은 홉스테드의 문화차원에 새로운 차원들을 추가하여 홉스테드의 이론을 보완했으며 시간 및 주변 환경에 대한 태도도 함께 조사했다. 그리고 연구의 결과를 토대로 각국의 문화적 차이를 설명하기 위해 보편주의(Universalism) 대 특수주의(Particularism), 개인주의(Individualism) 대 공동체주의(Communitarianism), 감정주의(Emotional) 대 중립주의(Neutral), 한정주의(Specific) 대 분산주의(Diffuse), 성취주의(Achievement) 대 귀속주의(Ascription), 시간에 대한 태도 - 순차적 지향주의(Sequential) 대 동시적 지향주의(Synchronic) - 그리고 주변 환경에 대한 태도 - 내부적 통제주의(Internal-oriented) 대 외부적 통제주의(External-oriented) - 라는 7가지 문화적 차원을 제시했다.

보편주의 문화에서는 모든 사회 규칙과 법이 모든 사람들에게 평등하게 적용되어야 한다는 믿음을 공유한다. 어떠한 예외도 규칙을 약화시킬 수 있다고 생각한다. 이러한 사회에서는 일반적인 규칙, 법, 가치, 기준 등이 친구와 같이 관계가 깊은 사람들의 사적인 필요나 요구에 선행한다고 믿는다. 예를 들어, 법원에서 진실된 증언을 하거나 보험회사에 보험금을 신청할 때 사고에 대해 정직하게 신고해야 하는 규칙이 우정이나 가족의 의리와 같은 사적인 관계보다 더 중요시 된다. 미국, 스위스 등이 보편주의 문화의 대표적인 예이다. 반면 특수주의 문화에서는 규칙과 법이 사회적 지위, 인간관계, 상황에 따라서 다르게 적용될 수 있다고 믿는다. 즉, 권력, 인간관계, 상황에 따른 배려가 중시된다. 따라서 사회의 규칙과 법을 적용하는 데 예외를 인정한다. 중남미가 특수주의 문화의 전형적인 국가들로 분류되며 이 지역에서는 친구와 가족관계가 법조문보다 더 중요하다고 여기는 경향이 강하다 (Trompenaars 2012, 120).

개인주의와 공동체주의 차원은 개인을 더 중요하게 생각하느냐 아니면 집단을 더 중시하느냐를 표현한다는 점에서 홉스테드의 개인주의 대 집단주의의 차원과 비슷한 특징을 가지고 있다. 개인주의적인 성향이 강한 문화에서는 사회 구성원들의 삶의 질이 개인의 자유와 계발을 위한 기회가 주어지느냐에 직접적으로 좌우되는 것으로 생각한다. 미국과 이스라엘이 개인주의적인 성향이 강한 대표적인 국가이다. 반면에 공동체주의 성향이 강한 문화에서는 개인의 삶의 질이 각자가 개인적인 자유를 희생하면서까지 얼마나 다른 사람들을 보살피느냐와 직접적인 관련이 있다고 본다. 트롬피나르의 조사결과에 따르면 이집트, 멕시코, 인도 등이 공동체주의적인 성향이 강하게 나타는 국가들이다.

감정주의와 중립주의 차원은 사람간의 관계에서 감정과 이성이 지배하는 역할의 정도에 의해 평가된다. 다시 말하면, 이 차원은 사람간의 관계에서 감정 표현이 어느 정도 받아들여지는가를 나타낸다. 감정적으로 중립적인 문화의 사람들은 감정을 억제하고 드러내 보이지 않는 경향이 강하다. 일본과 같은 나라가 감정적으로 중립적인 문화의 대표적인 예인데 이런 국가에서는 큰 소리로 말하지 않고,

목소리가 단조로우며, 대화시 상대방의 말을 끊지 않고 일정한 거리를 유지한다. 반면에 감정주의 문화의 사람들은 동작, 표정, 말을 통해 감정을 솔직하고 자연스럽게 표출한다. 이태리, 스페인, 멕시코, 아르헨티나와 같은 주로 라틴 문화권 국가들이 감정주의 문화에 속하며 이 문화권의 사람들은 목소리가 크고, 대화시 상대방의 말을 끊는 경우가 많으며 신체의 접촉이 빈번하다(Trompinaars 2012, 130).

한정주의와 분산주의 차원은 삶과 사람과의 관계에서 다른 사람들을 삶의 한정된 영역과 한 가지 수준의 관계에 끌어들이느냐 아니면 우리 삶의 여러 영역과 여러 수준의 관계에 동시에 끌어들이느냐를 말한다(Trompinaars 2012, 132). 한정주의 문화의 사람들은 다른 사람들과 자신의 삶의 어떤 제한된 영역만을 공유한다. 예를 들어 직장에서의 호칭은 직장 내에서만 유효하고 직장을 나서면 다른 호칭으로 불린다. 따라서 한정주의 문화에서는 공적인 영역과 사적인 영역이 명확하게 구별되어 있고 사적인 영역에는 아무나 들어올 수 없다. 반면에 분산주의 문화에서는 두 영역 사이의 구분이 뚜렷하지 않고 모든 것이 연결되어 있다. 예를 들어 직장에서의 호칭이 직장 밖에서도 똑같이 사용된다. 한정주의 성향이 강한 국가로는 스웨덴, 덴마크, 미국 등이 있고, 분산주의 성향이 강한 나라로는 중국, 쿠웨이트, 베네수엘라 등을 꼽을 수 있다.

트롬피나르(2012, 134)에 따르면 한정주의 문화와 분산주의 문화는 커뮤니케이션 방식에서도 차이가 난다. 한정주의 문화에서는 문제의 핵심을 직접 말하는 반면에 분산주의 문화에서는 말을 돌려서 우회적으로 하는 경향이 강하다. 이는 뒤에서 설명할 홀(Hall)의 저맥락 문화와 고맥락 문화의 커뮤니케이션 방식과 맥을 같이 한다.

성취주의와 귀속주의 차원은 사회에서 부여된 지위가 획득된 방법을 말한다. 성취주의 문화에서는 개인의 노력의 결과로 지위가 획득되고, 가족 배경은 덜 중요한 반면에 귀속주의 문화에서는 개인의 지위가 출생, 나이, 성별, 교육, 인종 등을 통해서 태어나면서부터 정해진다. 미국, 네덜란드 등이 성취주의 문화의 대표적인 예이고 중동, 중남미, 동아시아 국가들이 귀속주의 문화의 전형적인 예이다.

