

Las 10 reglas secretas del coronel

Una ventana abierta a la mente de un líder superior

GENERAL DE BRIGADA JEREMY “JAVA” HORN,
COMANDANTE DE LA GUARDIA NACIONAL AÉREA DE WASHINGTON

Actúen como si hubieran estado aquí antes”. Aún recuerdo esta mordaz crítica del comandante de mi escuadrón cuando un grupo de capitanes estaban a punto de ser soltados en su primer servicio temporero en la base aérea Nellis. Creo que esta simple mantra se aplica a todo el espectro del desarrollo de aviadores: averigüe qué es “lo correcto” de los que están más adelante en su travesía, modele ese comportamiento e incorpore esas destrezas y perspectivas en su bolsa de herramientas mucho antes de que las necesite.

Si está leyendo esto, es probable que tenga aspiraciones de llegar a coronel. Me fijo en lo que ha sido mi carrera profesional y recuerdo a viejos y malhumorados coroneles hablar de las “reglas no escritas”. Añadía un factor místico e intimidatorio que dificultó mi confianza en mi desarrollo inicial como líder superior. El artículo “Bueno o excelente: coronel, depende de usted” (Air and Space Power Journal, primavera de 2011) del General de División Kane, USAF, es un buen comienzo para desarrollar una imagen visual de líder superior estratégico, pero no trata de las expectativas diarias que tenemos de las filas de los rangos de nuestros líderes superiores. Así pues, a riesgo de cometer una herejía divulgando las reglas secretas, he redactado mi punto de vista sobre las cosas que me gustaría haber sabido como oficial más joven considerando la posibilidad remota de llegar a coronel. Para ello no se requiere gran inteligencia y muchas de esas reglas parecerán evidentes. No obstante, espero que estas reglas le den un poco más de confianza y perspectiva, haciendo que su carrera profesional sea más efectiva.

Entienda que todos improvisan sobre la marcha

No hay que negar la enorme diferencia entre un teniente coronel y un coronel, reconózcalo y acéptelo. Durante toda su carrera, los coroneles han sido criaturas míticas endiosadas que ejercen un poder profesional de vida o muerte sobre usted. El gran secreto es que ninguno de nosotros sabía realmente lo que estaba haciendo hasta que nos pusieron las insignias de águila. No deje que esto lo intimide; si le dieron esta oportunidad es porque ha sido respaldado durante años por coroneles y generales que ya habían recorrido ese camino y evidentemente vieron en usted el carácter y las destrezas que le permitirían tener éxito. No obstante, esperamos que los coroneles

pasen a este nuevo nivel con cierta humildad. Aún no lo saben todo (incluso después de leer estas reglas secretas).

Esperamos que acepte esta responsabilidad y se esfuerce más que nunca en desarrollar sus relaciones, destrezas y efectividad. Estudie liderazgo, buscando activamente mentores, e interróguese usted mismo de forma constante y brutal mediante su propia introspección y los comentarios de otros. Sobre todo, asuma su función de líder superior como usted mismo. Nadie espera un cambio considerable de personalidad (a menos que usted sea un tarado total, si es así espero que le hayan erradicado hace años) y sus colegas y aviadores notarán una acción forzada a gran distancia. Ahora tiene la oportunidad de ser el coronel que siempre quiso seguir, y evitar ser el que temía y despreciaba.

Sea una persona irreprochable

De todos los aviadores se espera “ante todo—integridad”, pero el rango y la posición de superiores conllevan nuevos niveles de escrutinio. Como dicen, cuanto más alto subas, más personas podrán verle el trasero. Aquí se indican unas cuantas ideas sobre como su ética e integridad personal pueden hacer que su efectividad tenga éxito o no: conduzca su propio automóvil, gaste su propio dinero, acuéstese con su cónyuge. Parece bastante sencillo, pero la mayoría de las investigaciones sustanciadas de líderes superiores se refieren a esas tres categorías. Sepa que hay más personas que le observan y cosas de las que “podría haberse salido con la suya” anteriormente, llamarán más la atención.

Sea transparente

Usted no puede contar todo a todo el mundo, pero sea lo más sincero posible acerca de cómo toma decisiones, administra disciplina, desarrolla la fuerza y se comunica con sus aviadores. Cuantas más sean las personas que sepan cómo piensa y vean que sinceramente quiere lo mejor para la organización, más le darán el beneficio de la duda.

