

Una aproximación a los desafíos administrativos en la tarea pastoral contemporánea

Joel Álvarez E.

Universidad Adventista de Chile

joelalvarez@unach.cl

Introducción

El desarrollo y el éxito de cualquier iglesia o ministerio, en su gran medida, depende del estado en que se encuentra el liderazgo eclesial. El líder que desea tener éxito en su trabajo ministerial, si o sí, necesita habilidades, competencias y, sobre todo, una buena relación con Dios.

Bajo esta premisa, se hace imperioso repasar la labor pastoral en el contexto de su gestión y el liderazgo en la iglesia local. Por otra parte, es importante observar lo que las Escrituras y demás autores nos dicen sobre un buen liderazgo y sus desafíos administrativos en la actualidad.

La iglesia necesita desarrollarse y crecer en Cristo

Las iglesias necesitan desarrollar los dones provistos por el Espíritu Santo. Sin embargo, pero cuando estas gracias espirituales no son advertidas por los propios miembros del cuerpo de Cristo, el desánimo y la inactividad puede convertirse adormecimiento espiritual. ¿Es esto a lo que aspira la comunidad cristiana? La respuesta seguramente es “no”, y de manera tajante. Aún así, en muchos casos el feligrés requiere que se lo forme, informe, reforme y transforme a la imagen de Cristo. Por definición, el cuerpo de Cristo es dinámico y requiere avanzar. Christopher Wright nos recuerda el principio bíblico de la misión de Jesús, dueño de la vida y redentor de ella:

“Toda la tierra le pertenece a Jesús. Le pertenece por derecho de creación, por derecho de redención y por derecho de herencia futura, como afirma Pablo en la magnífica declaración cósmica de Colosenses 1:15-22. De manera que dondequiera que vayamos en su nombre, estamos andando en su propiedad. No hay un centímetro de planeta que no pertenezca a

Cristo. La misión es entonces una actividad autorizada llevada a cabo por arrendatarios bajo las instrucciones del dueño de la propiedad”.¹

Geoffrey Bromiley escribió que el “corazón y la base de nuestro ministerio es el de Cristo mismo”.² De esta manera, cada creyente es miembro del cuerpo de Cristo y socio de su ministerio continuo, manifestando colaboración en el movimiento de salvar las almas. El Espíritu Santo fue fundamental en tiempo de la iglesia primitiva. Reflexionando al respecto, F. F. Bruce escribió que el “surgimiento y progreso del cristianismo, desde sus inicios hasta la conversión de los ingleses, optó por utilizar la analogía de la expansión del fuego”.³ La iglesia, como un incendio fuera de control, se extendió desde Jerusalén y en un período relativamente corto alcanzó a todo el mundo conocido. ¿Qué había en el cristianismo, en sus creencias, en sus prácticas y en sus primeros adherentes, que causaron su rápida expansión hasta los confines de la tierra? Un aspecto a considerar es que surgió del estéril suelo del fragmentado judaísmo. Además, nació en un notable periodo de la historia que propició su expansión. El apóstol Pablo se refiere a esa ocasión como “el cumplimiento del tiempo” (Gl 4:4): la época del nacimiento de Cristo y su iglesia.⁴

La necesidad de la organización y de la administración

La Iglesia Adventista del séptimo día, en su *Manual de la Iglesia*, observa lo siguiente:

“Así como no puede haber un cuerpo humano vivo y activo a menos que sus miembros estén orgánicamente unidos, y funcionen juntos bajo un control central, tampoco puede haber una iglesia viva que crezca y prosperar a menos que sus miembros estén organizados en un grupo unido, y todos desempeñen los deberes y las funciones que les sea confiados por Dios, bajo la dirección de una autoridad divinamente constituida. Sin organización, ninguna institución o movimiento puede prosperar”.⁵

El Nuevo Testamento proporciona evidencias de una iglesia organizada y, como en cualquier institución en desarrollo, se percibe el

¹ Christopher Wright, *La Misión de Dios: Descubriendo el gran mensaje de la Biblia* (Buenos Aires: Certeza Unida, 2009), 537.

² G. W. Bromiley, *Christian Ministry* (Grand Rapids: Eerdmans, 1959), 35

³ F. F. Bruce, *Hechos de los Apóstoles: Introducción, comentario y notas* (Grand Rapids: Nueva Creación, 1990), 91.