시간을 바라보는 관점은 문화마다 다르다. 어떤 문화에서는 시간을 순차적으로 지나가는 것으로 보고(순차적 지향주의), 다른 문화에서는 시간을 과거, 현재, 미래가 원처럼 서로 연결되어 있고 모두가 똑같은 중요성을 갖는 것으로 인식한다(동시적 지향주의). 순차적 지향주의 문화의 사람들은 한 번에 하나의 일을 하는 경향이 있다. 그들은 시간을 구분되고 이어진 부분들로 이루어진 좁은 선으로 본다. 또한 시간을 실체가 있고 나눌 수 있는 것으로 생각한다. 시간 약속은 심각하게 받아들이고 일정에 따라 움직이는 것이 절대 필요한 것으로 믿는다. 캐나다, 호주, 스위스 등이 이런 문화에 속한다.

동시적 지향주의 문화에서는 한 번에 여러 가지 일을 하는 것이 일반적이다. 이런 문화에서 시간은 많은 일들을 동시에 일어나도록 하는 커다란 리본과 같은 것이다. 그리고 시간은 볼 수 없고 신축적인 것이며 시간 약속을 지키는 것은 절대적인 것이라기보다는 바람직스러운 것으로 본다. 동시적 지향주의 문화에서는 계획이 쉽게 변경되고 다른 사람들과의 상호관계를 원만하게 유지하는 것이 중요하게 생각된다. 이런 문화적 성향을 보이는 대표적인 국가로는 중남미, 스페인, 이태리가 있다(Trompinaars 2005, 123-125)

마지막으로 주변 환경에 대한 태도는 인간과 자연과의 관계에 대한 문화적 차원으로 내부적 통제주의와 외부적 통제주의로 구분된다. 내부적 통제주의 성향을 갖는 문화는 인간이 자연에게 그들의 의지를 부여함으로써 자연을 통제할 수 있다고 생각한다. 또한 개인과 집단은 자신들의 행위가 이루어지는 상황, 맥락, 조건을 통제함으로써 자신들의 운명을 스스로 결정할 수 있다고 믿는다. 반면에 외

부적 통제주의 성향의 문화는 인간은 자연의 일부이며 자연의 법칙을 따라야 한다고 생각하며 운명을 운이나 초자연적인 힘과 같은 외부적인 요인에 의해 결정되는 것으로 믿는다. 트롬피나르(2005, 144)의 연구에 따르면 대부분의 서구 국가들은 내부적 통제주의 성향이 강하며, 중국과 베네수엘라에서는 외부적 통제주의적인 성향이 강하게 나타난다.

3. 홀(Edward T. Hall)의 문화차원

인류학자 에드워드 홀은 상호 소통하는 방식의 유사성과 차이점을 밝혀주는 효과적인 방법을 제안했다. 그는 맥락과 커뮤니케이션의 관련성을 토대로 문화를 저맥락 문화와 고맥락 문화로 범주화했다. 다시 말하면, 커뮤니케이션 상의 진의가 비언어적 표현이나 전후 상황과 같은 맥락에 많이 의존하는가 아니면 교환되는 말 자체에 나타난 명시적인 의미에 주로 의존하는 가에 따라 전자를 고맥락 문화로, 후자를 저맥락 문화로 구분했다(Samovar and Porter 2007). 홀 학파는 고맥락과 저맥락을 다음과 같이 정의한다.

> 고맥락(HC, High Context) 메시지의 대부분 정보는 사람이 이미 갖고 있는 것이며, 극히 적은 정보만이 부호화되고 명시적으로 전달된 메시지에 들어 있다. 한편, 저맥락(LC, Low Context) 커뮤니케이션은 그 반대다. 거의 모든 정보의 덩어리가 명시된 부호 속에 들어 있다(Samovar and Porter 2007, 109 재인용).

홀에 의하면 중남미, 일본, 한국, 아랍, 중국 등과 같은 고맥락 문화에서는 사람들이 의사소통 할 때 의미가 종종 말로 표현되지 않고 비언어적 요소와 상황적 요소(시간, 장소, 지위, 사람들 간의 관계)를 통해서 전달되기도 한다. 그리고 간접적인 표현방식으로 소통하는 경우가 많다.

독일, 스위스, 스칸디나비아, 미국 등 저맥락 문화에서는 언어로 표현된 메시지 자체에 대부분의 정보가 들어 있으며 아주 적은 정보만을 맥락 속에서 찾을 수 있다. 이런 문화에서는 직설적이고 명시적인 표현방식을 사용하는 경향이 있다.

홀(1959)은 또한 커뮤니케이션 형태로서의 시간을 구분하여 설명하면서 문화권은 단일시간(monochronic) 또는 복합시간(polychronic) 중 하나로 조직화된다고 말한다. 단일시간으로 분류된 문화에서는 시간은 절약의 대상이고 정확한 일정과 약속을 통해서 통제되어야 할 귀한 자원이다. 또한 한 번에 한 가지 일을 처리하고 인간관계보다는 업무를 중요시한다. 약속시간(마감일자)을 중요하게 여기며 비즈니스에서는 미리 계획하고 계획에 따라 움직이며 처음 세운 계획을 지키는 것을 선호한다. 독일, 오스트리아, 스위스, 미국 등이 단일시간 문화권으로 분류된다. 이는 앞서 언급한 트롬피나르의 순차적 지향주의와 같은 문화이다.

복합시간 문화에서는 동시에 여러 가지 일을 처리하고 조화로운 관계의 유지를 중요한 것으로 보며 유연하고 융통성 있는 시간 관리를 한다. 따라서 약속시간은 가능하면 이행해야 할 대상으로 생각하는 경향이 있다. 중남미, 남부 유럽, 아시아, 아랍 등이 복합시간 문화권에 속한다. 이는 앞서 말한 트롬피나르의 동시적 지향주의 문화와 같다.

IV. 비즈니스 맥락에 나타난 멕시코 문화의 특징

지금까지 살펴본 홉스테드, 트롬피나르 그리고 홀의 문화 분석 모델에 따르면, 멕시코 문화의 특징으로 집단주의, 큰 권력거리, 높은 남성성, 강한 불확실성 회피, 단기 지향성, 특수주의, 감정주의, 한정주의, 외부적 지향주의, 고맥락 커뮤니케이션, 복합시간관(동시적 지향주의) 등을 들 수 있다. 그러나 기존의 비즈니스 문화 관련 연구(Condon 1997; Crouch 2004; Kras 1995)에서는 이 문화적 특징들 중 실제 비즈니스 커뮤니케이션에 많은 영향을 주는 것으로 집단주의, 큰 권력거리, 강한 불확실성 회피, 고맥락 커뮤니케이션, 복합시간 체계를 든다. 따라서 본고에서는 이 다섯 개의 문화적 특징들이 멕시코의 비즈니스 커뮤니케이션에서 어떤 형태로 나타나는지를 살펴보고자 한다.