Sea accesible

Si sus aviadores saben que pueden acudir a usted con un problema sin ser disparados, es más probable que le den la oportunidad de resolverlo antes de ir directo al inspector general.

Dese cuenta que esto no trata de usted

Mi primer comandante de escuadra aérea operacional, el primer coronel que pude observar de cerca, esperaba que el personal de operaciones le tuviera una *Diet Coke* y

una barra *Snickers* (del refrigerador) esperándole en su escritorio al volver de un vuelo. Casi 30 años después, sigo recordando la impresión que dejó en el joven Teniente Horn: llegó a la punta de la pirámide y todos estábamos allí para servirle. Afortunadamente, esa pirámide se ha invertido con el paso del tiempo y nuestra Fuerza Aérea está llena de muchos líderes superiores que se dan cuenta de que existimos para servir y apoyar a nuestros aviadores. Esperamos que esta sea la razón principal por la que desea ser un coronel en primer lugar: la oportunidad de tener más influencia, no para autopromocionarse de forma descarada, sino para eliminar obstáculos del camino de sus aviadores. Mi consejo es el siguiente: tómese el trabajo con seriedad, pero no se tome en serio usted mismo; no crea en sus propios comunicados de prensa; y no sea nunca el líder que dijo que no sería.

Hay algunas señas externas sencillas que realmente demuestran que tiene vocación de ejercer un liderazgo de servicio

1. Su humildad y respeto modelo: realmente muestre a sus aviadores que valora el don de liderarlos, y hable con el conserje, el portero de guardia o el encargado del mantenimiento con el mismo respeto que con el jefe de su jefe. La humildad y el respeto son señas de gran confianza y fortaleza. También aplique una introspección regular y una autorreflexión honrada para evitar creer en sus propios comunicados de prensa. Tiene una gran oportunidad de mostrar a sus empleados la confianza y el respeto llevando las decisiones al nivel más bajo posible (e incluso dejar que fracasen), incluyendo hacer que sus subordinados tomen decisiones incómodas en vez de mandarlas a su nivel. Por último, muestre fortaleza y humildad rodeándose intencionadamente de un equipo diverso donde no todos piensan como usted; anímelos a cuestionar sus ideas y encontrará soluciones, incluso mejores.
2. Lleve su propio equipaje: esté dispuesto a arremangarse y participar para sacar la basura (o literalmente llevar su propio equipaje). No obstante, habrá momentos en que sus aviadores insistirán en hacer el trabajo sucio para mostrar liderazgo de servicio. Déjelos que lo hagan y busque otra forma de participar.
3. Respete el tiempo y la pasión de sus aviadores: sea puntual, siempre. A menos que no pueda escaparse de alguien de rango superior, discúlpese de forma sincera y haga avanzar las cosas incluso más rápido. Elimine cualquier reunión que pueda llevarse a cabo por otros medios y reduzca las reuniones necesarias al mínimo concentrándose solamente en asuntos transversales. Recuerde también que cada uno de sus aviadores tomaron la decisión de servir y tenían, al menos, algo que decir en su ocupación profesional. Sigo sin entender por qué a algunas

personas les gustan ciertas ocupaciones, pero realmente les admiro su pasión y aprecio genuinamente el impacto que ejercen en la organización.

4. Debe pelear a muerte por sus aviadores: demasiados líderes son presos de la tendencia de ir sobre seguro cuando el próximo trabajo podría estar en riesgo. Corra cierto riesgo profesional y trate cada trabajo como si fuera su último, al defender a sus aviadores y los recursos que necesitan para lograr la misión.

Cumpla y exceda las expectativas de sus aviadores

Los aviadores desean un liderazgo honrado y atrevido y tienen altas expectativas cuando se relacionan con un oficial superior. Incluso si usted está en el otro extremo del espectro de introversión, necesita hacer que sus aviadores participen con interés genuino cada vez que usted esté en público. Si usted es una persona introvertida, comprobará que la relación continua con sus aviadores es agotadora, pero es esencial que haga un gran esfuerzo y actúe como una persona extrovertida de televisión.