⁴ cf. E. Hayes. *La Iglesia: el cuerpo de Cristo hoy* (Puebla: Las Américas, 2003), 148.

⁵ General Conference of Seventh-day Adventists, *Manual de la Iglesia* (Florida, Buenos Aires: Asociación Casa Editora Sudamericana, 2015), 26.

dinamismo y la chispa de un gran movimiento. Hayes explica: “bajo la dirección y el cuidado apostólico, surgió una organización que correspondía a la necesidad. [...] pero, aunque sin seguir un orden especial, surgieron ciertos patrones organizacionales inmediatamente después del Pentecostés. [...] La fe de la iglesia creciente no fue estática, sino que vibraba con la vida y el dinamismo”.⁶ La necesidad administrativa surgió al encontrarse con la multiplicación diaria de conversos. Se volvió urgente organizar las fuerzas evangelizadoras para llegar con el mensaje de salvación a la mayor cantidad de personas. Las Sagradas Escrituras precisan que se designaron ancianos en las iglesias (Hch 14:23). Estos debían velar por la “sana doctrina” y administrar los recursos donados por los voluntarios de la iglesia.

El liderazgo: un desafío desde el Nuevo Testamento hasta la actualidad

La administración eclesiástica y el liderazgo pastoral son dos realidades necesarias en medio de una sociedad que avanza vertiginosamente. La iglesia del Siglo XXI debe ser capaz de “Examinadlo todo; retened lo bueno” (1 Ts 5:21), especialmente en materia de organización.

El liderazgo pastoral requiere responsabilidades a la medida del Pastor magnífico que es Jesús, lo que le permite

“en virtud de su ordenación al ministerio, estar calificado para officiar en todos los ritos y las ceremonias de la iglesia. Debe ser el líder espiritual y consejero de la iglesia, instruir a los oficiales de la iglesia en sus deberes, y planear con ellos todas las áreas del trabajo y la actividad de la iglesia”.⁷

Rowland Forman explica que al escribir Efesios 4:11, 12, Pablo orientó respecto a cómo “Dios mismo nos da pastores cuya labor consiste en preparar a su pueblo para la obra del ministerio”.⁸ El Dr. Hayes explica de manera especial el concepto de pastor, señalando que “en el NT vemos el patrón de congregaciones gobernadas por ancianos (Hechos 20:28; Hebreos 13:17; 1 Pedro 5:2-3). Ellos eran los pastores auxiliares que servían a la grey. A veces se les llamó pastor o pastor/maestro (Efesios 4:11)”.⁹ Debemos recordar lo dicho por Jesús a Pedro, “Apacienta mis corderos” (Jn 21:15-17). Más tarde, Pedro escribió a sus colegas ancianos: “Apacentad la Grey de Dios” (1 P 5:2). Además, se

⁶ Hayes, 148.

⁷ General Conference, *Manual de la Iglesia*, 32.

⁸ Rowland Forman y Col, *El bastón de mando del Liderazgo* (Medley, FL: Editorial Unilit, 2005), 30.

⁹ Hayes, 148.

argumenta que aquel que ha sido llamado al ministerio pastoral debe ser capaz, con la ayuda del Espíritu Santo, de “pastorear la grey, administrar los dones expuestos por Pablo en sus epístolas pastorales”.¹⁰

Ya sea que se trate de una organización cristiana o de un negocio con un administrador cristiano, existe una necesidad creciente de liderazgo acompañado por claros principios de administración. Incluso los avances tecnológicos recientes también exigen cierta actualización en el ámbito administrativo. Líderes cristianos han tomado conciencia de la necesidad de optimizar sus esfuerzos para adquirir mejores destrezas administrativas. Esto ha significado que algunos líderes cristianos no parecen tan reticentes al utilizar conceptos seculares en el ámbito eclesiástico. Muchas organizaciones cristianas han tratado de aplicar la filosofía administrativa secular para llevar adelante la obra de Dios. No obstante, los principios bíblicos de la administración y del liderazgo son indispensables para desarrollar y mantener una organización cristiana, es decir, a la iglesia.