1. 집단주의 문화

홉스테드(1997)가 조사한 개인주의 지수를 보면 멕시코는 30으로 조사대상 50개국 가운데 32위를 차지한다. 다시 말하면, 멕시코는 집단주의 문화 성향이 높은 국가에 속한다. 따라서 다른 집단주의 문화에서처럼 집단의 이익을 개인의 이익보다 중시한다. 특히, 멕시코에서는 가족이 1차적인 내집단이며 대부분의 사회적인 결정이 이루어지는 가장 중요한 사회적 단위이다. 따라서 가족의 집단 이익을 옹호하는 가치에 중요성을 부여하는 경향이 높다. 이러한 가족주의(familism)는 멕시코 집단주의 문화의 특유한 현상 중의 하나로 대가족, 친척의 지위를 부여하는 친한 친구들 그리고 대부와 대모와 같은 확대된 가족 관계에서 나타난다. 대부제도(compadrazco)는 멕시코 사회에 깊이 뿌리 내린 전통으로 대부 혹은 대모는 영세에서부터 아이의 성장과 사회화 과정에 강한 책임감을 갖는다(Gregory and Munch 1997, 101).

다른 대부분의 집단주의 문화에서처럼 멕시코에서도 가족의 단합과 결속을 강조한다. 또한 이들은 개인 상호간의 관계에서도 매우 협력적이다. 홀츠만 외(Holtzman et al. 1975)에 따르면 멕시코의 가족간의 협력에 대한 강조는 부모에서 자식으로 이어지는 전통적인 규범과 가치에 기반을 두며 가족규범은 가족 구성원들이 행동을 결정할 때 고려해야 할 규칙이나 지침서와 같은 기능을 한다. 또한 멕시코 부모들은 부모의 권위, 존경, 복종, 감정적 상호의존, 자녀의 훈육을 크게 강조한다.

멕시코에서 가족은 또한 헌신과 동의어이다. 그래서 일보다는 가족이 우선이다. 가정생활에 지장을 주는 경우에 출장을 가거나 해외나 국내의 다른 곳으로 발령받아 가는 것을 좋아하지 않는다. 그리고 가족의 일로 회사에 결근하는 경우가 많고 사회적으로도 용인되는 경향이 있다. 멕시코 근로자들은 무엇보다도 가족을 부양하기 위해 직장을 다닌다고 생각한다. 그들은 직장과 돈은 가족이 먹고 입고 교육을 받을 수 있을 정도면 충분하며 부와 성공은 가족에 비해 상대적으로 덜 중요하다고 여긴다(Kras 1995).

멕시코에서 가족은 서로 관련이 있는 개인들의 집합체일 뿐만 아니라 일을 되게 하는 수단이기도 하다. 그래서 가족은 역경을 극복하도록 도와주고 안정감을 제공하며 사회의 복잡한 행정절차를 뚫고 일을 처리하기 위해 청탁을 하는 네트워크이다. 이 사회에서는 많은 일이 개인의 영향력 행사를 통해 성사되는 경우가 많기 때문에 일을 신속하게 처리하기 위해 가족의 연줄이 사용되는 경우가 많다(Davis and Nayebpour 2004, 74).

이러한 가족의 중요성으로 인해 족벌주의(nepotism)가 사회 전반에 깊이 스며들어 있다. 기업, 특히 가족기업의 경우 다른 가족들에게 일자리를 구해주어야 한다는 의무감과 가족간의 결속력을 유지해야

할 필요성 때문에 실제 필요한 인원보다 많은 수의 종업원을 고용하는 경우도 있다. 취업을 할 때도 누구와 관계가 있느냐가 이력서나 개인의 업적보다 더 중요하게 고려된다. 그래서 멕시코에서는 '누구를 아느냐가 무엇을 아느냐보다 더 중요하다'는 말이 있다. 물론 이 '누구'에는 가족이 포함된다.

크라스(1995)는 멕시코에서의 비즈니스 활동에 영향을 주는 가장 중요한 문화요소들 중 하나로 가족을 꼽는다. 그에 따르면 가족은 개인에게 신뢰, 책임감, 소속감 그리고 정서적 안정을 제공한다. 이는 멕시코인들이 역사적으로 많은 사회·경제적인 위기를 겪으면서도 사회적 안정을 유지할 수 있었던 이유를 설명해준다. 가족은 멕시코인들이 다른 나라 사람들과 다른, 특이한 인간관계를 갖도록 해준다. 멕시코인들은 개인적인 존중과 상대방으로부터의 인정을 통해 동기부여가 된다. 이는 매우 중요한 것으로 기업과 같은 조직에서도 최상의 효율성과 생산성을 올리기 위해서는 인간관계 관리에 많은 노력을 기울인다.

이렇듯 멕시코 문화의 근본적인 가치인 가족의 영향으로 아버지가 보호하고 결정하는 것과 같은 가부장적 모델이 멕시코 조직에 생겨난 것으로 보인다. 이런 가부장적인 조직에서는 주인 혹은 사장이 종업원들에게 안정과 보호를 제공하고 그 대신 충성을 약속받는다(Varona et al 2007).

개인주의 성향이 강한 문화에서는 사람보다는 일을 우선시하며 사람은 일을 하기 위한 하나의 수단으로 간주된다. 따라서 사람은 언제든지 대체될 수 있지만 일은 계속해서 해야 한다고 생각한다. 그러나 집단주의 성향이 높은 멕시코에서는 이러한 생각은 사람을 도구로 전락시켜 사람의 중요성을 무시하는 비인간적인 것으로 생각된다. 멕시코 근로자들은 수행하는 일에 대한 지식을 가진 하나의 인격체로 인정받고 싶어 한다.

또한 개인주의 성향이 강한 사회에서는 자신의 생각을 솔직하게 말하는 것이 정직성의 표현이지만, 집단주의 성향이 강한 나라에서는 항상 집단 내의 인화가 중요하기 때문에 상대방의 기분을 상하게 할 수 있는 직접적인 대결은 될 수 있으면 피하려고 한다. 따라서 멕시코인들은 상대방에게 '노'라고 하는 것은 인간관계를 손상시킬 수 있으므로 우회적으로 표현하거나 회피하려는 경향이 강하다[3].