Sus aviadores le observan a usted y a su jefe para ver qué es lo “correcto” en un equipo de liderazgo. Deben estar totalmente de acuerdo y comparecer juntos en tantos eventos públicos como sea posible. Usted y su jefe deben hablar sobre cómo combinar sus esfuerzos, cuándo dividir y conquistar y después comparar notas. Debe estar preparado para compartir inmediatamente su visión y prioridades de forma clara y sucinta (lo que asume que las ha desarrollado con consideración). Si no está cómodo hablando en público de forma espontánea, ahora es el momento ideal para trabajar en eso.

Durante cada interacción, sea aún más consciente del poder de construcción o destrucción de sus palabras. Como joven piloto y controlador aéreo avanzado, el sarcasmo era mi estilo de comunicación; cuando me tomé en serio ser un líder superior y apliqué cierta introspección (o me disculpé lo suficiente), reconocí el poder que podrían tener esas palabras y cambié mi método de forma consciente. También me fijó en el impacto tremendamente positivo que unas cuantas palabras sinceras y específicas de alabanza o ánimo podrían tener en la trayectoria de una carrera profesional o de una vida. Sea ese líder inspirador en todas las oportunidades posibles.

Tenga cuidado con la trampa de los tópicos vacíos y las promesas fáciles. Si lo está haciendo bien, sus aviadores acudirán a usted para que les ayude a eliminar los obstáculos que impiden que cumplan con la misión y normalmente tienen magníficas ideas para resolver el problema. No obstante, esperan acción de sus palabras, por lo que debe ponderarlas mucho. Si le gusta la idea, hágaselo saber y después siga hasta el final. Si es imposible, ayude a educar por qué y después vea si hay otra forma de enfocar el problema.

No espere a que sus aviadores le traigan problemas. Piense en lo que le frustraba cuando era teniente o teniente coronel. Si puede resolverlo, ¡hágalo! Si no puede hacerlo, o ahora entiende por qué, comuníquelo también.

Haga amigos

Los coroneles entran un nuevo grupo de colegas con una amplia gama de experiencias. He averiguado que me gustan casi todos los coroneles con los que he servido y que se convierten en buenos amigos y recursos. Forme relaciones de forma activa: establezca relaciones en funciones, haga algunas llamadas, colabore en intereses comunes y relájese un poco cuando esté en un grupo de sus colegas (recuerde que ellos también están improvisando a medida que avanzan). Verá que un nido de águilas se parece mucho a una pandilla de capitanes cuando no haya nadie más en la habitación, por lo que no debe perder la oportunidad de relacionarse socialmente con sus colegas. Como oficial subalterno, desvívase por formar relaciones entre sus colegas; serán amigos y aliados de toda la vida a medida que abordan mayores niveles de liderazgo juntos. Una de las mejores cosas de ser coronel es que puede llamar por teléfono directamente a la persona encargada de tomar decisiones, pero eso resulta mucho más efectivo si ya tiene una relación.

Trate los problemas de forma privada

Si deseamos un entorno donde los líderes superiores puedan colaborar, esperamos la oportunidad de entender y resolver problemas antes de acudir al jefe. No queremos encubrir nunca problemas o defendernos por mal comportamiento, pero es malo traicionar la confianza de nuestro grupo desafiando en público a un coronel que es colega nuestro. Si tiene un problema con otro grupo o escuadra aérea, acompañe a ese coronel a tomar un café para hablar de ello de forma privada y descubran una solución de colaboración.

No fuerce las cosas. Casi todos los pocos coroneles con los que no establecí vínculos fuertes tenían un rasgo en común: no sentía que les preocupaba yo como persona, solamente cómo les beneficiaba a ellos o a su organización. En vez de ir directamente al asunto, a medida que forma una relación, tómese el tiempo para entender cómo piensa su homólogo y que es lo que le beneficiará.

Sea suficientemente humilde para pedir consejo a aquellas personas que ya hayan pasado por esa situación. Todos mostramos mucha competencia en organizaciones fuertes para llegar a este nivel, pero sea honesto en sus conocimientos, destrezas o lagunas de experiencia y encuentre a mentores que puedan compartir lecciones aprendidas. Como dijo uno de mis instructores de pilotos, “aprenda de los errores de otros, porque nunca vivirá lo suficiente para cometerlos todos”.

Por otro lado, es hora de evaluar las relaciones duraderas con aquellas personas que son ahora subordinados para evitar una percepción de favoritismo. No estoy diciendo que les separe de sus vidas, pero sepa que hay más aviadores que se fijan en usted si los de su “tribu” reciben un trato más favorable.