“Si la empresa cristiana desea realizar las tareas que Dios le traza, sus dirigentes deberán aplicar los principios de administración basados en la Palabra de Dios”.¹¹ Esto significa fijar la vista en la Palabra de Dios en busca de respuestas sobre cómo administrar la obra de Dios. El mismo autor clarifica que “en el pasado, la comunidad cristiana no se preocupó en mantener un equilibrio entre el liderazgo espiritual y el administrativo”.¹² No obstante, la literatura actual está de acuerdo en mencionar la importancia y la necesidad de un liderazgo como el de Cristo. Es con esta conciencia que, no hace mucho, las organizaciones cristianas están dedicando tiempo a construir un liderazgo administrativo.

En ciertas esferas, la administración eclesiástica no es tan distinta a la administración empresarial. Tal vez esto se evidencia en algunas iglesias están solicitando a sus líderes que tengan competencias profesionales afines para su desempeño eclesial. Ambos ámbitos administrativos comparten ciertos principios: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Según Calderón: “La administración eclesiástica es el proceso por el cual, la iglesia, como un cuerpo, alcanza sus objetivos, a través de sus miembros, mediante la apreciación, la planeación y la organización, para una ejecución coordinada y efectiva”.¹³ Como proceso de planificación, la organización debe coordinar y dirigir las actividades

¹⁰ Ibid.

¹¹ Aldo Broda, *Administración: principios gerenciales para líderes cristianos* (Miami: Editorial Unilit, 2001), 12.

¹² Broda, 12.

¹³ Wilfredo Calderón, *Administración de la iglesia cristiana* (Miami: Editorial Vida, 1982), 45.

de la institución. La planificación “también se aplica a aquellas personas, organizadas en una jerarquía, que llevan a cabo esas tareas o funciones”.¹⁴ También se debe reconocer que la organización es

“uno de los dones del Espíritu Santo (1 Co 12:28), que consiste en la capacidad que Dios da a ciertos miembros del cuerpo de Cristo para organizar y gestionar las cuestiones administrativas de la iglesia: compras, ventas, gestiones financieras, inversiones, (Hch 6:1-7; 27:11; Lc 14:28-30; Tit 1:5)”.¹⁵

Las administraciones son dirigidas por personas con habilidades aprendidas que utilizan sus talentos naturales, dados por Dios de manera sobrenatural, para entender que el cuerpo de Cristo necesita tener planes a corto, mediano y largo plazo, con el fin de cumplir su misión en esta tierra. Peter Wagner señala que el cuerpo de Cristo debe “comprender claramente las metas inmediatas y de largo plazo de una unidad particular del cuerpo de Cristo y para diseñar y ejecutar planes efectivos para el logro de esas metas”.¹⁶

Un llamado a reconstruir el concepto de liderazgo eclesiástico

¿Cómo liderar las organizaciones? Esta preocupación está materialmente expresada en la búsqueda de eficacia y eficiencia en las acciones. En este sentido, se procura el mejor aprovechamiento de los recursos y la mejor manera de buscar eficiencia con el tiempo. Podríamos agregar, la búsqueda de la economía del esfuerzo y la optimización de los resultados. En una era de aceleración científica y tecnológica, que caracteriza a estos tiempos modernos, nada puede quedar librado al azar. Por lo tanto, es necesario reflexionar, tanto para gerentes, pastores, entre algunos que administran los procesos de la organización, la responsabilidad que se asume al trabajar con personas, llamadas recursos humanos.

Pero entonces, ¿qué es liderar organizaciones? Para contestar esta pregunta, debemos reconocer que la administración es tan antigua como el hombre y así, sus organizaciones. Surge por necesidad, en la medida que el hombre constituye una familia y se siente en obligación el cumplir metas a alcanzar, distribuir tareas y otorgar ciertas responsabilidades que deben asumir cada integrante. De la misma manera, dirigir una congregación requiere dedicación intensa y constante. Es interesante no

¹⁴ P. A. Deiros, *Diccionario Hispano Americano de la Misión* (Florida: Editorial Unilit, 1997), 334.

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ C. Peter Wagner, *Su iglesia puede crecer* (Barcelona: CLIE, 1980), 137-153.

desconocer que Jesús utilizaba principios de unidad de mando, prácticas en las relaciones humanas y establecer jerarquía y delegación de autoridad. Además, los discípulos desarrollaron un estilo de administración que, hasta hoy día, las iglesias siguen como ejemplo y que han sido mejoradas con el tiempo.