이러한 성향은 개인주의 문화권 사람들에게 정직하지 못한 것으로 비춰지기도 하나, 멕시코에서는 직설적으로 말하는 방식은 무례한 것으로 간주되고, 잘못하면 커뮤니케이션이 단절되는 상황을 초래하기도 한다. 다시 말하면, 직설적으로 얘기할 것을 요구받는 상황이 오면 멕시코인들은 말하는 것 자체를 회피하는 경향이 강하다. 왜냐하면 부정적인 의견을 제시하는 것보다는 소통을 피하는 것이 낫다고 생각하기 때문이다. 그래서 불편한 진실을 말하기보다는 상대방이 듣기 좋아하는 말을 하는 것을 선호하는 경향이 강하다(Crouch 2004, 78)

비즈니스 맥락에서도 직접적인 비판이나 문제점을 지적하는 것은 멕시코 문화에서 피해야 할 요소들이다. 특히 다른 사람들이 보는 앞에서 비판하는 것은 될 수 있으면 피한다. 멕시코인들은 일과 관련해서 잘잘못을 따져도 그것을 자신의 인격에 대한 모독으로 간주하는 경향이 있다. 그래서 멕시코에서는 직장에서 직원의 잘못을 지적할 때는 따로 불러서 우회적인 방법으로 하는 경우가 많다. 예를 들면 '이것은 당신이 잘못한 것이다.'라던가 '당신이 책임져야 된다.'하는 말보다는 '우리가 이러 이러한 문제가 있는데 해결책을 한 번 찾아보자'라고 말하는 것이 일반적이다. 다시 말하면, 책임을 묻는 것보다는 같이 해결책을 찾아보자고 하는 것이 멕시코인들의 자발성을 이끌어내기 위한 효과적인 커

3) 멕시코에서 비즈니스 맥락에서 '노'를 할 때 사용하는 간접적인 표현에는 Vamos a estudiar la situación.(상황을 봅시다.) Lo(Te) llamarán.(전화 드릴 것입니다.) No nos llame. Nosotros lo llamaremos.(저희가 전화 드리겠습니다.) 등이 있다.

뮤니케이션 방식이다. 멕시코인들은 자신들이 잘못했을 때 질책하는 상사보다는 문제를 해결하도록 도와주는 상사를 원한다(Tebeaux 1999).

인간관계와 관련하여 나타나는 멕시코뿐만 아니라 중남미 특유의 문화현상으로 개별적인 배려를 받고 싶어 하는 마음인 인간지향주의(personalismo)가 있다. 따라서 부탁을 할 때 문서나 하급자를 보내는 것보다는 개인이 직접 담당자를 찾아가는 것이 일반적이다. 인간지향주의와 관련된 대표적인 예는 일단 인간관계를 맺게 되면 상대방에게 특별하고 개별화된 배려를 하는 데서 찾아볼 수 있다. 예를 들어 멕시코의 기관에 가서 잘 모르는 직원에게 원하는 것을 요청하면, 첫 번째 반응이 '노'인 경우가 많다. 그렇다고 이 경우 화를 내거나 불평을 하면 일을 그르치게 된다. 민원인이 해야 할 다음 단계는 이 직원이 그에 대해 인간적인 연민을 가지고 그의 처지에 공감할 수 있도록 하는 것이다. 이렇게 상대방의 처지를 알게 되면 담당자는 민원인을 돕고자 하는 마음이 생겨, 그를 특별히 예외로 취급하여 일을 처리해주는 경우도 많다(Osland et al 1999, 221).

인간지향주의의 긍정적인 측면은 일단 인간관계를 맺어 친구가 되면 그 관계가 쉽게 단절되지 않고 오래 간다는 것이다. 이렇게 되면 사람들은 항상 상대방에 대해 인간적인 관심을 갖게 되고 기대를 저버리지 않는다. 비즈니스 맥락에서도 인간지향주의는 매우 중요하게 작용한다. 왜냐하면 근로자들에게 신뢰감을 주어 생산성을 높이는데 도움을 주기 때문이다(Osland et al 1999, 222).

인간지향주의 부정적인 점은 근로자들이 상사와 좋은 관계를 이용하여 일을 태만히 할 수 있는 위험성이 있다는 것이다. 이렇게 개인적인 예외를 인정하는 관습은 조직이나 정부의 규칙이나 규정을 엉망으로 만든다. 이는 트롬피나르가 말하는 특수주의 문화에서 나타나는 전형적인 현상으로 모든 사람을 동등하게 대우하지 않고 개인적인 상황이나 친구의 의무감을 바탕으로 예외를 인정하는 것을 말한다.

2. 높은 권력거리

멕시코의 권력거리 지수는 베네수엘라와 함께 81로 전체 조사대상 50개국 중 공동 5위를 차지 할 만큼 권력거리의 차이가 높은 나라이다. 이는 사회 각 분야에서 불평등의 정도가 전반적으로 높다는 것을 의미한다. 이렇게 권력거리의 차이가 높은 이유는 멕시코의 역사에서 찾아 볼 수 있다. 스페인 정복 이후 멕시코의 최대의 부는 금광에 있었다기보다는 얼마 되지 않은 돈을 주고 부릴 수 있었던 수백만의 원주민 노동력에 있었다. 원주민의 값싼 노동력은 엔코미엔다(encomienda) 제도를 통해 확대되었는데, 엔코미엔다 제도란 왕이 정복자나 그 자식들에게 원주민들로부터 조세와 노역을 징수할 권리를 주는 것을 말한다. 이렇게 해서 유럽 봉건주의의 잔재가 멕시코에 이전되었고 이 제도가 완화되었을 때에는 멕시코 사회가 대농장주의 상층계급과 농업 채무 노동자의 하층계급으로 나뉘어져 있었다. 중산층의 부족, 민주주의의 부재, 대통령의 절대적인 권력, 독립적인 사법제도의 부재는 모두 이 오래 지속된 엔코미엔다 제도에서 나온 것이다. 이러한 엔코미엔다 제도에서 유래하는 권력거리의 차이는 다수의 멕시코인들에게 발전에 대한 희망이 거의 없는 삶을 받아들일 것을 강요했다. 그 결과 미래가 아닌 현재의 삶에 대한 강조, 비즈니스와 사적인 일과의 혼동 그리고 가족의 중요성에 대한 강조가 멕시코 비즈니스 커뮤니케이션에 나타난다(Keener 2000, 23).

권력거리의 차이가 큰 멕시코에서 개인은 조직에서 자신의 위치를 알고 상사, 동료, 하급자의 관계에서 자신의 위상에 걸맞게 행동하는 것이 필수적이다. 이는 상급자에게는 맹목적으로 복종하고 하급

자에게는 충성을 요구하는 것을 의미한다. 이러한 현상은 조직에서뿐만 아니라 사회관계와 가족관계에서도 명확하게 나타난다. 가족에서는 연장자가 모든 결정을 내리고 다른 가족들은 여기에 이의를 제기하지 않는다. 멕시코 가정의 아버지는 가장으로서 권위적인 위치를 갖고 있으며 이 같은 권력관계는 가족 밖의 조직에도 연장되어 회사에서는 사장이 아버지의 역할을 하고 직원들에게 충성과 복종을 기대한다.