Sepa lo que es importante

Una de las mejores cosas de ser un coronel con mando es que puede fijar el camino para una gran organización, pero estas reglas se aplican cuando se lidera cualquier equipo, vuelo o escuadrón.

Empiece por la cultura: identifique, modele, haga cumplir y predique esto en los términos más sencillos posibles en cada oportunidad. También necesitará concentrarse en definir su organización: su razón de ser, misión, aptitudes básicas y objetivos, y nuevamente comunicar eso de forma sencilla y frecuente a sus aviadores.

Escoja dos o tres cosas que quiera hacer. A medida que recibe sus nuevos superpoderes, deseará tratar de conseguir la paz mundial y acabar con el hambre entre otros muchos objetivos. Probablemente terminará desengañado y cansado. En vez de eso, concéntrese en dos o tres objetivos definidos claramente a los que dedicarse de forma apasionada durante su tiempo al mando. Si lo está haciendo bien, nunca acabará nada durante el ejercicio de su cargo, pero podrá entregar una organización más avanzada que cuando se hizo cargo de ella.

Desarrolle un tema constante. Me he alejado de la guía del comandante anual y en vez de eso me concentro en prioridades duraderas. Haga que sean sencillas, comuníquelas por múltiples medios y ocasionalmente apercíbase si han llegado a sus aviadores. Como hemos estado condicionados por tres puntos principales, encuadre su cultura y sus objetivos en tres palabras o frases que sean fáciles de recordar.

Piense en términos grandes

La razón más frecuente por la que vemos que los teniente coroneles no son considerados seriamente para ser ascendidos a coroneles es una falta de perspectiva estratégica. No son capaces de pensar más allá de su nivel actual para articular la importancia estratégica; fomentar la orientación colaboradora y proporcionar un contexto estatal, nacional o internacional. Forme la base de sus conocimientos conectándose a corrientes de conocimientos estratégicos como el periódico militar *Early Bird*, actualizaciones de asuntos públicos de la Fuerza Aérea, transmisión de noticias y otros muchos pertinentes a sus áreas de interés; úselos para poner a su organización en contexto y aumente su capacidad de vincular a sus aviadores con algo más grande que ellos mismos.

¡Salga de su esfera de excelencia! Desarrolle relaciones de colaboración en toda su organización, entre organizaciones de colegas y hasta un nivel estatal, nacional e internacional. Espero que mis comandantes subordinados colaboren y hagan concesiones para resolver problemas, no que me traigan al niño como a Salomón.

Desarrolle y articule una visión de largo plazo para su organización. Esto, junto con su cultura, declaración de la misión y aptitudes básicas no debe estar grabada en piedra; más bien debe ser un esfuerzo de cooperación con líderes en toda su organización. Si su intención como comandante es materializada con las palabras y pasión de los líderes en su organización, ellos la harán suya y harán que ocurra de una forma más efectiva que un edicto de una autoridad superior.

Cuente historias de aviadores y unidades. Permanezca conectado con sus subordinados y organizaciones para que pueda ayudar a compartir sus éxitos (o necesidades) con una amplia audiencia de forma inmediata. No pierda nunca ninguna oportunidad de compartir los logros de ellos con su jefe. No se concentre justo en las unidades de alta calidad; debe presumir tanto de un auditor que gane un galardón nacional como de un controlador aéreo avanzado que gane una medalla *Silver Star*.

Practique equilibrio de forma activa

Es aquí algo difícil, lo más probable es que si usted está considerando seriamente llegar a ser coronel un día, tiene antecedentes de ser una persona emprendedora y lograr resultados. Como líder superior, un enfoque limitado o una falta de equilibrio realmente puede ser contraproducente. No se equivoque, seguirá teniendo que trabajar intensamente, pero en las cosas correctas en el momento adecuado. Hay varias áreas donde creo que tendrá que trabajar activamente para encontrar y mantener el equilibrio:

1. Emoción frente a coherencia: necesita mostrar energía y pasión, pero un verdadero líder no puede tener un mal día. Sus subordinados esperan una respuesta coherente de usted sean cuales sean las circunstancias. También necesita ser una persona realista optimista, esperando el mejor resultado posible para cada situación; como citó Napoleón, los “líderes son distribuidores de esperanza”.
2. Trabajo frente a vida: necesita estar a disposición de sus subordinados, pero también necesita invertir mucho tiempo en su familia, sus comunidades, su fe y sus relaciones civiles. No tema salir a tiempo, tomarse vacaciones y desconectarse los fines de semana. Además de mantenerse en la lucha, tomarse vacaciones beneficia también a sus aviadores; le están observando y siguiendo su liderazgo. Si cultiva activamente su vida fuera del trabajo, se sentirán libre de hacer lo mismo (y probablemente se quedarán más tiempo).