Stogdill revisó más de 3 mil libros y otros tantos artículos y concluyó lo difícil que es una clara comprensión integrada del concepto de liderazgo. Advirtió que “existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han intentado definir el concepto”.¹⁷ McCall y Lombardo, citados por José M. Peiró, indican que: “El número de modelos no integrados, teorías y esquemas conceptuales acerca del liderazgo es preocupante”.¹⁸ Esto se debe a que, en su mayoría, la literatura al respecto es trivial, contiene errores y muchas contradicciones.

No obstante, dentro de la ciencia de la administración, las siguientes definiciones pueden esclarecer ciertos aspectos. Lussier indica que “la administración es un proceso que consiste en planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”.¹⁹ George R. Terry, remitiéndose a Henry Fayol, indica que es “un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, dirección, ejecución y control del trabajo mediante el empleo de personas y recursos de diversa índole”.²⁰ Herbert A. Simon la define como una “acción humana, racional y cooperativa para llegar a determinados objetivos”.²¹ Es evidente que no se pueden desvincular estos conceptos de lo que ocurre en el trabajo pastoral. Este último es testigo de presiones y desafíos de diferente índole, tales como capacitaciones y educación constante, orientar a los feligreses en sus responsabilidades, planificar, acompañar y evaluar las acciones administrativas y del liderazgo propiamente tal.

Se puede reconocer la trayectoria y el impacto de grandes personalidades en la historia de la humanidad; Ghandi, Martín Luther King, Churchill, por señalar algunos. ¿Qué ha caracterizó a estos hombres? Seguramente una gran capacidad de persuasión y conducción;

¹⁷ Mónica García Solarte, “Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales”, *Entramado*, Vol. 11 n° 1, enero-junio 2015, 60-79.

¹⁸ J. M. Peiró, *Desencadenantes del estrés laboral* (Madrid: Pirámide, 1999), 77.

¹⁹ Robert N. Lussier, *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (México, DF: Cengage, Learning Editores, S.A. 2011), 435.

²⁰ Terry George, *Principios de administración* (New York: McGraw Hill, 1961), 1.

²¹ Herbert A. Simón, *Administrative Behavior* (New York: The MacMillan Company, 1958), 1.

carisma y ciertos rasgos de personalidad que los diferenciaron. Según G. Terry, “la habilidad de un líder, debiera ser inducir a los seguidores a trabajar juntos, con celo y confianza en tareas fijadas por él”.²² Por su parte, Ostoic señala que, “el liderazgo, es el arte de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia las metas del grupo”; el líder el que “motiva la voluntad y la confianza del grupo”. Además, “el líder toma su lugar frente al grupo, facilitando su progreso e inspirándolo para alcanzar las metas de la organización”.²³ En otras palabras, donde existan grupos humanos, aparecerán personas que ejercerán influencia sobre otras personas, dirigirán y orientarán las actividades del grupo.

Una de las características de la tarea empresariales actual es la gran cantidad de actividades simultaneas. La realidad en el ámbito pastoral no es tan diferente. Las Escrituras enfatizan lo singular de la tarea pastoral y nos permiten visualizar el verdadero compromiso misional que se requiere del líder espiritual. Según Daniel E. Tinao: “Lo pastoral está relacionado con una profunda tradición bíblica e histórica, y más bien debe ser interpretado como una *actitud total* del hombre de Dios, y no como una tarea entre otras”.²⁴

El concepto de pastor en las Sagradas Escrituras

El término pastor en el Antiguo Testamento se deriva del vocablo hebreo *rō'ē* y del sustantivo griego *poimēn*, cuyos significados básicos apuntan a la idea de apacentar y de alimentar, incluso de cuidar.²⁵ También, “se usa con referencia a Dios, el Gran Pastor, quien apacienta o alimenta sus ovejas (Sal 23:1-4; cf. Jn 10:11)”.²⁶ El Salmo 23 ha sido reconocido como una joya literaria del Salterio. “Pertenece a la época de madurez de David [...] joven pastor, andaba en las praderas y en las sierras de Judá”.²⁷ Este salmo es un “canto de confianza describiendo el cuidado de Dios por el rey y su comunidad, usando la imagen de un

²² Terry George y Leslie Rue, *Principios de administración* (Buenos Aires: El Ateneo, 1986), 5.