따라서 멕시코의 경영 스타일은 상당히 가부장적이다. 멕시코의 가부장주의는 빠뜨론(patrón)제도에 그 기원을 두고 있다. 빠뜨론 제도에서는 빠뜨론이라 부르는 대토지 소유자가 자신의 토지를 경작하도록 얼마 되지 않은 돈을 주고 뻬온(peón)이라 부르는 가난한 멕시코 농부를 고용했다. 이 두 그룹은 상호의존적인 관계를 유지했다. 왜냐하면 농부들의 노동의 대가로 주인들은 이들에게 주택, 음식, 의료 등을 제공했고 가끔 농부 자녀들의 대부가 되기도 했기 때문이다. 이러한 제도는 오늘날에도 계속되고 있는데 그 이유는 많은 공장 근로자들이 이들 농부의 자식들이고 경영진은 대토지 주인들의 자식들인 경우가 많기 때문이다. 오늘날에도 멕시코 근로자들은 고용주로부터 빠뜨론이 제공했던 서비스를 기대한다. 그들은 고용주들이 자신들을 인간적으로 대해주고 그들의 삶에 관심을 가져주기를 바란다. 실제로 그들은 직원들의 세례나 결혼식에 참석하고 가족이 상을 당했을 때 조화를 보내기도 한다(Osland et al. 1999, 228).

이러한 권력차이가 존재하기 때문에 멕시코 근로자들은 회사의 의사결정에 참여하는 것을 별로 기대하지 않는다. 이로 인해 직원들은 전반적으로 책임감이 결여되어 있다.(Gordon 2009; Kras 1995) 따라서 항상 지시하는 일만을 하고 관리자들이 항상 상주하는 것을 편안하게 느낀다. 멕시코 속담에 'Al ojo del amo, engorda el caballo.'(주인이 보고 있어야 말이 살찐다.)라는 말이 있듯이 관리자가 항상 옆에 있어야 마음이 놓이지, 관심을 보이지 않으면 불안해 한다는 것이다. 이로 인해 외국인들은 멕시코의 근로자들이 가부장적인 경영스타일을 선호하는 것으로 해석하기도 한다.

멕시코와 같은 권력거리가 큰 나라에서는 올바른 호칭의 사용[4], 공손, 타인의 존중 등과 같은 사회적 행동규범들이 중요한 사회 통제수단이며 이러한 규범들을 반영하는 가치들이 높이 평가된다. 다른 중남미 국가들에서처럼 멕시코에서도 인간관계에서 공손성은 매우 중요한 문제이다. 비록 사회적으로 권력이 낮은 사람들도 존경(respeto)과 존엄(dignidad)을 가진 인간으로 대접받기를 기대한다(Albert 1996, 333).

존경(respeto)은 멕시코의 문화적 가치 중에서 가장 근본적인 것 중의 하나라고 말 할 수 있다. 모든 문화에서 존경은 중요한 가치로 여겨지지만 멕시코에서는 그 의미가 약간 다르다. 멕시코에서의 존경은 다른 사람들과의 관계, 특히 위계질서에서 나오는 감정적 가치이다. 예를 들어, 어떤 사람이 회사의 사장이면 그 사람이 갖고 있는 지위 때문에 직원들로부터 존경을 받는다. 이러한 문화적 가치로 인해 멕시코의 회사에서는 상사의 지시가 제대로 전달되지 않는 경우도 있다. 예를 들어, 멕시코 직원들에게 작업 지시를 하는 경우 상사의 면전에서는 모두 지시사항을 이해한 것처럼 보이나 실제로는 이해하지 못해서 엉뚱한 작업을 하거나 아예 하지 않고 있는 경우가 많다. 이는 상사의 말에 이의를 제기하거나 질문을 하는 것은 무례한 행동이라고 생각하기 때문이다. 또한 직원들도 자신들이 상사를 존경한 만큼 자신들도 존경을 받기를 기대한다. 이 경우 존경을 표시하는 가장 효과적인 방법

4) 멕시코에서는 권력의 차이를 나타내는 다양한 호칭(licenciado, ingeniero, arquitecto, doctor 등)이 사용되는데 상대방의 사회적인 위치에 맞는 호칭을 사용하는 것이 대인관계에서 매우 중요하다.

중의 하나는 모든 사람들에게 인사를 잘 하는 것이다. 그래서 멕시코에서는 어디에 가면 만날 때도 그렇지만 헤어질 때도 모든 사람에게 인사를 하는 것이 일반적이며 인사하는 시간이 길다(Keener 2000, 17).

그러나 상하관계에서도 공손함을 결여한 지시는 싫어하는 경향이 있다. 왜냐하면 하급자들의 눈에 부정적으로 비치기 때문이다. 그래서 지시를 할 때 '¿Me echas la mano?'(손 좀 빌릴까?)라고 우회적으로 표현한다. 또한 멕시코 말에 'En la forma de pedir está el dar.'(부탁을 들어주고 말고는 부탁하는 형식에 달려 있다.)라는 표현이 있다. 이 말은 의미하는 바가 크다. 회사에서 지휘(권력)관계는 선물을 주고받는 관계와 유사하다. 그래서 하급자들은 업무를 수행하는 것이 의무를 다하는 것이라고 여기지 않고 오히려 친절을 베푸는 것으로 생각한다. 그러므로 상호간의 부탁을 통해 관계가 증진되고, 부탁은 업무 자체에 단지 간접적으로 연결되어 있다고 본다. 외국인 상사들이 멕시코인 직원에게 압박하듯이 지시를 하면 기대하는 결과가 나오지 않은 이유가 여기에 있다. 이처럼 멕시코 노동문화에는 권위주의적인 위계질서가 있는 것처럼 보여도 이러한 위계질서의 존재를 거부하고 저항하는 움직임도 동시에 존재한다(Litrico 2007, 58). 이에 대해 크라스(1995)는 권위주의적인 경영 스타일을 가진 회사에서 하급직원들에 대해 무례한 대우를 하는 경우, 근로자들은 자신들의 존엄성이 훼손되고 자신들의 일과 노력이 과소평가되었다고 느껴 회사에 대해 가지고 있던 의무감과 충성심을 빠르게 상실한다고 말한다.