3. Cabeza arriba versus cabeza abajo: es fácil ser absorbido en el día a día de operaciones, reuniones, teleconferencias y proyectos. En vez de eso, haga un esfuerzo consciente todos los días para salir de la oficina y hablar con sus subordinados; pasar un poco de tiempo aprendiendo más sobre los aspectos estratégicos de su trabajo; tomarse el tiempo para redactar ideas estratégicas o lecciones aprendidas; y dedicar tiempo a aprender más sobre el liderazgo. Haga espacio en su calendario si es necesario (incluido el empleo de su tiempo de desplazamiento al trabajo y de viajes).
4. Presencia frente a interrupción: esto es complicado. Los aviadores desean tener la oportunidad de interactuar con usted, pero cuanto más alto sea su rango, más sentirán la urgencia de preparar un espectáculo, restándoles tiempo para realmente llevar a cabo la misión. A continuación, algunos consejos para gestionar su presencia:
 - Fije las expectativas. Asegúrese de que sus líderes y aviadores sepan que usted está verdaderamente ahí para poder conocerlos y entender mejor sus misiones, y que usted no requiere mucho mantenimiento. Además, con pocas excepciones, fije un tono positivo para sus visitas y evite la percepción de que está buscando lo que está mal.
 - Sea deliberado. Establezca una agenda si está visitando una unidad con un objetivo específico y no se desvíe de él. No les mantenga esperando a medida que pasa al próximo taller.
 - Mezcle medios. Su interacción debe usar una bolsa llena de diferentes palos de golf, desde reuniones generales hasta mesas redondas de liderazgo, desde mensajes virtuales hasta conversaciones cara a cara. Adapte su participación a las necesidades de sus unidades y aviadores.
 - Siga hasta el final. Asegúrese de tomar notas, resolverles sus problemas y hacer el seguimiento de forma pública o privada sobre el avance, los resultados, o los obstáculos.

Desarrollese usted mismo y desarrolle su banquillo

El mando es un privilegio temporero y su trabajo principal es cerciorarse de que la organización prospere cuando llegue el día inevitable en que deje de tenerlo. Continúe desarrollando sus conocimientos—convertirme en un coronel me hizo ver cuánto seguía necesitando aprender. Aumentar ampliamente mi alcance de responsabilidad e influencia me obligó a reconocer que ser un líder intuitivo me hizo llegar allí, pero no me haría efectivo al siguiente nivel. De hecho, asumir mando de grupo fue para mí el catalizador para realmente estudiar liderazgo, dinámica organizativa,

razonamiento estratégico y comunicación. También he empezado a documentar parte de este desarrollo para hacer un mapa de mi propio avance y compartirlo con líderes prometedores (me alegraría compartir mi lista de lectura con usted). Si hubiera tenido la chispa para empezar a estudiar liderazgo antes en mi carrera, les garantizo que habría sido más efectivo en todos los niveles.