²³ Ostoic, *Administración educacional* (Antofagasta: Universidad Católica del Norte, 1998), 32.

²⁴ Ver Pablo A. Deiros, *Diccionario hispanoamericano de la misión* (España: Editorial Unilit, 1997), 288. Itálica añadida.

²⁵ cf. *HALOT*, 1259; *BDAG*, 843.

²⁶ W. E. Vine, *Diccionario Expositivo de Palabras del Antiguo y del Nuevo Testamento Exhaustivo* (Nashville, TN: Editorial Caribe, 1999), 531.

²⁷ Carroll Gillis, *El Antiguo Testamento: un Comentario sobre su Historia y Literatura*, I-V (El Paso, TX: Casa Bautista de Publicaciones, 1986), 301.

pastor y anfitrión”.²⁸ Además “estas palabras enseñan al creyente a experimentar satisfacción por el cuidado del gran Pastor del universo, el Redentor y Preservador de los hombres”.²⁹ Este Salmo nos ayuda a reflexionar con gozo de que Dios es pastor y cuida de sus ovejas, las alimenta con pasto verde y les da tierno cuidado, además el pastor es vigilante, lo que constituye un problema para el malvado.

Israel era un pueblo predominantemente pastoral; “sus conceptos religiosos fueron coloreados por su vocabulario y hábitos vocacionales comunes en una comunidad pastoral. Este concepto de Dios como Pastor de su pueblo es muy antiguo y “en la Biblia Jacob es el que lo usa por primera vez en Gn 49:24: ‘Por el nombre del Pastor, la Roca de Israel’”.³⁰ Dios es el Pastor de Israel (Sal 80:1; Is 40:11), el cual han ignorado cuando se hallan desorientados como ovejas sin pastor (cf. Is 13:14; Mt 9:36). La metáfora de pastor indica las intenciones de Dios al cuidar de su pueblo, pues las ovejas necesitan constante vigilancia y protección de fieras, además de abrigo en el clima adverso. “El pastor ayuda a las descarriadas y enfermas. Sin pastor las ovejas generalmente perecen”.³¹ No deja de asombrar que cuando Dios cuida como pastor, también dirige y lo hace con amor por sus “ovejas”, así muchos pueden confiar en él. Carro indica algunas cualidades del Pastor:

1. El pastor bueno: vida y protección.
2. El pastor bondadoso: descanso y reposo.
3. El pastor sabio: guía y enseñanza.
4. El pastor poderoso: compañía y victoria.
5. El pastor cuidadoso: provisión y alimento.
6. El pastor personal: amistad y consuelo
7. El pastor principal: hogar y familia.³²

En el Nuevo Testamento, el apóstol Juan registran las palabras de Jesús como el buen Pastor (10:11). También se le señala como En como el gran pastor (Heb 13:20), y como el Príncipe de los pastores (1 Ped 5:4). “El buen pastor da su vida en bien de las ovejas, pero la única forma en que puede beneficiar a las ovejas es salvándolas de la destrucción

²⁸ The Lockman Foundation, *Biblia de Estudio* (La Habra, California: Foundation Publications, INC., 2000), Salmo 23.

²⁹ Matthew Henry, *Comentario de la biblia Matthew Henry* (Miami FL: Editorial Unilit, 1999), 398.

³⁰ Daniel Carro, José Tomás Poe, y Rubén O. Zorzoli. *Comentario bíblico mundo hispano* (El Paso, TX: Editorial Mundo Hispano, 1993), 8:124, 125.

³¹ Daniel Carro, 8:124, 125.