3. 강한 불확실성 회피

홉스테드의 불확실성 회피지수를 보면 멕시코는 82로 전체 조사대상 50개국 중 18위를 차지한다. 이는 멕시코인들이 불확실한 상황이나 미지의 상황으로 인해 위협을 느끼는 정도가 높다는 것을 의미한다. 불확실성 회피 경향이 강한 문화에서는 사람들의 행동의 불확실성을 예방하기 위한 수단으로 법률과 규칙을 마련해놓고 있다. 이러한 사실은 멕시코에서도 드러난다. 직장에서 고용주와 근로자의 권리와 의무를 규정하는 공식적인 법률과 비공식적인 규칙을 많이 설정해놓고 있으며 작업과정을 통제하는 규칙들도 많다. 또한 높은 불확실성 회피 성향은 사회 내의 불필요하고 복잡한 각종 행정규제로도 나타난다. 이는 불확실성 회피가 높은 사회에서는 법률과 규칙의 필요가 형식적인 논리에 근거한 것이 아니라 심리적 논리에 기반을 두고 있어 규칙에 대한 욕구가 감정적이기 때문이다(Hofstede 1995, 180). 또한 멕시코인들이 불확실성의 회피가 높은 것은 어린 시절부터 전통적인 일처리 방식을 고수하도록 그리고 다른 것은 위험할 수 있다고 교육받아 왔기 때문이기도 하다. 따라서 변화를 쉽게 받아들이지 못하고 위험을 감수하는 것을 피하려는 경향이 강하다.

베커(Thomas H. Becker 2004, 121)에 따르면 멕시코와 같은 불확실성의 회피가 높고 큰 권력차이가 존재하는 문화에서는 비록 낮은 직급이지만 자신의 권위를 보이기 위해 행정절차나 법률의 세부적인 것에 집착하는 행정 관료들이 존재한다. 비록 준비할 서류의 항목이나 제출 날짜와 같은 이들의 요구가 하찮게 생각될지라도 이들의 말을 듣지 않으면 큰 낭패를 보는 수가 있다. 따라서 각종 행정규제 및 절차를 빠르게 처리하기 위해 뇌물(mordida)이 사용되는 경우가 많고, 멕시코에서는 이렇게 일을 빨리 처리하기 위해 주는 뇌물은 부정이라고 생각하지 않고 수고비 정도로 생각하는 경향이 강하다.

멕시코인들은 항상 직면해 온 불확실성과 통제할 수 없는 상황으로 인해 미래가 어떻게 될지 모르

기 때문에 미래보다는 현재를 위해 산다. 다시 말하면, 불확실한 미래를 위한 계획보다는 오늘을 있는 그대로 받아들이고 현재에 그들이 할 수 있는 최선의 것을 하려고 한다. 이러한 환경적인 불확실성은 비즈니스 분야에서도 나타나는데 정부의 경제 관련 정책이 끊임없이 바뀌고, 경제적인 상황(예: 환율 및 이자율 변동)도 불확실하기 때문에 단기간에 높은 수익을 얻으려는 경향이 강하다(Condon 1997, 37).

이러한 미래에 대한 불확실성은 멕시코인들에게 숙명론(fatalism)을 갖도록 만들었다. 숙명론이란 미래가 불확실하기 때문에 미래의 일은 자신들의 노력에 의해 좌우되는 것이 아니고 외부적인 요인에 의해 결정되는 것이라고 믿는 것을 말한다. 이는 앞서 트롬피나르가 말한 인간의 운명이 운이나 초자연적인 힘과 같은 외부적인 힘에 의해 결정된다는 외부적 지향주의 문화의 특성을 나타낸다. 이런 문화에서는 미래에 일어날 일에 대해서 개인에게 과도한 책임을 부여하는 것은 합리적이지 못하다고 생각한다. 따라서 멕시코에서는 회사 내에서 문제가 발생했을 때 근로자들이 책임의 소재를 자신에게서 찾는 것이 아니라 외부로 돌리려고 하는 경향이 강하게 나타난다. 이러한 행동은 외국인들에게 직업의식이 결여된 것으로 보일 수도 있다(Becker 2004, 120).

이러한 숙명론적인 관점은 멕시코의 역사적 부침과 밀접한 관련이 있다. 유혈사태, 정치적 억압과 경제위기 그리고 멕시코 민중들에게 향상된 삶의 질을 담보하지 못한 혁명으로 점철된 멕시코의 역사를 보면 멕시코인들의 삶에 나타나는 숙명론에 대한 이해가 가능하다. 그들은 역사에서 미래는 불확실한 것으로 배웠기 때문에 대다수에게 실현되지 않았던 진보, 성취, 희망보다는 가족, 친구, 현재의 행복을 중요시 하고 내일이 오늘보다 더 좋을 수 없기 때문에 오늘 그들에게 즐거운 것을 한다. 이러한 숙명론은 멕시코의 예술, 문학, 투우, 그리고 사회와 비즈니스 영역에도 스며들어 있다(Tebeaux 1999).

숙명론은 또한 높은 권력거리 차이로 인해 생긴 엄격한 사회적 위계질서 유지에 중요한 역할을 한다. 사람들은 아무리 이러한 질서를 싫어한다 해도 아무것도 변화하지 않을 것이라고 확신하면서 괜히 풍파를 일으켜 상사로부터 보호를 받지 못하는 위험을 무릅쓰려고 하지 않는 경향이 강하다.

4. 고맥락 문화

멕시코와 같이 고맥락 문화에서는 커뮤니케이션에서도 말하는 내용 못지않게 형식을 중요하게 생각하고 자신이 생각하는 바를 말하지 않고 상대방이 기대하는 것을 말하는 경향이 강하다. 언어 커뮤니케이션은 맥락에 의존하는 바가 크고 커뮤니케이션 내용 모두를 명시적으로 말하지 않고 상대방이 맥락과 비언어적 신호에서 추론하고 행간의 뜻을 읽기를 기대한다. 따라서 멕시코 사람들의 커뮤니케이션에서 사용되는 비언어적인 신호에는 복장, 표정, 제스처, 자세와 태도, 눈 맞춤, 사무실의 크기와 장식물, 옷깃에 꽂는 핀, 학위증서, 가족과 사회적 인맥의 과시 등이 포함된다(Becker 2004, 128).

멕시코와 같이 고맥락 문화에서는 간접적인 방식으로 소통을 하기 때문에 상대방의 체면을 고려하여 자신의 마음속에 있는 말을 그대로 표현하지 않을 뿐만 아니라 소위 말하는 선의의 거짓말도 문화적으로 용인된다(Condon 1997, 41-45). 이러한 간접 커뮤니케이션 방식으로 인해 멕시코 사람들은 상대방에게 불쾌함을 주지 않기 위해 실제로는 그렇지 않은 경우에도 '예'라고 말하는 경향이 있다. 그래서 멕시코 문화에 익숙하지 못한 외국인들은 멕시코인들의 '예'라는 대답이 언제가 진짜 '예'라는 의미이고 언제가 그냥 예의상 하는 말인지를 구별할 필요가 있다. 멕시코의 간접 커뮤니케이션 방식을

나타내는 언어표현 중 일부를 보면 다음과 같다.