1. Invierta en jefes subalternos: para esto debe enfocarse principalmente en identificar su talento, compenetrarse con ellos e invertir en su futuro. Aunque la palabra “mentor” es un término conveniente, prefiero considerarme entrenador. Donde un mentor dice, “haz lo que hice y algún día podrás ser como yo”, un entrenador ayuda a identificar los puntos fuertes y débiles de los jugadores (de los que ellos mismos pueden no estar al corriente) para mejora los puntos fuertes y corregir los puntos débiles. Además, igual que un entrenador ayuda a identificar la posición adecuada de un jugador, usted puede usar su experiencia para gestionar expectativas realistas de sus aviadores.
2. Modele y haga cumplir una cultura donde los errores sean oportunidades para aprender: nos siguen obsesionando ecos de “fuerza armada sin defectos”, amplificadas por décadas de blanqueo de problemas para “pasar” inspecciones. Si no ha estado prestando atención, estamos en una época diferente, donde no solo tenemos la oportunidad, sino la obligación de reconocer públicamente las faltas dentro de nuestras organizaciones. Esta autoevaluación sincera necesita extenderse también a nuestros aviadores. Usted tiene el poder de fijar un entorno donde los aviadores puedan ser audaces, arriesgarse a cometer errores y aprender, como dice John C. Maxwell, “el lado positivo del fracaso”. Si un aerotécnico de mi equipo comete un error, normalmente le pregunto lo siguiente: 1) Cómo lo arreglarías; 2) Qué aprendiste; y 3) Cómo podemos evitar que le ocurra a usted o a otros en el futuro.
3. Haga y acepte comentarios sinceros: Cuanto más alto suba, más difícil será obtener información sin filtrar. Como reza el antiguo dicho, el liderazgo es como un árbol lleno de monos; al mirar de arriba abajo todo son caras sonrientes, pero al mirar de abajo a arriba la imagen es completamente distinta. Cultive “canales alternativos” de fuentes de confianza (no chivatos, sino canarios de minas de carbón) y asegúrese de no exasperarlos.

Deje un legado

Lo más probable es que el rango de coronel sea el rango final (y quizás la posición final) de su carrera militar. Como observó un amigo, “el coronel es el último rango al que uno puede llegar mediante esfuerzo personal. Todo a partir de ahí es suerte

y oportunidad”. Concéntrese en el impacto que pueda ejercer en sus aviadores y organizaciones.

Personalmente, no quiero que mi nombre figure en un edificio y realmente no tengo un proyecto favorito por el que quiero que la gente me recuerde. Consideraré que he pasado bien el tiempo y que he vivido bien mi vida, si puedo visitar la organización años después de dejarla y encontrarla mucho más fuerte; con oficiales y suboficiales jóvenes que conocí cuando servía, convertidos ahora en líderes efectivos. Mejor aún si veo que expresan en palabras o hechos fragmentos de consejos que les di por el camino. A propósito, ahora es muy buen momento de mirar atrás a quienes invirtieron en usted por el camino y agradecerles su influencia. Les garantizo que les harán felices y darán más significado a su servicio.

¿Qué espera que digan en su funeral? Al final, no se trata de rango, títulos, programas o galardones, ya que esos se desvanecen tan pronto como pase a la etapa de jubilación. En vez de eso, creo que la suma total de su vida radica en aquellas personas a las que impacta, tanto con uniforme como sin él. Hay muchas historias de advertencia sobre líderes superiores que han sacrificado todo en el altar del avance profesional y desaprovecharon su única oportunidad de vivir una vida verdaderamente equilibrada y gratificante como cónyuge, progenitor, amigo y aerotécnico. Mi consejo final para usted es jugar a largo plazo, es decir, invertir su tiempo, energía y pasión en otras personas, y cosechar los beneficios de una vida bien vivida. □



**General de Brigada Jeremy C. Horn,
Guardia Nacional Aérea de Washington**

El General de Brigada Horn (BS, Academia de la Fuerza Aérea de EE.UU.; MS, Universidad Aeronáutica Embry-Riddle) es comandante de la Guardia Nacional Aérea de Washington. Esta guardia proporciona 2,200 aviadores ciudadanos en apoyo de 12 misiones de fuerza total distintas, incluyendo reabastecimiento de combustible en el aire, operaciones cibernéticas y operaciones de combate especiales, además de proporcionar a los aviadores un apoyo conjunto de operaciones nacionales. El general ha servido en los tres componentes de la Fuerza Total como piloto de pruebas de vuelo y del A-10, piloto instructor del T-38, fisiólogo aeroespacial y controlador aéreo avanzado. Su carrera profesional incluye misiones y despliegues en Inglaterra, Turquía y Afganistán, así como una amplia participación en Tailandia y Malasia como parte del Programa de Asociación Estatal de la Guardia Nacional. Antes de esta asignación actual, el General Horn sirvió como Director de Estado Mayor de la Guardia Nacional de Washington, responsable de planificar, adiestrar y comandar la respuesta de 8,000 aviadores y soldados en apoyo del Estado de Washington. Es un paracaidista maestro y piloto de mando con más de 3,500 horas en A-10A, A-10C, T-38A y AT-38B. El General Horn se graduó de la Escuela de Oficiales de Escuadrón, Escuela de Comando y Estado Mayor Aéreo y de la Escuela de Guerra Aérea.