³² *Ibíd.*

eterna e impartiendo vida eterna [...]”³³ Jesús explica que él está dispuesto a sacrificarse por las ovejas, “a la luz de esto parecería que las ovejas están expuestas a un peligro inmediato”.³⁴ Jorge A. León indica: “es preciso ver en Jesús, por un lado, predicador, y por el otro, al pastor, el que cuida y cura a las ovejas”.³⁵ Además, León señala “que después de la resurrección, Jesús recordó a los discípulos que tenían que cumplir con la doble misión de predicar y pastorear: ‘¡la paz sea con ustedes! Como el Padre me envió a mí, así yo los envío a ustedes’ (Jn 20:21)”.³⁶ Jesús espera que cada pastor asuma su responsabilidad de la misma manera como él la cumplió; tanto en la proclamación del evangelio como en el ministerio pastoral. Se puede observar que el contexto en que Jesús expresó “Yo Soy el Buen Pastor”, quiso advertir que existen otros que, aunque son pastores, son catalogados como “asalariados”, que no tiene interés de defender el rebaño. Estos priorizan su integridad como más importante que arriesgar la vida por las ovejas. Jesús miró al mundo religioso y observó a los “asalariados” viviendo de sus lujos y dejando el cuidado por las ovejas. La actitud de los escribas y fariseos fue criticada duramente por Jesús; la hipocresía y falta de ministerio pastoral significaron abandonar el cuidado del pueblo de Dios. Para ellos, servir a Dios significó liberar ritualmente al mundo de animales impuros. “Estos hombres no eran pastores, sino más bien cazadores”.³⁷

Conclusión

Cuando una persona acepta el llamado de Dios para entrar en el ministerio pastoral, tendrá que hacer frente a grandes desafíos: la resolución de conflictos interpersonales, restaurar la vida espiritual de la iglesia, orientar, capacitar, visitar, dar estudios bíblicos, predicar desde el púlpito a grandes y pequeños auditorios, administrar ceremonias fúnebres, bautizar, orar, entre otras actividades de servicio. La lista de actividades en servicio de Dios y de su Iglesia pareciera no terminar. Jorge A. León explica de manera interesante la vocación pastoral en el siglo XXI: “El pastor tiene que cumplir su ministerio en un mundo

³³ William Hendriksen, *Comentario al Nuevo Testamento: El Evangelio según San Juan* (Grand Rapids, MI: Libros Desafío, 1981), 379.

³⁴ James Bartley, José Luis Martínez, y Rubén O. Zorzoli. *Nuevo comentario bíblico: siglo veintiuno* (El Paso, TX: Casa Bautista de Publicaciones, 1999), 338.

³⁵ Jorge A. León, *Psicología pastoral para todos los cristianos* (Buenos Aires, Argentina: Kairos, 2012), 49.

³⁶ *Ibíd.*

³⁷ *Ibíd.*, 55.

profundamente conflictuado, con problemas a los cuales no se puede dar una pronta y fácil solución”.³⁸ Por lo tanto, él agrega: “el pastor no pudiendo, ni debiendo, aislarse de su contexto, se ve lógicamente afectado por la situación circundante que le afecta”.³⁹

No es raro entonces, encontrar pastores confundidos en un mundo confuso. Esta confusión exige que se el mensaje de salvación con propósitos concretos y con suma urgencia. Cada pastor debe estar orientarse por los principios establecidos por Cristo en su Palabra. Debe entender y conocer el mundo en el que está inserto y debe pedir diariamente ser lleno del Espíritu Santo. De esta manera podrá pastorear de manera correcta a las ovejas que han sido encargadas a su responsabilidad.

Ellen White describe el espíritu que debiera caracterizar al pastor: “El espíritu del verdadero pastor es el de la abnegación. Se olvida de sí mismo para realizar las obras de Dios. Por la predicación de la Palabra y por la obra personal en los hogares, se entera de sus necesidades, sus tristezas y sus pruebas; y cooperando con el gran Sustentador, compartirá sus aflicciones, consolará sus penas, aliviará sus almas hambrientas y ganará sus corazones para Dios”.⁴⁰

Las Sagradas Escrituras indican que el trabajo pastoral es de suma importancia y debe ser desarrollada siguiendo el ejemplo de Cristo, de esta manera se hace necesario percibir si el pastor de la Iglesia Adventista está realizando la labor encomendada en relación a la gestión y el liderazgo pastoral que le han sido encomendadas.

³⁸ Jorge A. León, 55.

³⁹ *Ibíd.*

⁴⁰ Ellen White, *Los hechos de los apóstoles* (Florida: Pacific Press Publishing Association, 1957), 420.