<표 1> 멕시코의 간접 커뮤니케이션 표현(Sosa 1998, 107)

표현	자구적 의미	멕시코에서의 의미
No sé de esas cosas.	나는 그 일에 대해 모른다.	나는 그것에 대해 의견을 말할 위치에 있지 않다.
Así lo quiere Dios.	신은 그렇게 원한다.	그렇게 나쁘지는 않다. 내가 무엇을 더 바래?
Nos vemos a las seis para cenar.	여섯 시에 만나 저녁을 먹자.	6시 15-30분 혹은 아마도 7시에 만나 저녁을 먹자.
Mañana paso a recoger el paquete.	내일 소포를 찾으러 들르겠다.	오늘이 아닌 가까운 미래에 소포를 찾으러 들르겠다.

이미 언급하였듯이 트롬피나르는 한정주의 문화와 분산주의 문화를 설명하면서 이 두 문화의 차이는 각 문화의 커뮤니케이션 방식에서도 나타난다고 했다. 다시 말하면, 다른 사람들과 제한된 영역에서 삶과 관계를 공유하는 한정주의 문화에서는 저맥락 커뮤니케이션이 선호되고 타인들과 여러 영역에서 삶과 관계를 공유하는 분산주의 문화에서는 고맥락 커뮤니케이션이 주로 사용된다. 그러나 본 연구 대상인 멕시코의 경우에는 예외적으로 트롬피나르의 분류로는 한정주의 문화에 속하나 커뮤니케이션 방식은 고맥락 커뮤니케이션이 사용되는 문화이다.

또한 고맥락 커뮤니케이션 방식은 주로 집단주의 문화에서 사용되는 것이므로 커뮤니케이션을 할 때 인간관계가 중요시 된다(Albert 1996). 그래서 멕시코와 같은 고맥락 문화에서 이루어지는 비즈니스 협상의 경우 처음부터 바로 비즈니스 내용으로 들어가지 않고 신뢰를 쌓기 위한 시간(small talk)을 갖는 것이 일반적이다. 일단 서로를 알게 됨으로써 상호간에 신뢰가 형성된 후에야 비로소 거래가 시작된다.

5. 복합시간 체계

이미 설명했듯이 시간을 바라보는 관점은 문화마다 다르다. 멕시코는 홀의 분류로는 복합시간 체계 문화에 속하며 트롬피나르의 문화 분류에 의하면 동시적 지향주의 문화에 들어간다. 이런 문화에서는 시간은 일직선으로 흘러가는 것이 아니라 계절처럼 반복되는 것이고 낮과 밤처럼 순환하는 것으로 생각한다. 또한 한 번에 여러 가지 일을 처리하는 경향이 강하며 시간 약속은 가능하면 이행해야 할 대상으로 생각한다. 그리고 조화로운 인간관계의 유지를 중요한 것으로 보며 유연하고 융통성 있는 시간 관리를 한다.

그래서 이런 문화에서는 오늘 일을 끝마치지 못하면 그것을 끝마칠 다른 기회가 항상 있다고 여긴다. 따라서 멕시코 시간관을 잘 나타내는 mañana는 글자 그대로 '내일'을 의미하는 것이 아니라 '가까운 미래'를 나타내는 것으로 인식된다[5]. 또한 비즈니스에서는 일정표와 마감날짜에 쫓기지 않는다. 왜

5) manaña 외에도 멕시코의 시간관을 잘 나타내는 말로 ahorita가 있다. 이 말은 '지금'을 의미하는 ahora의 축소사이다. 그래서 ahorita는 ahora가 나타내는 '지금'보다는 빠른 시간을 의미해야 하나

냐하면 마감날짜를 일이 향하는 목표로 보기는 하지만 비즈니스의 최종 종착점이라고 생각하지 않기 때문이다. 멕시코인들은 마감날짜를 맞추지 못한 경우 자신들은 최선을 다해서 가능한 빨리 일을 끝내려고 노력하고 있다는 것을 알아줄 것을 기대한다(Crouch 2004, 34).

복합시간 체계를 갖는 멕시코 문화에서 시간은 부족하기 때문에 아껴 써야할 대상이 아니라 항상 넘쳐나는 대상으로 인식되기 때문에 시간보다는 인관관계가 우선시된다. 그러나 이는 멕시코인들이 시간 자체를 중요하지 않게 생각한다는 것을 의미하는 것은 아니다. 단지 시간을 사용하는 목적이 미국과 같은 단일시간 체계를 갖는 문화와 다를 뿐이다. 베커(2004, 131)에 따르면 비즈니스 맥락의 경우에 멕시코인들이 시간을 사용하는 목적이 잠재적인 파트너가 신뢰할 수 있는 사람이가를 판단하고 훈훈한 인간관계가 이루어질 수 있는 가를 판단하는 수단으로 생각한다는 것이다.

멕시코인들의 이러한 융통성 있는 시간개념으로 인해 멕시코 사회에서는 일반적으로 시간엄수가 강조되지 않는다. 그래서 모임이나 회의가 정시에 시작되는 경우는 드물다. 30-40분 늦게 시작되는 경우가 흔하며 일단 시작해서도 몇 번씩 중단되기도 한다. 멕시코에서는 파티에 정시에 가면 결례라는 말이 있다. 왜냐하면 항상 30분 이상 늦게 시작하는 것이 관례이기 때문에 손님이 정시에 도착하면 그 시간에 비로소 초청한 사람은 손님을 맞기 위해 준비(화장)를 시작하기 때문이다. 그러므로 초대를 받을 때에는 아메리칸 타임인지 아니면 멕시칸 타임인지를 묻는 경우도 있다.(Novinger 2001, 114-115)

V. 나가면서

지금까지 본 것처럼 비즈니스 커뮤니케이션에 나타난 멕시코 문화의 특징은 집단주의, 큰 권력차이, 높은 불확실성의 회피와 숙명론, 고맥락 커뮤니케이션, 복합시간관이라고 말할 수 있다. 따라서 비즈니스 맥락에서 멕시코인들과 효과적인 커뮤니케이션을 위해서는 다음과 같은 문화적인 측면을 고려하는 것이 중요하다고 본다.

집단주의와 관련해서 멕시코에서는 내집단인 가족에게 집단주의적인 성향이 강하게 나타나는 가족적 집단주의가 특징이다. 또한 인화와 인간관계를 중시하므로 상대방의 감정을 상하게 하는 언행은 피하고 상대방이 듣기 좋아하는 말을 하는 경향이 강하다. 또한 멕시코의 경우에는 회사를 돈을 벌기 위한 장소나 수단으로 생각하고, 가족을 우선시하기 때문에 우리나라 기업에서 나타나는 동료들 간의 유대, 팀워크, 정보공유, 단체생활, 상호의존성 등은 중요하게 여기지 않는다. 멕시코 사람들은 가족 밖의 사람들과는 '우리'가 아닌 '나'를 중심으로 생각하는 경향이 강하다.

권력거리의 차이가 높은 멕시코에서는 사회 전반에 불평등과 엄격한 위계질서가 존재한다. 비즈니스 맥락에서는 결정권이 경영자에게 집중화되어 있고, 상급자와 하급자 사이의 큰 임금격차가 존재하며, 경영자는 가정의 권위적인 아버지로 간주되고, 특권과 지위를 나타내는 상징들을 수용하는 것이 일반적이다. 또한 권력의 차이를 나타내는 다양한 호칭이 사용된다(예: licenciado, ingeniero, arquitecto, doctor 등).

멕시코에서는 모호함이나 불확실한 상황에 부딪쳤을 때 이를 위협으로 느끼는 강한 불확실성 회피 성향이 존재한다. 따라서 불확실성을 해소하기 위해 비즈니스 영역뿐만 아니라 사회전반에 불필요한

실제로는 지금이 아닌 '가까운 빠른 시간'을 나타낸다.

행정규제와 절차가 많다.

고맥락 문화인 멕시코에서는 간접적인 커뮤니케이션 방식을 사용하며 커뮤니케이션 내용 모두를 명시적으로 말하지 않고 상대방이 문맥과 비언어적 신호에서 추론하고 행간의 뜻을 읽기를 기대한다.

마지막으로 복합시간 체계의 문화적 성향이 강한 멕시코에서는 순환적인 시간관으로 인해 일정표에 따라 움직이지 않고 약속시간과 마감날짜를 지키지 않는 경향이 있으며 회의나 모임에서 시간엄수가 중요시 되지 않는다.

참고문헌

Park, Myong-seok 박명석(1997), 「문화간 가치체계와 커뮤니케이션」(Intercultural Value System and Communication), 한국커뮤니케이션학, 5, pp. 7-17.

Shin, In-a 신인아(2001), "문화란 무엇인가?"(What is culture?), in 김숙현 외 편, 『한국인과 문화간 커뮤니케이션』, 커뮤니케이션북스, pp. 11-29.

Albert, R. D.(1996), "A Framework and Model for understanding Latin American and latino/Hispanic Cultural Patterns" in *Handbook of Intercultural Training*, Landis D & R. S. Bagat(Eds.), London: Sage Publications, pp. 327-348.

Becker, Thomas H.(2004), *Doing Business in the New Latin America. A Guide to Cultures, Practices, and Opportunities*, London: PRAGER.

Brooks, N.(1968), "Teaching Culture in the Foreign Language Classroom", *Foreign Language Annals,* Vol. 1(3), pp. 204-217.

Condon, J. C.(1997), *Good Neighbors: Communicating with the Mexicans*, Yarmouth: Intercultural Press.

Crouch, N.(2004), *Mexicans & Americans: Cracking the Cultural Code*, London: Nicholas Brealey Publishing.

Davis, A. S. and M. R. Nayebpour(2004), "Obreros(Workers) against Gerentes(Managers): Changing Values in the Mexican Workplace", *Latin American Business Review,* Vol. 5(1), pp. 75-93.

Gordon, Gus(2009), "Managing in Mexico - An Ethnographic Comparision to Theory and Previous Research", *Journal of International Business & Cultural Studies*, Vol. 2, pp. 1-11.

Gregory, G. D. & J. M. Munch(1997), "Cultural Values in International Advertizing: An Examination of Familial Norms and Rols in Mexico", *Psychology & Marketing*, Vol. 14(2), pp. 99-119.

Hall, E. T.(1959), *The Silent Language*, Garden City N.Y.: Doubleday.

Hofstede, G.(1980), *Culture's Consequences*, Beverly Hills: Sage Publications.

_____.(1995), *Culture and Organization: Software of the Mind*, London: Mcgraw-Hill Book Co., 차재호·나영은 역(1995) 『세계의 문화와 조직』, 학지사.

Holtzman, W. H., Diaz-Guerrero, R., & Swartz, J. D. (1975), *Personality development in two cultures*. Austin: University of Texas Press.

Keener, Patti(2000), "Improving intercultural Relations and Communication in International Business: Japan and Mexico", *Senior Thesis Project*, 1993-2002,

http://trace.tennessee.edu/utk_interstp2/45 (2013. 10. 03)
Kluckhohn, C.(1951), "The study of culture" in D. Lerner & Laswell(Eds.) *The Policy Science*, Stanford: The Stanford University Press, pp. 57-68.
Kras, E. S.(1995), *Management in Two Cultures: Bridging the Gap between U.S. and Mexican Managers*, Yarmouth: Intercultural Press.
Litrico, Jean-Baptiste(2007), "Beyond Paternalism: Cross-cultural Perspectives on the functioning of a Mexican Production Plant", *Journal of Business Ethics*, Vol. 73(1), pp. 55-63.
Novinger, Tracy(2001), *Intercultural Communication. A Practical Guide*, Austin: University of Texas Press.
Osland, J. S., Silvio de Franco and A. Osland(1999), "Organizational Implications of Latin American Culture: Lessons for the Expatriate Manager", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 8(2), pp. 219 - 234.
Samovar, L. A. & Richard E. Porter(2007), *Communication between Cultures*, Thomson, 정현숙 외 역(2007), 『문화간 커뮤니케이션』, 커뮤니케이션북스.
Sosa, Lionel(1998), *The Americano Dream*, New York: Penguin Putnam.
Tylor, E. B.(1958), *Primitive Culture (Part I, The Origin of Culture)*, New York: Harper & Brothers Publishers.
Tebeaux, Elizabeth(1999), "Designing Written Business Communication along the Shifting Cultural Continuum: The New Face of Mexico", *Journal of Technical and Business Communication*, Vol. 13(1), pp. 49-85.
Trompenaars, F.(2012), "Cultural Dimensions Relating to People" in *Cross-Cultural Management Textbook*, Dumetz, Jerome(Ed.), Student Edition, pp. 117-144.
Trompenaars, F. & Charles Hampden-Turner(2005), *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, London: Nicholas Brealey Publishing.
Varner, I. I.(2001), "The theoretical foundation for intercultural business communication: A conceptual mode", *The Journal of Business Communication*, 37, pp. 39-58.
Varona, F., y P. Vaahterikko-Mejía, M. Pérez(2007), "Diferencias en el estilo de comunicación entre empleados filandeses y mexicanos cuando se comunican con sus jefes: estudio comparativo", *Organicom*, Año 4, Número 6, pp. 179-195.

논문투고일자: 2013년 11월 03일
심사완료일자:
게제확정일자:

김우성(Kim, Uh-sung)
부산외국어대학교 스페인어과
E-mail: uskim@bufs.ac.kr